

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Gjermund Sætermo

MBA Tromsø

Beredskap i kraftforsyningen

En alternativ løsning

Dato: 19.05.2016

Totalt antall sider: 71

Forord

Jeg ønsker først å takke min veileder Hege Christin Stenhammer for faglig god, konstruktiv og ikke minst motiverende veiledning.

En takk går også til alle informantene som har gitt av sin tid, og som gjennom gode og interessante samtaler har gitt meg verdifull kunnskap. Det har vært spennende å få lov til å gå på oppdagelsesreise i en kjent organisasjon og kultur.

Tusen takk til dere alle!

Alta, 19. mai 2016

Gjermund Sætermo

Sammendrag

Oppgaven er en studie av en alternativ beredskapsordning som er etablert for førstelinjepersonell i Statnetts driftsdivisjon. Beredskapsordningen som er undersøkt er i mindre grad juridisk forpliktende enn konvensjonelle ordninger som er vanlige i kraftbransjen og i andre områder med behov for tilgang på personell utenfor normal arbeidstid. Undersøkelsen søker å finne svar på hvordan en slik ordning kan etableres og vedlikeholdes, og hvorvidt den er levedyktig over tid.

Det teoretiske perspektivet er basert på ledelse, med fokus på organisasjon, kultur, motivasjon og relasjonsbygging. Metodisk grunnlag for undersøkelsen er casestudie og grounded theory.

Konklusjonen er at det kan etableres alternative beredskapsordninger som leverer personellmessige ressurser utenfor normal arbeidstid, og med lavere kostnader enn konvensjonelle løsninger. Undersøkelsen påviser en usikkerhet i forhold til robusthet i et endringspreget samfunn. Aktiv og bevisst ledelse kan imidlertid redusere eller kompensere for endringsrelaterte negative effekter, og slik sikre levedyktighet også for alternative beredskapsordninger.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
Innholdsfortegnelse	iii
Figurliste	iv
1 Innledning	1
1.1 Aktualisering av tema.....	1
1.2 Bakgrunn for oppgaven	1
1.3 Problemstilling	3
1.3.1 <i>Tema for undersøkelsen</i>	3
1.4 Avgrensninger og sentrale begreper	3
2 Kort om Statnett	4
3 Teoretiske perspektiv	5
3.1 Innledning.....	5
3.2 Organisasjonen, omgivelser og avhengighet.....	6
3.3 Organisasjon og organisasjonsstruktur.....	6
3.4 Organisasjonskultur.....	8
3.5 Makt i en organisasjon	11
3.6 Ledelse som stimulerer yteevne	13
4. Metodisk tilnærming	19
4.1 Bakgrunn for metodevalg	19
4.2. Metodevalg - Casestudie	20
4.3. Metodevalg - Grounded theory	21
4.3.1 <i>Grounded theory – Utvalg</i>	22
4.3.2 <i>Grounded theory – Datainnsamling</i>	22
4.3.3 <i>Grounded theory – Datainnsamling og analyse som parallell prosess</i>	25
4.3.4 <i>Validitet og Relabilitet</i>	29
4.3.5 <i>Etiske betraktninger</i>	30
5. Beredskap uten beredskapsvakter – En alternativ løsning?	31
5.1 Innledning.....	31
5.2 Hovedutfordringen: Hvordan oppnå effektiv feilretting	31
5.3 Hvordan håndteres hovedutfordringa?	33
5.4 Ansvar er mitt.....	37
5.5 Kultur er en ressurs	43
5.6 Fleksibilitet går begge veier	50
5.7 Ledelse er tilrettelegging.....	55
5.8 Teoretisk modell og evaluering etter Glasers kriterier.....	65
6. Konklusjon	67
6.1 Refleksjoner rundt egen arbeidsprosess	68
6.2 Eierskap til samfunnsoppdrag, nå og i framtiden.....	69

7. Vedlegg	72
7.1 Intervjuguide	72
7.2 Beregning årsverk ved beredskapsvakt	74
7.3 Modell etter selektiv fase	75
Litteraturliste	76

Figurliste

Figur 1 Situasjonsbetinget ressursbehov	2
Figur 2 Forskjell på administrasjon og ledelse – Jacobsen og Thorsvik (2013)	10
Figur 3 Ulike maktformer (Jacobsen og Thorsvik, 2013).....	11
Figur 4 Sammenligning av tre syn på makt og innflytelse - Etter Vecchio (2009).....	13
Figur 5 Hackman og Oldhams motivasjonsmodell - tilpasset (1976:256).....	15
Figur 6 Kategorier i nVivo	27
Figur 7 Tilgang på personell utover normal arbeidstid	33
Figur 8 Hvordan løses hovedutfordringen?.....	35
Figur 9 Etablering av eierskapsfølelse	38
Figur 10 Tidsbegrenset tildeling av mer myndighet	39
Figur 11 Oppfattet hierarki endres i mobiliseringsperioden	40
Figur 12 Etablering av eierskap og ansvar	42
Figur 13 Ansvarsfølelse legger grunnlaget	42
Figur 14 Kultur som innsatsfaktor	44
Figur 15 Kultur håndterer omgivelsene	46
Figur 16 Kulturell tilpasning	47
Figur 17 Kulturell funksjonalitet.....	49
Figur 18 Kulturell påvirkning	50
Figur 19 Fleksibilitet utløser merverdi for begge parter	52
Figur 20 Ressurstilgang ved feilsituasjoner	53
Figur 21 Fleksibilitet gir fordeler	54
Figur 22 Fleksibilitet påvirker i flere retninger	55
Figur 23 Ledelse virker gjennom tilrettelegging.....	56
Figur 24 Grunnlag for effektiv feilhåndteringsstruktur.....	58
Figur 25 Struktur og barrierer som sikrer kontroll	60
Figur 26 Bygge kompetanse som sikrer effektiv feilretting.....	62
Figur 27 Dekomponering av ledelse	64
Figur 28 Ledelse er regulatoren	65
Figur 29 Helhetlig modell, etablering av eierskap til samfunnsoppdrag	66

1 Innledning

1.1 Aktualisering av tema

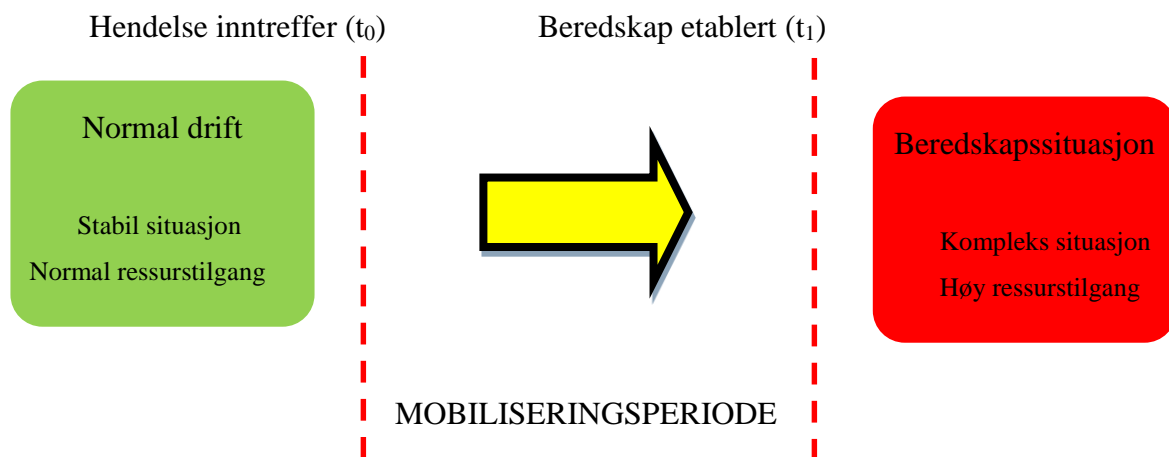
Det moderne samfunnet er avhengig av en sikker og stabil strømforsyning. Et avbrudd i strømforsyningen fører til at det meste stanser opp. Avhengigheten gjelder for alle, uavhengig av geografisk tilhørighet eller hvilken profesjon du tilhører. Opphører strømforsyningen stopper finansvesenet opp, Oslo Børs stopper all handel, operasjoner på sykehus utsettes, flyplasser kan ikke ta ned fly og butikker må stenge. Sentrale samfunnsstrukturer som ikke er avhengige av strøm er vanskelige å finne. I tillegg går utviklingen i retning av enda større avhengighet, for eksempel ved økt elektrifisering av oljeinstallasjoner og en større andel elektriske biler. Selskaper som driver kritisk infrastruktur har et stort ansvar for å opprettholde normal drift. Samtidig er det strenge krav til effektivitet, også for selskap som forvalter områder som innbefatter monopolbaserte deler av den norske samfunnsstrukturen.

1.2 Bakgrunn for oppgaven

I mitt arbeid i Statnett er sikker strømforsyning et prioritert mål. Fokus er i stor grad på å opprettholde en stabil og uavbrutt strømforsyning, på en måte som både er kostnadseffektiv og medfører lavest mulig risiko. Likevel er det ikke mulig å drive et strømnnett uten at det tidvis inntreffer avbrudd i strømforsyningen. For alle tekniske installasjoner rammes av og til av feil, og det gjelder også i strømforsyningen. Slike feil kan skyldes teknisk svikt eller ekstremvær, og inntreffer gjerne på de mest ugunstige tidspunkt: Når det er helg, natt eller på nyttårsaftnen. I tillegg er det ikke slik at sentralnettet utelukkende går gjennom sentrale strøk med et godt utbygd veinett. Strømnettet går fra den ene enden av landet til den andre, fra kyst til høyfjell, så vel som både over og under havoverflaten. Og det er gjerne slik at de delene som ligger litt utenfor allfarvei, i enda mindre grad blir tilgjengelig i situasjoner hvor feil vanligvis inntreffer. En typisk situasjon er en periode med ekstremvær, hvor det oppstår en feil i et område som ikke er tilgjengelig på grunn av en eller flere stengte fjelloverganger.

Statnetts driftsorganisasjon er i grove trekk bygget opp med to kapasitetsnivåer:

Enten eksisterer en normal situasjon med ordinær bemanning, eller en krisesituasjon hvor organisasjonen er bemannet opp og forsterket i alle ledd. Felles for begge situasjonene er at ressursene er tilpasset behovet. Organisering og ressursbehov i normal drift og i en krisesituasjon kan forenklet visualiseres på følgende måte:



Figur 1 Situasjonbetinget ressursbehov

Vi har to situasjoner hvor ressurstilgangen er planlagt, tilpasset og gjort tilgjengelig i forhold til behovet: Normal drift og etter etablering av en beredskapsorganisasjon. I de fleste situasjoner vil det være en *mobiliseringsperiode* (t_0 til t_1) mellom normal drift og beredskapssituasjon hvor ressursene for å håndtere situasjonen optimalt sannsynligvis er utilstrekkelige (figur 1). Da det ikke foreligger noen gode og entydige navn på denne oppskaleringstiden i eksisterende litteratur, velger jeg å kalle den for *mobiliseringsperioden*.

Det er trolig svært få, om noen, organisasjoner som til enhver tid har tilgjengelige ressurser for å håndtere store hendelser som inntreffer relativt sjelden på en optimal måte *umiddelbart* etter hendelsen inntreffer. De fleste organisasjoner har en viss oppskaleringstid for yteevnen. Normalt er også mobiliseringsperioden lengre der hvor hendelsen inntreffer utenfor normal arbeidstid.

I et samfunn hvor avhengigheten av en velfungerende strømforsyning er stor, er det et krav om en beredskapsordning som innehar tilstrekkelig yteevne i mobiliseringsperioden. Utfordringen kommer når kravet om slik yteevne skal kombineres med en kostnadseffektiv beredskapsordning.

En konvensjonell beredskapsorganisasjon for strømforsyningens sentralnett i et land med en geografi som Norge, må nødvendigvis være av en viss størrelse. Skal den i tillegg gi tilstrekkelig dekningsgrad med kort feilrettingstid for alle sårbare punkter kombinert med en kort mobiliseringsperiode vil den måtte økes betraktelig. Eller eksisterer det alternativer som er i stand til å sikre gjenoppretting av strømforsyninga på en mer kostnadseffektiv måte?

1.3 Problemstilling

1.3.1 Tema for undersøkelsen

Basert på egne observasjoner gjennom mange års arbeid i energibransjen, er jeg nysgjerrig på hvilke mekanismer som kan påvirke en organisasjons yteevne i mobiliseringsperioden umiddelbart etter en hendelse. En hendelse er her typisk en feilsituasjon som slår ut deler av sentralnettet, og medfører avbrudd i strømforsyningen til deler av landet. Ut fra egen erfaring er perioden fra en hendelse oppstår og til en beredskapsorganisasjon er operabel, som jeg velger å kalle mobiliseringsperioden, en kritisk periode for driftsorganisasjoner i energibransjen. Samtidig er avstanden mellom tilgjengelige og nødvendige ressurser aldri større enn i nettopp dette tidsvinduet. Teoretisk kan man, om ressursene er tilstrekkelige, dimensjonere en organisasjon som kontinuerlig er tilstrekkelig utrustet med ressurser til å håndtere alle relevante hendelser. I praksis er dette sannsynligvis hverken mulig eller ønskelig ut fra et samfunnsøkonomisk perspektiv. I stedet konstruerer organisasjoner en form for beredskapsordning som skal dekke behovet for tilgang til personell i mobiliseringsperioden.

Oppgavens problemstilling er framkommet ved hjelp av metoden grounded theory, og er definert av hva informantene i undersøkelsen selv mener er viktig. Problemstillingen er framkommet på bakgrunn av informantenes innspill til undersøkelsen i samtaler hvor tema har vært utfordringer knyttet til beredskap i Statnetts driftsdivisjon. Deltagerne i undersøkelsen har definert følgende som deres hovedutfordring, og som dermed blir undersøkelsens problemstilling og forskningsspørsmål:

Hvordan raskt sikre tilstrekkelig personell til gjenoppretting av strømforsyning uten en helkontinuerlig vaktordning?

Målet er å få ny kunnskap om hvordan beredskapsordninger, som ikke baserer seg på konvensjonelle beredskapsvaktordninger, kan etableres og videreføres i omgivelser som preges av store endringer.

1.4 Avgrensninger og sentrale begreper

Problemstillingen er kompleks, og er i utgangspunktet svært åpen. Caset setter likevel rammer for undersøkelsen, som i vesentlig grad begrenser omfanget. Oppgaven er utført med følgende avgrensninger: Undersøkelsen omhandler caset driftsdivisjonen til Statnett, og er ytterligere avgrenset til førstelinjepersonell i divisjonens stasjons- og ledningsgrupper. Caset er en

eksisterende beredskapsordning, hvor det ikke er juridiske bindinger knyttet til førstelinjepersonellets involvering. Perspektivet i undersøkelsen har utgangspunkt i ledelsesnivået i divisjonen, og i de respektive avdelinger.

Begrepet *påkallingsordning* benyttes om ordningen i bedriften. Påkallingsordningen ble etablert i 1995, og skal dekke behovet for personell i mobiliseringsperioden. De som inngår i ordningen godtar å bli forespurt om å rykke ut ved behov til enhver tid. Begrepet *til enhver tid* forstås her som alle dager, netter og helligdager. Denne ordningen baserer seg på frivillighet relatert til utkalling, forpliktelsen ligger i aksepten til å bli spurt. Påkallingsordningen kompenseres med et relativt lavt fast beløp per år. Utkalling kompenseres med et utkallingstillegg kombinert med normal betaling for overtidsarbeid. Like fullt kan den som forespørres om å rykke ut til et havaristed avslå uten nærmere begrunnelse. Med andre ord er det ingen direkte *juridisk* forpliktelse til å respondere positivt på forespørsler vedrørende utkalling. I de tjue årene ordningen har eksistert, har det ikke vært situasjoner hvor personellmangel har medført utilstrekkelig kapasitet til feilhåndtering i mobiliseringsperioden.

2 Kort om Statnett

En ny energilovgivning i Norge resulterte i at Statnett ble etablert i 1992 for å ivareta kraftoverføringen på et nasjonalt nivå. Statnett har ansvar for forsyningssikkerheten, effektiv drift av systemet og nødvendig utvikling og vedlikehold av dette strømmettet. Sentralnettet, som utgjør "motorveiene" i den norske kraftforsyningen omfatter 11 000 km kraftledninger på de høyeste spenningsnivåene, mellomlandsforbindelser og om lag 150 stasjoner over hele landet.

Statnett er systemansvarlig i det norske kraftsystemet. Systemansvaret innebærer at Statnett skal ivareta forsyningssikkerheten ved at det er balanse mellom produksjon og forbruk til enhver tid, riktig spenning, tilstrekkelig med kapasitetsreserver, beredskap for ulike feilsituasjoner samt riktig dimensjonerte og vedlikeholdte anlegg. Samtidig koordinerer Statnett strømtransporten til og fra våre naboland. Statnett har ansvar for en samfunnsøkonomisk rasjonell drift og utvikling av det sentrale overføringsnettet for kraft. Statnett skal planlegge og prosjektere, bygge, eie og drive overføringsanlegg. Inkludert er også større utbyggingsprosjekter i Norge, og mellom Norge og våre naboland. Utbyggingene

skal dekke fremtidige behov for sikker strømforsyning over hele landet. Statnett har totalt i overkant av 1200 fast ansatte. (Statnett.no, 2016)

Statnetts samfunnsoppdrag er å sikre kraftforsyningen, bidra til verdiskapning i samfunnet gjennom et effektivt og velfungerende kraftsystem og legge til rette for bedre klimaløsninger. Som en del av samfunnsoppdraget arbeider Statnett med å forstå omgivelsenes forventninger, og forholde seg til disse på en måte som skaper gjensidig tillit.

(Statnett 2016:61)

3 Teoretiske perspektiv

3.1 Innledning

Gitt metoden som er benyttet i undersøkelsen, grounded theory, ligger undersøkelsens teoretiske forankring sterkt knyttet til empiriske funn. Teori skal framkomme fra datagrunnlaget, og man skal søke forklaringer uten et på forhånd inntatt standpunkt på hvilke teoretiske perspektiver som bør benyttes. Metodens åpne tilnærming til en gruppes hovedutfordring krever en teoretisk inngang mot datamaterialet først når den teoretiske kodingen starter. Teorikapittelets oppbygning beskriver perspektiver som i stor grad benyttes i siste del av analysen, og framstår derfor som generelle og delvis løsrevet fra oppgaven innledningsvis. I analysedelen kobles teori og empiri.

Hovedutfordringen, som informantene i undersøkelsen har gitt, er hvordan en organisasjon med stort geografisk dekningsområde skal kunne stille tilstrekkelig personell til rådighet i mobiliseringsperioden ved en feilsituasjon utenfor normal arbeidstid, og uten at det foreligger en juridisk forpliktelse for aktuelt personell. En slik problemstilling er avhengig av at fritid kan verdivurderes. Fritid må ha en verdi for medarbeidere i en organisasjon om det skal eksistere en problemstilling knyttet til avståelse av fritid. I Norges offentlige utredninger nr. 16, om samfunnsøkonomiske analyser, skriver Finansdepartementet at en time fritid kan verdsettes minst lik netto reallønn for en arbeidstime (2012:41).

Oppgavens formål er å forklare hvordan en slik utfordring løses, eller kjernekategori som er begrepet som brukes i grounded theory-metoden. Til sist benyttes teoretiske perspektiver som forklaringer på hvordan underkategorier relateres til hverandre, og til sammen utgjør kjernekategori. Målet med bruk av grounded theory er primært å framskaffe ny teori. Målet

vil være utvikling av ny kunnskap rundt fenomenet, gjennom koblinger mellom innsamlet empiri og etablert teori.

Teoretisk perspektiv i oppgaven vil være forankret innenfor organisasjon, dens struktur og omgivelser, organisasjonskultur, maktforhold og ledelse. Innsamlet empiri peker på en sammenheng mellom disse perspektivene hvor samlet synergi delvis erstatter en konvensjonell beredskapsordning.

3.2 Organisasjonen, omgivelser og avhengighet

Avhengighet og *omgivelser* er to begrep med sterk tilknytning til *organisasjoner*. Jacobsen og Thorsvik hevder avhengighet skaper *usikkerhet* (2013:198).

En organisasjon kan defineres som "et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål" (Jacobsen og Thorsvik, 2013:18). Gitt begrepet *sosialt system* er det nærliggende å trekke inn begrepet *omgivelser* umiddelbart. *Omgivelser* er "alle forhold utenfor en organisasjon som kan ha en potensiell effekt på organisasjoners effektivitet og legitimitet" (Jacobsen og Thorsvik, 2013:199). Videre er utviklingen, i henhold til Jacobsen og Thorsvik, i retning mer komplekse og ustabile omgivelser (2013:199). *System* kan her forstås som et begrep som beskriver avhengighet relatert til omgivelsene. En avhengighet i forhold til ressurser, kompetanse og legitimitet. Omgivelser kan videre deles inn i nivå som beskriver nærhet til organisasjonen, definert som *nære, nasjonale* og *internasjonale forhold*. Og kan klassifiseres i forhold til hvordan de påvirker organisasjonen, henholdsvis *tekniske* og *institusjonelle* omgivelser.

Tekniske omgivelser er utenforliggende forhold som direkte påvirker organisasjonens evne til å nå sine mål, for eksempel leverandører og konkurrenter. Institusjonelle omgivelser er verdier, forventninger og normer i omgivelsene som er av betydning for hvordan organisasjonen oppfattes og aksepteres av omgivelsene. De sier noe om hvordan omgivelsene forventer en organisasjon opptrer og løser sine oppgaver på (Jacobsen og Thorsvik, 2013:199-214).

3.3 Organisasjon og organisasjonsstruktur

Jacobsen og Thorsvik beskriver organisasjonsstruktur som et rammeverk for funksjonene i en organisasjon:

Enhver organisasjon kjennetegnes ved organisasjonsstrukturen som definerer hvordan arbeidsoppgaver i organisasjonen skal fordeles, grupperes og koordineres, og hvordan beslutningsmyndighet skal fordeles mellom ledere og medarbeidere i organisasjonen.

(Jacobsen og Thorsvik, 2013:70)

Organisasjonsstruktur er videre, ifølge Jacobsen og Thorsvik, et valg mellom mangfold og enhet, og et valg mellom stabilitet og forutsigbarhet eller fleksibilitet og innovasjon (2013:71). Ledere som utformer organisasjonsstrukturer er ofte tvunget til å inngå kompromiss som balanserer ut negative effekter av den strukturen man egentlig anser å være optimal. Rutiner og instruksjoner er for eksempel verktøy som bygger opp under stabilitet og forutsigbarhet i en organisasjon, gjennom å angi retning og hastighet for organisasjonens produksjon. På den andre siden kan et detaljert sett med retningslinjer virke hemmende på en organisasjons endringshastighet, da det i stor grad legger føringer og begrensninger på individers muligheter til å justere organisasjonens retning.

Peter Drucker kritiserer deler av etablert organisasjonsteori for å være for enkel gjennom å fremme et syn om homogene institusjoner, hvor hele organisasjonen kan basere seg på samme struktur (1999:11-17). Han hevder en effektiv organisasjon trenger flere parallelle strukturer, som hver ivaretar respektiv del av organisasjonen og dens oppgaver på en best mulig måte. Drucker peker videre på flere grunnprinsipper som bør være på plass i en organisasjonsstruktur for å sikre handlekraft:

- 1. Strukturen må være synlig for medlemmene i organisasjonen, slik at man kan se sin rolle i strukturen.*
- 2. Det må være en kommandostruktur, som plasserer myndighet i organisasjonen.*
- 3. Det må være balanse mellom myndighet og ansvar.*
- 4. Organisasjonen bør være så flat som mulig.*

Det er nok med en begrunnelse for en flat organisasjon ifølge Drucker: "Every relay doubles the noise and cuts the message in half" (1999:13). Drucker er videre tydelig på at utvikling av organisasjonsstruktur er en kontinuerlig pågående prosess med et formål om sikre en organisasjon som er designet for sitt oppdrag (1999:17):

*Instead of searching for the right organization, management needs to learn to look for, to develop, to test **the organization that fits the task.***

En slik tilnærming tilsier at utvikling av organisasjonsstruktur er en kontinuerlig prosess som følger et evolusjonært mønster. Ifølge Drucker er det en teoretisk forankring for å ha flere organisasjonsstrukturer innenfor samme organisasjon. Strukturer som er oppgavetilpasset, og gjennom slik tilpasning av strukturer vil bedre en organisasjons effektivitet og yteevne.

En viktig del av en organisasjon er dens evne til evolusjon. Sannsynligvis vil det kunne påvises mange måter og former for utvikling, men en viktig del vil være utvikling som også er tilpasset endringer i omgivelsene. Cathrine Filstad viser til begrepet *organisasjonslæring*, som beskriver en kompleks prosess i en organisasjon, som innbefatter læring innad i organisasjonen, men også relasjoner som medarbeidere og organisasjonen har med omgivelser og andre eksterne interessenter (Filstad, 2010).

3.4 Organisasjonskultur

Kultur som begrep kan angripes på utallige måter. I denne undersøkelsen er kultur som fenomen avgrenset til en organisasjonsmessig sammenheng. Jeg vil derfor videre forholde meg til begrepet *organisasjonskultur*. Edgar Schein definerer organisasjonskultur på følgende måte:

A pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.
(Schein, 2004:17)

Basert på Scheins definisjon er kultur innenfor en organisasjon en adaptiv prosess, hvor deltakere i en gruppe viderefører sine opplevelser og antakelser til nye medlemmer som den korrekte måten å forholde seg til mestring av gruppens oppgaver. Kulturen legger ikke nødvendigvis til rette for et mønster som frambringer optimale løsninger, men som produserer gode nok løsninger. En negativ utvikling innen kultur, kan defineres som en *kulturell erosjon* eller som *kulturell forvitring* (Johannessen og Olsen, 2013:179). Schein kobler organisasjonskulturens utvikling med læring og erfaringer i forhold til både eksterne omgivelser og intern tilpasning i egen organisasjon. Videre vil kulturen overføres nye medlemmer, som et sett av verdier eller aksepterte normer.

Schein virker ikke å definere organisasjonskultur som homogen for hele organisasjoner, men snakker om grupper. En slik tilnærming åpner videre for å definere flere kulturer, eller subkulturer, i tilknytning til en og samme organisasjon. Schein er også tydelig på hvor omfattende og dyptgående en organisasjonskultur kan bli når den først er oppstått:

A third characteristic of culture is that once it has developed, it covers all of a group's functioning. Culture is pervasive, it influences all aspects of how an organization deals with its primary task, its various environments, and its internal operations.
(Schein, 2004:14)

Schein viser videre til organisasjonskultur som en kompleks gruppelæringsprosess, som ledere ikke har full kontroll over. Men for nye organisasjoner, kan det være annerledes. Yukl peker på hvordan en grunnlegger av en organisasjon har et godt utgangspunktet for å få sterk innflytelse på en organisasjons kultur (2009:179). Videre er det langt vanskeligere å endre en eksisterende kultur, blant annet fordi en stor del av denne foreligger i form av implisitte og ubevisste holdninger og verdier. Schein mener at en leders mulighet til å bygge eller påvirke en eksisterende kultur, i stor grad avgjøres av lederens stil, og skiller mellom ledelse og administrasjon.

Ledelse, basert på Jacobsen og Thorsviks definisjon, er å skape visjoner og lage retningslinjer for framtidig utvikling, administrasjon er problemløsning på et mer detaljert nivå, og gjerne i et daglig perspektiv (2013:418). Schein viser til at administrasjon virker innenfor rammene av en organisasjonskultur, mens ledelse skaper og endrer kultur (2004:11). Med andre ord er det ikke mulig å administrere seg til en kulturendring, det er nødvendig med lederskap for å endre en organisasjonskultur.

Inntar man et perspektiv hvor ledelse til forskjell fra administrasjon åpner for å endre en organisasjonskultur, peker Jacobsen og Thorsvik på forskjellige prioriteringer som bør vektlegges for i innta en ledelsesorientert stil:

Administrasjon vektlegger:	Ledelse vektlegger:
Planlegging	Visjon/misjon
Fordeling av ansvar	Kommunisere visjon
Kontroll/problemløsning	Motivasjon/inspirasjon
Maktkonsentrasjon	Maktspredning
Skape lydighet	Skape engasjement
Kontrakt	Ekstra ytelse
Rasjonalitet	Intuisjon
Avstand til andre	Empati/innlevelse
"Administratoren gjør ting riktig"	"Lederen gjør de riktige tingene"

Figur 2 Forskjell på administrasjon og ledelse – Jacobsen og Thorsvik (2013)

Gitt Scheins betraktning av at ledelse muliggjør endring av kultur, kan momentene på ledelsessiden i figur 2 ses på som lederens verktøykasse på et noe overordnet og teoretisk nivå.

Robert Dilts modell for kulturnivå kan benyttes som et utgangspunkt for å forstå hvordan ledelsesmessige grep innvirker på kultur (Johannessen og Olsen, 2013:179). Nivåmodellen beskriver fem kulturelle nivå i sosiale systemer, og grunntanken er at inngrep og endringer må gjøres på et høyere nivå for å oppnå varige endringer på et lavere nivå:

Nivå 1: Hensiktsnivået (hva er det sosiale systemet designet for)

Nivå 2: Identitetsnivået (hvilken rolle spiller det sosiale systemet, hva gjør det unikt)

Nivå 3: Verdinivået (verdier, normer og oppfatninger i det sosiale systemet)

Nivå 4: Kompetansenivået (hvilke strategier, reaksjoner, belønninger, metoder er akseptable)

Nivå 5: Adferdsnivået (hvilke handlinger er akseptable, hvordan bør vi ytre oss)

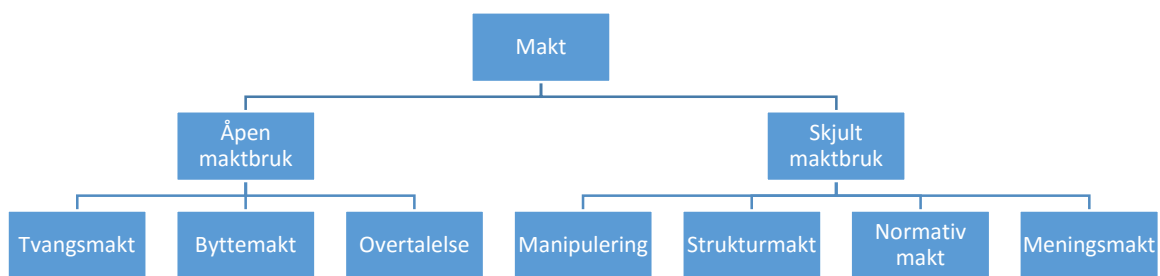
Organisasjonskultur kan endres, og en endring kan være en styrt og villet endring. Like fullt kan en endring være uønsket. Og uten en forståelse for fenomener og faktorer som bidrar til endring, vil det være vanskelig å forutse hvordan ledere og deres stil påvirker organisasjonskulturen. Ledelse kan endre en kultur, bevisst ledelse kan endre kulturen i riktig retning.

3.5 Makt i en organisasjon

Organisasjoner består av forskjellige mennesker som både som enkeltindivider og som medlemmer i grupper kan ha ulike mål, ambisjoner og preferanser, og ulike syn på hva som er viktig, hvordan ting bør gjøres, og hvem som bør gjøre hva.
(Jacobsen og Thorsvik, 2013:164)

Sitatet peker på en rekke årsaker til at en organisasjon ikke evner å bevege seg i en gitt retning. En felles faktor er ulike oppfatninger rundt hva som tjener enkeltindividet, gruppa og organisasjonen. Organisasjons mål er kanskje ikke helt forenelig med målene til enkeltindivider og grupper helt uten videre. Det vil sannsynligvis eksistere en grad av motstand mot endring hos de fleste individer og grupperinger. Jacobsen og Thorsvik peker på makt som en aktørs evne til å overkomme motstand for å oppnå et mål (2013:167). Makt blir dermed et verktøy for et organisasjonsmedlem til å bevege organisasjonen i ønsket retning.

Tre kjennetegn definerer selve maktbegrepet: Første kjennetegn er et relasjonsbasert forhold hvor en gruppe påvirker en annen gruppe. Videre må det foreligge et avhengighetsforhold mellom aktørene. Til sist må det det være en uenighet mellom aktørene. Bruk av makt er også vanligere hvis det er konkurranse om knappe ressurser (Jacobsen og Thorsvik, 2013).



Figur 3 Ulike maktformer (Jacobsen og Thorsvik, 2013)

Figur 3 viser hvordan en kan bygge opp maktbegrepet gjennom å definere ulike former for åpen og skjult makt. *Tvangsmakt* er her fysisk eller psykisk press, og anses i denne sammenhengen ikke som relevant. *Byttemakt* er basert på en parts behov for et gode den andre part besitter. *Overtalelse* gir makt i form av innholdsmessig argumentasjon og retorikk. *Skjult makt* kan deles inn i to deler. *Manipulering* innebærer maktutøvelse på mennesker uten at de selv er klar over dette, og anses som uetisk. Den andre måten for skjult makt er utøvelse uten

mulighet for klar identifikasjon av hvem som utøver denne. *Struktur*makt, *normativ* makt og *menings*makt er alle deler av *systemisk* makt. Slik *systemisk* makt i form av makt til å utforme strukturer og kultur ut fra egne interesser er indirekte, og resulterer sjelden i åpen motstand.

Struktur

makt kan for eksempel gjøres ved *formalisering* (Jacobsen og Thorsvik, 2013:107), hvor man ved hjelp av sentrale instruksjoner sentraliserer makten ved å utelate muligheten for lokale avgjørelser. Jacobsen og Thorsvik (2013:172) viser til etablering av organisatoriske strukturer som en form for maktutøvelse. Makt til å forme organisasjonskulturen vil kunne gi betydelig *normativ* og *sosial* makt. Som siste del av den systemiske makten trekker de fram *menings*makt, som kan benyttes til å påvirke meninger og holdninger.

Et viktig moment som Jacobsen og Thorsvik påpeker, er hvordan makt i seg selv ikke kommer med et fortegn. I hvilket formål makten utøves avgjør om den er positiv eller negativ (2013:173). En autoritet som er i likevekt, kan betraktes som *nyttebasert* gjennom å gi begge parter fordeler av relasjonen. Problemet med en slik balansert autoritet, er at den kan være ustabil, for eksempel endres balansen så raskt en part ikke lengre er like villig til å føye seg etter maktbruk (Jacobsen og Thorsvik, 2013:178):

Videre ser Jacobsen og Thorsvik, i Webers og Milgrams arbeid fire andre grunnleggende former for legitimering av maktbruk:

1. *Legal autoritet*, som baserer seg på aksept av regler og prosedyrer
2. *Tradisjonell autoritet*, hvor tradisjonelle roller videreføres
3. *Karismatisk autoritet*, hvor en leder adlydes grunnet sin utstråling
4. *Profesjonell autoritet*, hvor maktutøvelse aksepteres fordi utøveren anses å ha den riktige kompetansen

Etablering av autoritet, uavhengig av hvilket prinsipp, legger et grunnlag for aksept av maktbruk.

Robert Vecchio henviser også til begrepet *innflytelse*, som et mindre forutsigbart og svakere virkemiddel enn makt, men som også beskriver evne til å endre andres adferd (2009:245).

Sussmann og Vecchio viser videre til tre forskjellige modeller for makt og innflytelse, utformet av French og Raven, Kelman og Etzioni:

Mellommenneskelig innflytelsesprosess (Kelman)	Maktgrunnlag (French og Raven)	Organisasjonsmakt (Etzioni)
Internalisering (personlig tilslutning til et sett verdier)	Legitim makt (autoritet eller formell posisjon) Ekspertmakt (makt gjennom kunnskap)	Normativ makt (makt gjennom relasjoner, symbolikk og behov for tilhørighet)
Identifikasjon (posisjonering i forhold til maktkilden)	Referansemakt (har kvaliteter andre ønsker å identifisere seg med)	Normativ makt (makt gjennom relasjoner, symbolikk og behov for tilhørighet)
Føyelighet (lar seg lede basert på belønning)	Belønningsmakt (besitter attraktive ressurser)	Nytteorientert (makt gjennom betingede incentiver)
Føyelighet (lar seg lede basert på straff)	Tvangsmakt (basert på frykt)	Tvangsorientert (basert på sanksjoner)

Figur 4 Sammenligning av tre syn på makt og innflytelse - Etter Vecchio (2009)

Evnen til å overvinne motstand kan med andre ord innta mange former, og viser et stort spenn med virkemidler som kan tas i bruk. Begrepet kunnskapsarbeider har kanskje forskjøvet maktforholdet noe i disfavør for organisasjonene i forhold til tidligere. Drucker (1999:18) beskriver forholdet mellom en kunnskapsarbeider og leder på følgende måte:

For, once beyond the apprentice stage, knowledge workers must know more about their job than their boss does – or else they are not good at all. In fact, that they know more about their job than anybody else in the organization is part of the definition of knowledge workers.

Gitt en situasjon hvor underordnede vet mer om sin jobb enn sin overordnede, er det nærliggende å se for seg en forskyvning i maktforhold med årsak i endret avhengighetsforhold. En erfaren medarbeider i Statnetts førstelinje er etter Druckers beskrivelse en kunnskapsarbeider.

3.6 Ledelse som stimulerer yteevne

De fleste organisasjoner vil på et eller flere nivå søke etter personell som evner å ta ansvar. Begrepet *ansvar* kan ha flere betydninger. Ansvar kan innebære en plikt til å utføre en tilordnet oppgave, eller det kan innebære å stå til ansvar for ting man har gjort eller ikke gjort (Kjølaas, 2015:126). I en beredskapssituasjon kan det være å ta en avgjørelse på eget initiativ. Drucker sier følgende om viktigheten av å ta en avgjørelse: "*If the ship goes down, the captain does not call a meeting, the captain gives an order*" (Drucker, 1999:11). Med andre

ord er det behov for å dyrke fram evne og vilje til å ta avgjørelser. Like viktig er det sannsynligvis å legge til rette for samhandling hvor man verdsetter og gir rom for personer som stiller kritiske spørsmål. Irving Janis lanserer allerede i 1972 begrepet *gruppetenkning*, som innebærer beslutningstaking i en gruppe uten tilstrekkelig intelligent opportunisme, eller evne til å produsere kritiske spørsmål til gruppens kollektive avgjørelser (Janis, 1972).

I en beredskapsorganisasjon, som på et eller annet tidspunkt skal yte i en feilsituasjon eller ved en hendelse, er det behov et riktig kompetansenivå og tilstrekkelig med ressurser som kan mobiliseres innenfor et gitt tidsrom. Gangdal og Angeltveit (2014:151) beskriver en robust beredskapsorganisasjon slik:

- *Har erfarne medarbeidere som kan ta gode beslutninger under press og stress*
- *Øver og trener regelmessig*
- *Kan mobiliseres raskt – 24/7/365*
- *Kan håndtere situasjoner som pågår døgkontinuerlig over flere dager*

Et slikt krav beskriver på generelt grunnlag en organisasjon med god evne til å håndtere hendelser, og passer antageligvis godt inn i mange bransjer. For Statnetts driftsdivisjon er dette sannsynligvis en svært presis beskrivelse av behovet, og kan dermed være et godt mål for divisjonens ledere å strekke seg etter.

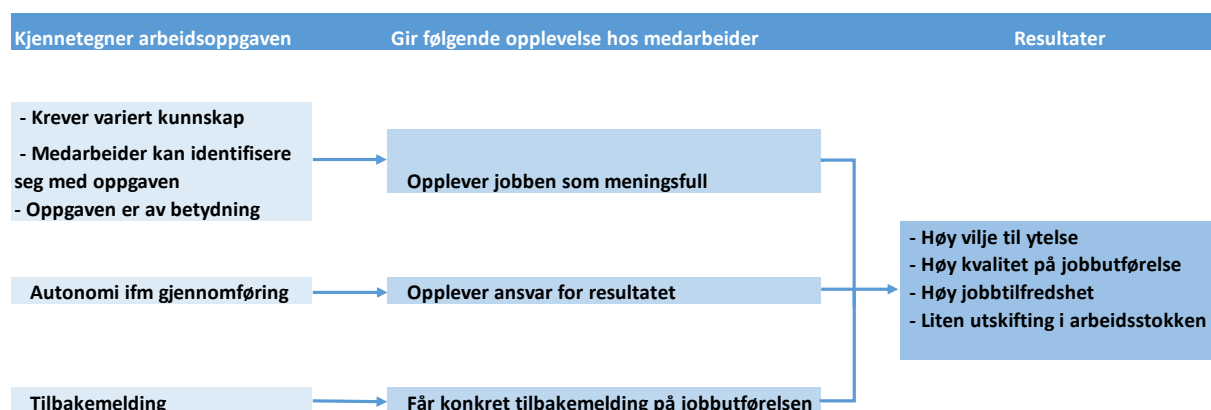
Gary Yukl beskriver ledelse som en måte å opptre for å påvirke andres tankegang, holdninger og adferd. Yukl er tydelig på at ledelse, i motsetning til en ordre, er noe som fungerer over tid, og sammenligner det å endre en organisasjon med å snu en supertanker: Det tar tid (2009). Ledelse er å få mennesker til å tenke, mene og gjøre det som en leder ønsker. I de fleste tilfeller vil ledelse medføre et ønske, og sannsynligvis en forventning om å oppnå endring hos de som skal ledes. Ledelse dreier seg dermed om å få mennesker til å opptre på en ønsket måte gjennom å benytte ulike teknikker (Jacobsen og Thorsvik, 2013:417). Henry Mintzberg viser til at ledere foretrekker den verbale kommunikasjonsformen framfor den skriftlige (2009: 45). Undersøkelsen er publisert i 1975, men trenger ikke være mindre relevant i dag.

Gitt Gangdal og Angeltveits beskrivelse, vil ledere i Statnetts driftsdivisjon fokusere på å innfri kravene til en robust beredskapssituasjon. Så langt i Statnetts historie har det vært en overvekt av personell med lang erfaring blant førstelinjepersonellet. I førstelinjen til Statnett er det personell som gjennom sitt daglige arbeid opparbeider trening i å håndtere feilsituasjoner og perioder hvor strømforsyningen ligger ute. Slike feil i strømmettet er mer

eller mindre gjentakende hendelser, som inntreffer med varierende frekvens, og gjerne flere ganger i året. På et overordnet nivå, har hendelsene Statnetts førstelinjepersonell skal håndtere ved feilsituasjoner, mange like trekk. Men variasjonene i feilsituasjoner på bakgrunn av om det er en tekniske feil, feil grunnet ekstremvær, ising, salting, ras, annen ytre påvirkning, korrosjon, brann eller eksplosjon gir et voldsomt spenn i situasjoner som må kunne takles. Det er ikke mulig å trene på alle mulige situasjoner, men det er et godt utgangspunkt at du på et grunnleggende nivå arbeider med de samme arbeidsoppgavene du møter ved en feil.

Jacobsen og Thorsvik mener organisasjonsstruktur, organisasjonskultur og makt er tett knyttet sammen (2013:192). Organisasjonens struktur fordeler makt, setter dagsorden og vil alltid favorisere enkelte grupper på bekostning av andre. Organisasjonskultur er heller ikke et nøytralt begrep. Kulturen fremmer et sett med verdier og interesser på bekostning av andre. Struktur og kultur blir dermed virkemidler for å gjøre organisasjoner effektive, men effektive for hvem? (Jacobsen og Thorsvik, 2013:193) En organisasjons struktur og kultur er dermed verktøy som kan fremme gitte interesser. En passende organisasjonsstruktur og en organisasjonskultur med et ønsket verdsett kombinert med makt, vil trolig være et effektivt verktøy for enhver leder i en organisasjon. Stor grad av systemisk makt kan også tenkes å virke selvforsterkende på en slik systemisk prosess.

Tilnærmer man seg begrepene stimulering og ledelse, er det vanskelig å komme utenom Richard Hackman og Greg Oldhams teori om motivasjonsskapende grep i arbeidslivet. Hvordan en medarbeider selv opplever sin arbeidssituasjon, og dermed motiveres, beskrives i følgende motivasjonsmodell:



Figur 5 Hackman og Oldhams motivasjonsmodell - tilpasset (1976:256)

Basert på et lederperspektiv hvor ytelse og et godt resultat er et mål, peker Hackman og Oldham på å skape en opplevelse hos medarbeiderne som viktig. Opplevelse av å ha en

meningsfull jobb, inneha ansvar for resultat og oppleve konkrete tilbakemeldinger fra arbeidet man gjør, motiverer til ytelse, gir gode resultater og en stabil arbeidsstokk. Ut fra en slik betraktning blir organisasjonsstruktur og ledelse viktige elementer for å motivere til ytelse. Et annet moment ved Hackman og Oldhams teori, som de selv påpeker, er utfordringen som tilkommer en leder når han eller hun skal forsøke å gi en gruppe, og ikke bare individer de samme opplevelsene (1976:277). Dette gjelder spesielt opplevelsen av ansvar, som kan synes lettere å plassere hos enkeltindivider enn hos ei gruppe. Jacobsen og Thorvik, i sin beskrivelse av den skandinaviske modellen for arbeidsorganisering, tilføyer spesielt ett moment til Hackman og Oldhams modell: Deltagelse. Deltakelse øker ytelse, både på individ- og organisasjonsnivå (Jacobsen og Thorsvik, 2013:267). Nordiske land kjennetegnes ved høy grad av deltakelse fra ansatte.

Jeg velger å holde betraktninger rundt personlige egenskaper hos ledere utenfor, og fokusere på teoretiske betraktninger rundt lederstiler oppgitt å motivere, som lettere kan endres og som til en viss grad kan gjøres til et felles verdigrunnlag i en organisasjon. Uavhengig av lederstil, bør det ligge en intensjon om å etablere en *komplementær* relasjon mellom leder og medarbeider, hvor partenes roller utfyller hverandre, og som er preget av en grunnleggende tillit (Johannessen og Olsen, 2013:172).

Bernhard Bass viser til to retninger innenfor ledelse:

1. *Transaksjonsledelse*, som basert på en sosial transaksjon, baserer seg på fornuft og materielle interesser. Kjennetegnes også ved avviksledelse.
2. *Transformasjonsledelse*, som basert på følelser hos underordnede, utvikler deres visjoner og inspirerer gjennom intellektuell stimulering og personlig oppfølging. (2009:76).

Bass skiller her ut transformasjonsledelse som en mer individuelt orientert ledelsesstil, som har en klar positiv effekt på medarbeideres tilfredshet og vilje til å yte (2009:77). Bass beskriver motivasjons- og ytelsesmessige fortrinn innenfor transformasjonsledelse slik:

Transformational leaders motivate others to do more than they originally intended and often more than they thought possible.
(Bass, 2006)

Jacobsen og Thorsvik peker på etiske utfordringer knyttet til transformasjonsledelse, da den i sin natur ligger tett opp mot en lederstil som er kynisk og manipulerende (2013:447).

Når en medarbeider tolker et budskap fra en leder, påvirkes han av *kognitive prinsipper*

(Johannessen og Olsen, 2013:187) i sin fortolkning. Kognitive prinsipper kan forsterke et budskap eller føre en person i en gitt retning. En effektiv lederstil, nesten uavhengig av hvilken, vil ha positiv effekt av å være kjent med virkemåten prinsippene bygger på. *Gjensidighetsprinsippet* (Johannessen og Olsen, 2013:187) er et prinsipp som vil tilsi en forhøyet vilje til å gi fra oss noe hvis vi har mottatt noe selv først. Det kan være materielt eller noe så enkelt som en liten innrømmelse. *Konsistensprinsippet* baserer seg på at vi og omgivelsene presser oss til å være forutsigbar. Om en person vagt har sagt ja til en løselig forpliktelse, binder man likevel personen opp gjennom en forventning om å være konsistent. Det er etablert en forventning om å svare ja også til neste forpliktelse innenfor området, selv om denne er langt mer omfattende (Johannessen og Olsen, 2013:187). *Knapphetsprinsippet* baserer seg på at attraktivitet for en ressurs gjerne er omvendt proporsjonal med tilgangen til den samme ressursen (Johannessen og Olsen, 2013:187).

Johannessen og Olsen lanserer en egen variant av ledelse, hvor de tilfører elementet *positivt lederskap* (2013:23), som vektlegger selvledelse, ledelse av sosial og emosjonell kompetanse, ledelse av samhandlingskompetanse og kreativitetsledelse. Videre er deres oppfatning at kombinasjonen av transaksjonsledelse, transformasjonsledelse og positivt lederskap utgjør fundamentet for godt lederskap. Et interessant perspektiv i Johannessen og Olsens betraktninger relatert til oppgavens formål er *førstelinjefokus*:

Førstelinjefokus innebærer aksept av at det er de som er i førstelinjen, de ansatte som er nærmest kunden, som først og fremst kan avdekke og avhjelpe kundens behov.
(Johannessen og Olsen, 2013:16)

Fokuset er her på kundens behov, og relatert til oppgavens problemstilling, kan kunden her identifiseres med et strømløst samfunn. Førstelinjepersonellet er de som i størst grad besitter kompetanse til å løse problemene. Førstelinjefokus innebærer videre at førstelinjen må tilføres mer beslutningsmyndighet, kompetanse og medansvar (Johannessen og Olsen, 2013:17).

En annen utfordring relatert til ledelse som sikrer motiverte medarbeidere i førstelinjen, er å sikre medarbeidere som er i stand til å håndtere situasjoner preget av turbulens og kompleksitet. Situasjoner hvor ekstremvær eller ras har medført strømbrudd kan grense opp mot en situasjon preget av *kaos*. Johannessen og Olsen definerer kaos slik: "*Kaos er ikke det motsatte av orden, men orden uten forutsigbarhet*" (2013:19). Johannessen og Olsen peker på *selvorganisering* som et svar på å takle forstyrrelser, hvor ikke-planlagte elementer bringes inn.

Begrepet *flokking* beskriver hvordan grunnleggende prinsipper som respekt, ansvar og verdighet utgjør styringsgrunnlaget for en gruppe, og som gir positive effekter i form av hurtighet, fleksibilitet og handlekraft (Johannessen og Olsen, 2013:20). En forutsetning for slik adferd ligger i lett forståelige kjerneverdier, som her kan være "det skal være lys i pæra". Selvorganisering basert på prinsippet om flokking om de riktige verdiene kan da utgjøre et sterkt innsatsmiddel for å håndtere situasjoner preget av forstyrrelser og kompleksitet.

En effektiv ledelse i dag må forholde seg til en kontinuerlig oppdatering og utvikling av egne medarbeideres kompetanse. Linda Lai beskriver jobbrotasjon som både en organiseringsmåte og en læringsmetode (2013:147). Jobbrotasjon kan være *vertikal* eller *horisontal*. Horisontal jobbrotasjon er rotering mellom oppgaver på samme nivå. Den vertikale endringen framkommer i form av endring av vanskelighetsgrad, eller som endring hierarkisk, som for eksempel å innta oppgaven prosjektleder (Lai, 2013:127). I forbindelse med vertikal jobbrotasjon er det nærliggende å trekke inn Johannessen og Olsens begrep *positiv mestringszone* (2013:74), som innebærer å stå ovenfor større utfordringer enn det man har hver dag, men likevel befinner seg innenfor et kompetansenivå som er tilstrekkelig til å påta seg oppgavens utfordring. Oppgaven gir utfordringer, men er innenfor et mentalt mestringsområde.

Selvledelse er en viktig del av selvorganisering, og innebærer og lede seg selv, sine overordnede og sine kollegaer (Johannessen og Olsen, 2013:16). En forutsetning for å innføre selvledelse er at medarbeiderne har et forpliktet forhold til arbeidsplassen, arbeidsgiver eller arbeidsoppgavene (Martinsen, 2009:342). Drucker, relatert til selvledelse, mener at omgivelsene i form av kollegaer og ledere må tilpasse seg slik at fagpersonell (eller førstelinjepersonell) evner å utnytte sine sterke sider best mulig i organisasjonen, for eksempel i en situasjon med strømbrudd:

In fact, a knowledge worker should request of people with whom he or she works, whether subordinates, superiors, colleagues, team workers, that they adjust their behavior to the knowledge worker's strengths, and to the way the knowledge worker works.

(Drucker, 1999:187)

Gitt vår problemstilling, synes førstelinjefokus og selvledelse å kunne ha en positiv påvirkning på yteevnen i en uoversiktlig situasjon med strømbrudd. Flere andre positive faktorer settes også i sammenheng med selvledelse: Selvledelse medfører sterkere

jobbtilfredshet og sterkere engasjement, og selvledelse utvikler evnen til å motivere seg selv (Johannessen og Olsen, 2013:43). Like fullt er ikke selvledelse noen universalnøkkel til suksess, og må kombineres med lederskap som blant annet fokuserer på å dyktiggjøre sine medarbeidere (Jacobsen og Thorsvik, 2013:452).

Human Resource Management, HRM, er et begrep som benyttes mer og mer innenfor ledelsesteori. Begrepet *personalledelse* forsvinner, og HRM kommer inn som en erstatning. HRM innebærer ifølge Kuvaas et strategisk fokus på de menneskelige ressursene, med påfølgende oppgradering av markedsmessig, økonomisk og strategisk kompetanse i HR-avdelingene, som har gått på bekostning av tidligere viktige elementer innenfor avdelinger med ansvar for personal: "*Mens det er liten tvil om at økonomi-, strategi- og markedsforståelse er viktig innenfor HRM, burde det være like åpenbart at holdbar kunnskap om menneskelig motivasjon, jobbrelevante holdninger og atferd er enda viktigere*" (Kuvaas, 2005). En slik endring i kompetanse og tankegang i de tidligere personalavdelingene, med ytterligere fokus på belønningsmakt og andre former for ytre motivasjonsfaktorer, vil sannsynligvis endre mange organisasjoner. Ifølge Kuvaas er tankegangen innen hard HRM i stor grad basert på at kilden til motivasjonen ligger *utenfor* det å utføre jobbaktiviteten og er i stedet knyttet til resultatet som følger av den, for eksempel belønning i form av bonus. Myk HRM fokuserer i større grad på indre motivasjon, som refererer til atferd utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, glede eller mening knyttet til arbeidsoppgavene (Kuvaas 2005).

4. Metodisk tilnærming

4.1 Bakgrunn for metodevalg

Å utføre en undersøkelse i sin egen kulturkrets innebærer at man studerer sin egen virkelighet. En slik nærhet til problemstilling og empiri medfører både negative og positive implikasjoner. Anthony Giddens peker på eksistensen av *mutual knowledge* innen egen kultur (1976:16), som innebærer at man allerede har et rammeverk eller kontekst å sette informasjon i. En nykommer i kulturen vil i starten kunne oppleve problemer med å koble innhentet informasjon og kontekst. Mutual knowledge gjør inngangsterskelen til enheten man skal undersøke lavere. Språket er kjent, og ofte kan man anta sammenfallende oppfatninger med de personene som inngår i undersøkelsen (Wadel, 2014:26). Et slikt fundament gjør det derfor

nærliggende å se for seg positive effekter ved forskning i egen kultur. Et eksempel kan her være analyse av kompliserte prosesser som krever dyptgående innsikt i enhetens kultur og språk for å la seg avdekkes.

På den andre siden vil derimot en slik gjensidig felleskunnskap, hvor en stor del av interaksjon og kunnskap tas for gitt, være vanskeligere å avdekke og dokumentere ved arbeid i egen kultur (Wadel, 2014:27). Spørsmålene en forsker utenfra ville stilt, blir ikke stilt når en forsker i egen kultur. Årsaken kan være at for en med kunnskap om kulturen, så virker spørsmålene banale eller opplagte. Sett utenfra kan det være nettopp de enkle mekanismene, oppdaget med de enkle spørsmålene, som gir svaret på hvordan eller hvorfor en kompleks kultur eller enhet opptrer nettopp slik den gjør. Videre kan det ikke utelukkes en utvidet *undersøkelseseffekt* (Jacobsen, 2015:18) grunnet nær tilknytning til informantene.

Ved valg av metode må det dermed gjøres en betraktning vedrørende *metodologiske forklaringer* på bekostning av ønskede *substansielle forklaringer* (Jacobsen, 2015:19).

Ut fra denne erkjennelsen har det vært av avgjørende betydning for meg å søke en strategi hvor jeg, til tross for en sementert posisjon i egen organisasjon, evner å designe en undersøkelse som gjør det mulig å avdekke nye eller mindre kjente momenter knyttet til beredskapsevne uten en konvensjonell beredskapsordning.

Valg av metode er strategisk, og er gjort ut fra erkjennelsen om gjensidig felleskunnskap med informantene i undersøkt enhet. Metodevalget søker å redusere undersøkelseseffekten min tilknytning til organisasjonen kan ha på resultatet. Videre er det et mål å ha en eksplorativ tilnærming, som muliggjør avdekking av nye og ukjente momenter.

4.2. Metodevalg - Casestudie

Valg av metode til undersøkelsen tar utgangspunkt i ønsket om å avdekke ny eller lite kjent kunnskap om hvordan en organisasjon i energibransjen sikrer krisehåndteringsevne, og da spesifikt yteevne i mobiliseringsperioden. Empirien vil hentes fra en *kollektiv enhet* (Jacobsen, 2015:92), som er Statnetts driftsorganisasjon. Statnett er en organisasjon som har et geografisk ansvarsområde som dekker hele Norge, og derfor ikke direkte sammenlignbar med mange andre organisasjoner innen energibransjen. Undersøkelsen baserer seg på en enkelt enhet, og målet er en dypere belysning og forståelse av et fenomen. Videre velges et *intensivt design*, som kjennetegnes ved at vi går i dybden på noen få enheter (Jacobsen, 2015:92). Siden undersøkelsen er avgrenset til Statnetts driftsorganisasjon, og målet er å få

dyper innsikt i konteksten, velges casestudie som et designmessig utgangspunkt. Et ytterligere moment for metodedesignet er ifølge Jacobsen at casestudier passer godt inn ved teoriutvikling grunnet sin dyptgående tilnærming til enkelttilfeller (2015:92).

4.3. Metodevalg - Grounded theory

Basert på oppgavens formål, som er å identifisere en hovedutfordring for en bestemt gruppe mennesker, og forstå hvorfor de handler som de gjør, er grounded theory en egnet metode (Hjalnhult, Giske og Satinovic, 2014). Gjennomføringsmåte for metoden tolkes forskjellig blant forskere, men jeg velger å legge meg nært opp mot Glasers beskrivelse av grounded theory. Jeg avviker likevel på enkelte områder, for eksempel benytter jeg meg av opptaksutstyr under samtalene. Hjalnhult, Giske og Satinovic har også gitt retning for min tilnærming til grounded theory som metode (2014).

Stern og Porr (2011) viser til følgende punkt som viktige når man arbeider med grounded theory: Prosessen er en oppdagelsesreise, hvor åpenhet ovenfor informantenes syn og hvordan de løser sin hovedutfordring er essensielt. Grounded theory-metoden beskriver innhenting av data i en systemisk prosess, hvor analyse og sammenligning foregår parallelt.

Exactly what is going on in the research scene is the data, whatever the source, whether interview, observation, documents. It is not just what being, how it is being and the conditions of being told, but all the data surrounding what is being told.
(Glaser, 2001:145)

Basert på Glasers tese om at alt som har relevans er data, vil også egne erfaringer og observasjoner kunne benyttes ved å bruke grounded theory. Grounded theory åpner for både kvantitative og kvalitative data. Metodens kontinuerlige henvisning til åpenhet og utforsking er en strategi jeg mener kan bidra til å redusere undersøkelseeffekten ved forskning i egen kollektiv enhet og kultur. Problemstillingen er til en viss grad uklar, og det er et mål å ha en systemisk prosess mellom empiri og problemstilling. Undersøkelsen søker å være *forklarende* heller enn *beskrivende* (Jacobsen, 2015:75).

Videre i oppgaven vil jeg i stor grad benytte norske nøkkelbegreper i grounded theory, som listet opp av Hjalnhult, Giske og Satinovic (2014:113-122).

4.3.1 Grounded theory – Utvalg

Undersøkellesobjektet er her Statnetts driftsdivisjon, som er en kollektiv enhet med 600 ansatte, og hvor innsamling av data må begrenses ut fra en ressursmessig vurdering. Utgangspunktet for utvelging av de første informantene har vært en *formålsorientert* tilnærming, for raskt komme i posisjon for å motta relevant informasjon (Jacobsen, 2015:176). Med tanke på målet med undersøkelsen, som er å undersøke hvordan Statnetts driftsorganisasjon håndterer hendelser, har de første informantene blitt utvalgt som følge av nærhet til problemstilling og på et høyt hierarkisk nivå i organisasjonen. Det har også vært et kriterium å sikre tilgang på informasjon bakover i tid til etableringen av selskapet i 1992.

Basert på informasjon fra de første intervjuene, har de neste informantene blitt valgt ut fra "snøballmetoden" (Jacobsen, 2015:175), hvor framkomne momenter peker på neste naturlige informant. En slik naturlig framvekst av informanter vil etter min mening også passe godt inn i grounded theory-metodens struktur bestående av parallelle forskningssykluser, hvor datainnsamling og analyse ikke er kronologisk forskjøvet i tid (Hjalmhult, Giske og Satinovic, 2014:25, 18). Like fullt er det viktig å være klar over at utvalgskriteriene her, med tidlige informanter fra et høyt hierarkisk nivå, definerer et utgangsperspektiv for undersøkelsen. Et slikt ledelsesmessig perspektiv kan dermed tenkes å påvirke videre utvalg av informanter. For å sikre tilgang på informasjon som gir bredde, forutsetter jeg før første intervju at informanter skal dekke hierarkiske nivå fra topp til bunn i organisasjonen.

4.3.2 Grounded theory – Datainnsamling

Opgavens formål er å søke etter det unike og særegne, framfor det generelle. Med en undersøkelse som ikke tar utgangspunkt i en teori, er det nærliggende å velge en *induktiv* strategi vedrørende datainnsamling (Jacobsen, 2015:28).

En induktiv strategi søker en teori som forklarer funn i undersøkelsen:

In contrast to deductive researchers who hope to find data to match a theory, inductive researchers hope to find a theory that explains their data.

(Goetz og LeCompte, 1984:4)

Videre beskriver Jacobsen at metodevalg må vurdere problematikk knyttet til *individualistisk* eller en *holistisk* tilnærming, forskerens *nærhet* til undersøkelsesobjektene og hvorvidt hvilken form det er naturlig å samle inn data i, *ord* eller *tall* (2015:29-31).

Uavhengig av hvilken metode, grounded theory eller andre en forsker velger å arbeide ut fra,

er det noen strategiske valg som må gjøres vedrørende innsamling av data. Jacobsen viser til begrepet *pragmatisk tilnærming*, hvor valg av metodisk tilnærming gjøres ut fra hva som er egnet i en gitt problemstilling (2015:41). Inspirert av den pragmatiske skolen søker jeg en tilnærming i undersøkelsen som fokuserer på nøytralitet som et ideal, men som er vanskelig å oppnå. Grunnet egen nærhet til den kollektive enheten som omfattes av undersøkelsen, kan det tenkes en ytterligere kompleksitet vedrørende nøytralitet.

Gitt grounded theory-metodens eksplorative natur, er et strategisk valg vedrørende datainnsamling å søke en form som i mindre grad legger føringer for deltakerne i undersøkelsen. I ytterste konsekvens, og følgelig ut fra et rent teoretisk perspektiv, er kanskje idealet en *helt* åpen samtale, hvor informantene upåvirket forteller om sine hovedutfordringer. Av praktiske og ressursmessige årsaker, vil tilnærmingen her være en åpen samtale, med lav til middels grad av struktur (Jacobsen, 2015:145). Innsamling av data har blitt gjort som sju individuelle samtaler. De sju informantene er alle ansatt i Statnetts driftsdivisjon, og har forskjellige roller. Jeg vil ikke gjengi informantenes identitet. Samtalene er utført på tomannshånd i avskjermede omgivelser på informantens normale arbeidsplass eller i nøytrale omgivelser. Det er benyttet opptaksutstyr under samtalen. I utgangspunktet er kun tema oppgitt for samtalen. Informanten kjenner ikke konkret til problemstillingen eller undersøkelsens formål utover oppgitt samtaleemne "beredskap". Hensikten er å redusere i hvilken grad informanten direkte fokuserer på oppgavens problemstilling, og åpne opp for nyanser og innfallsvinkler som kan framkomme uten klare føringer.

Selv om det er forskerens interessefelt som studeres, vet vi ikke på forhånd hvilke utfordringer deltakerne strever med. Derfor må vi være åpne og la deltakernes perspektiv komme fram. Vi skal ikke anvende vårt teoretiske perspektiv i feltet, og vi skal ikke tvinge våre teoretiske modeller på dataene fra deltakerne.

(Satinovic, 2014:38)

Et grep for å få fram deltakernes perspektiv er å designe intervjuguiden slik at det åpnes opp for at informanten selv kan ta opp temaer *han* mener er interessante. Ifølge Hjalnhult er identifikasjon av en gruppes *hovedutfordring* (2014:25) en nøkkel til å forstå hvilke handlinger, hvilke mekanismer og sosiale prosesser som iverksettes for å løse gruppens hovedanliggende. Hovedutfordringen er identifisert gjennom å identifisere hva som er det mest sentrale for deltakerne i undersøkelsen. Gjennom en bevisst åpen tilnærming til tema i

samtalen, er målet å danne empiri hvor informanten i størst mulig grad er gitt muligheten til å fremme det informanten selv anser som viktig i sin rolle.

Videre skal en grounded theory *framtre* fra data, og ikke fra forutinntatte ideer (Hjalmlhult, Giske og Santinovic, 2014:118). Etter egen oppfatning er det da naturlig å i minst mulig grad sette et eget avtrykk på undersøkelsen i en tidlig fase gjennom en svært låst samtale. Eventuelle funn vil materialisere seg i form av *sannsynlighet* og *intersubjektivitet* (Jacobsen, 2015:33) og ikke som en ren dikotomi. Intersubjektivitet kan betraktes som flertallets oppfatninger, og ikke som rene og utvetydige sannheter.

I etterkant av samtalene ble det gjort notater som beskrev egne oppfatninger av samtalen med fokus på momenter som ikke eksplisitt materialiserer seg gjennom en transkribert tekst. Notatene beskriver blant annet data som forteller om stemning eller eventuelle endringer i stemning under samtalen, informantens interesse og observasjoner vedrørende informantens kroppsspråk.

Ifølge Glasers tese "*alt er data*" (2001:145), er det ikke feil å ta med andre data enn de som utelukkende framkommer gjennom samtalene med informantene. Ved forskning i egen kultur har forskeren ofte tilgang til andre datakilder enn det som informantene alene kommer med. I tillegg til sekundære kilder, vil også egne erfaringer og perspektiv være data. Utfordringen med grounded theory og forskning i egen kultur, slik jeg ser det, er være bevisst på at slik empiri også kan styre hvilken retning datainnsamlingen tar. Etter min oppfatning er det viktig å fokusere på hvor i prosessen slike data i form av egne erfaringer og perspektiv bør komme inn. Jeg mener man kan foreta minst to valg med tanke på hvordan man implementerer slik empiri i forskningsprosessen, som hver for seg framstår som ytterpunkter, og hvor virkeligheten sannsynligvis befinner seg et sted imellom:

1. Egne observasjoner og erfaringer framgår som data på lik linje med annen empiri, og analyseres på samme måte som andre innsamlede data.
2. Egne observasjoner og erfaringer inngår utelukkende i grunnlaget som danner forskerens *teoretiske sensitivitet* (Hjalmlhult, Giske og Santinovic, 2014:121).

Uavhengig av hvor man plasserer seg i forhold til disse to punktene, er det min mening at man må være bevisst på hvordan man analyserer egne observasjoner og erfaringer relatert til egen *teoretisk sensitivitet*, som er evne til å gi data relevans, og skille det vesentlige fra det uvesentlige (Glaser, 2008). På bakgrunn av en slik refleksjon, velger jeg i undersøkelsen i

liten grad å tillegge egen empiri vekt i form av "data", og bruker det mer som en plattform i analysen hvor det underbygger evnen til å gi data fra informantene mening, og til å se ting i sammenheng. Tanken bak en slik tilnærming er å øke følsomheten for nye tanker, impulser og betraktninger fra en gruppering innen en kultur forskeren selv har inngående kunnskap til. Jeg vil her presisere at strategien ikke på noen måte kan *oppheve* eventuelle negative effekter relatert til sensitivitet for ny kunnskap. Det essensielle er gjennom datainnsamlingen å gi et godt grunnlag for å analysere informantenes hovedutfordring ut fra *deres* perspektiv. Det vil også bli benyttet sekundærdata innhentet som en *dokumentundersøkelse* (Jacobsen, 2015:165). Dette vil i hovedsak begrenses til informasjon vedrørende kraftsystem og Statnetts driftsorganisasjon som er offentlig tilgjengelig som publikasjoner og på nettsider.

4.3.3 Grounded theory – Datainnsamling og analyse som parallell prosess

Gitt grounded theorys utgangspunkt i en gruppes hovedutfordring, er det nærliggende å starte et søk etter hva deltakerne er mest opptatt av allerede i innledende fase av analysen. Imidlertid skal den undersøkte gruppens hovedutfordring vokse fram gjennom å kontinuerlig konfrontere datamaterialet med spørsmål om "hva er viktig for dem du studerer"? (Hjalmhult, Giske og Satinovic, 2014:31)

Brinchman (Hjalmhult, Giske og Satinovic, 2014:78) viser til følgende hovedpunkter i grounded theory-metoden:

1. *Parallell datainnsamling og analyse*
2. *Teorien framtrer fra data.*
3. *I analyseprosessen sjekker forskeren ut egne ideer med nye observasjoner, og foretar systematiske sammenligninger mellom observasjonene.*

Datainnsamling og analyse i henhold til metoden grounded theory kan tenkes som en systemisk helhet, bestående av to samtidige delsystemer. Analysen som prosess kan dermed med fordel starte umiddelbart etter første intervju, gjennom transkribering og *koding* (Hjalmhult, Giske og Satinovic, 2014:116). Gibbs (2008:39) beskriver på en enkel måte hva koder er, og hva som har vært min tilnærming til koder: "*They are simply your thinking about the text and your research notes*". Gjennom en prosess med innhenting av empiri og analysering parallelt, vil det være mulig å etablere en matriselignende arbeidsmetode, hvor konstant sammenligning av innsamlede data legger grunnlaget videre datainnsamling og analyse.

Analysedelen har jeg delt inn i tre faser, med ulike former for koding av datamaterialet:

- *Fase 1: Åpen koding*
I første fase har jeg søkt etter bredde og mangfold gjennom å konfrontere datamaterialet med hva som blir gjort av de som inngår i studiet, hvilke ytre og indre forhold som påvirker og hva som gir variasjon i handlingsmønster, og siden navngitt hendelsene som koder. Den åpne kodingen har ført meg til hva som er de undersøktes *hovedutfordring*, og hvordan de håndterer den, definert som *kjernekategori*.
- *Fase 2: Selektiv koding*
I den selektive fasen har fokus på kjernekategorien gitt meg et kart over hvilken retning den videre analysen og eventuell ytterligere datainnsamling skulle ta. Koder og kategorier som ikke relateres til kjernekategorien, er ansett å ikke ha relevans, og er ikke tatt med videre til fase 3.
- *Fase 3: Teoretisk koding*
I siste fase har analysearbeidet vært å finne relasjoner mellom kategorier, og søke hypoteser som beskriver disse relasjonene. Med andre ord binde sammen substansielle funn i datamaterialet ut fra en teoretisk tilnærming.
(Etter metode beskrevet av Hjalmlhult, Giske og Satinovic, 2014:27-35)

Første fase av analysen har vært å foreta en grundig gjennomgang av datamaterialet, som er transkriberte intervju og notater. Analysen er gjort linje-for-linje (Glaser, 2008) av datamaterialet, som er de transkriberte intervjuene med tilhørende notater. Målet er å avdekke Statnetts driftsorganisasjon *hovedutfordring* vedrørende beredskap. Videre hvordan hovedutfordringen *håndteres*, som uttrykkes gjennom en empirisk forankret *kjernekategori* (Hjalmlhult, Giske og Satinovic, 2014:38).

Den åpne kodingen av 40 000 transkriberte ord fra intervjuene ble gjennomført ved å navngi hendelser i datamaterialet, som igjen ble slått sammen og samlet i kategorier. Ut fra den åpne kodingen framkom en matrise med 14 kategorier, hvor 463 hendelser var fordelt. Riktignok framgikk flere hendelser i flere kategorier, men tallet sier likevel noe om omfanget. Nedskrevne memo og notater har vært en viktig del av datamaterialet. Jeg har benyttet meg av dataprogrammet nVivo, både til å organisere datamaterialet, og til å organisere deler av analysen. Figur 6 viser resultatet etter å ha slått sammen alle koder til kategorier i den åpne delen av analysen:

Name	Sources	References	Created On	Created By	Modified On	Modified By
Gode sitat		3	14 09.02.2016 09.56	GS	02.03.2016 15.19	GS
Kultur		7	48 06.02.2016 16.37	GS	09.02.2016 10.52	GS
Egen kultur vs andre		6	11 12.02.2016 11.11	GS	12.02.2016 11.20	GS
Kulturbyggende		7	45 06.02.2016 16.59	GS	12.02.2016 11.20	GS
Kulturhemmende		7	22 06.02.2016 17.00	GS	12.02.2016 11.18	GS
Ledelse		5	53 06.02.2016 16.37	GS	12.02.2016 11.51	GS
Omgivelser		5	11 06.02.2016 16.36	GS	09.02.2016 10.46	GS
Organisasjonen påvirker		1	5 12.02.2016 10.09	GS	02.03.2016 15.22	GS
Organisasjonen påvirkes		5	8 12.02.2016 10.09	GS	02.03.2016 15.23	GS
Organisasjon		7	22 06.02.2016 16.36	GS	09.02.2016 11.01	GS
Beredskapsorganisasjon		6	12 12.02.2016 10.46	GS	12.02.2016 11.44	GS
Endringer i organisasjonen		2	5 12.02.2016 10.49	GS	12.02.2016 10.58	GS
Førsteltnje		5	19 08.02.2016 09.06	GS	12.02.2016 11.19	GS
Vaktordning		7	19 08.02.2016 09.05	GS	12.02.2016 11.50	GS
Ressurser		7	25 06.02.2016 16.36	GS	12.02.2016 11.37	GS
Samfunnsoppdrag		6	13 06.02.2016 16.51	GS	12.02.2016 11.47	GS
Yteevne		7	88 06.02.2016 16.36	GS	12.02.2016 11.20	GS
Hva reduserer yteevnen		5	16 12.02.2016 11.23	GS	12.02.2016 11.50	GS
Hva øker yteevnen		7	41 12.02.2016 11.23	GS	12.02.2016 11.51	GS

Figur 6 Kategorier i nVivo

En matrise ble også framstilt i Excel på bakgrunn av krysskobling av data gjort i nVivo. Matrisen ga et godt grunnlag for å detektere hovedutfordringen til mellomledere i Statnetts driftsdivisjon vedrørende beredskap. Deretter ble den samme matrisen benyttet for å avdekke hvordan gruppa håndterte sin hovedutfordring, begrepsfestet som kjernekategori.

Etter å ha identifisert hovedutfordringen gjennom åpen koding, og definert kjernekategori, er undersøkelsen over i fase 2 med selektiv koding, hvor bare koder og observasjoner relatert til kjernekategori videreføres. Her ligger også analysen til grunn for ytterligere datainnsamling, og retningen på denne. Eksempelvis er de siste informantene i undersøkelsen direkte framkommet som følge av et ønske om en noe bredere informasjonstilgang fra organisasjonen relatert til kjernekategori. Matrisen med åpne koder ble videre redusert til 192 selektive koder, innplassert i 10 kategorier. Vedlegg 7.3 viser en innplassering av de selektive kategoriene i en modell som blir utgangspunkt for den teoretiske kodingen.

En del av analysen i grounded theory er *begrepsfesting*, eller identifisering og navngivning av sosiale mønstre (Hjalnhult, Giske og Satinovic, 2014:115). Viktig er også evnen til å abstrahere deskriptive begrep, og dermed legge grunnlag for en prosess som systematisk løfter mønstre i empiriske data til et teoretisk nivå.

Fase 3, med teoretisk koding, har vært en prosess hvor gjenkjenning av mønstre og relasjoner, samt abstrahering og begrepsfesting av relasjonene har stått i fokus. Teoretisk koding kan best beskrives som en runddans, hvor en brikke som faller på plass, åpner for en ny brikke. Mer konkret beskrevet, så har oppdagelse eller fastsetting av *en* teoretisk kode, i mange tilfeller åpnet opp datamaterialet på nye måter, og pekt på nye relasjoner. Svært interessant, men til tider også svært kaotisk. Denne fasen har som en bieffekt gitt meg en inngående forståelse for begrepet *den hermeneutiske spiral* (Jacobsen, 2015:186), som beskriver en kontinuerlig veksling mellom fokus på detaljer og helhet, og som slik gir oversikt og ny kunnskap. Et verktøy som kanskje ikke er så synlig, men etter min erfaring har vært svært viktig, er tid. Tid til å bearbeide data, til å reflektere over relasjoner mellom observasjoner og til å løfte betraktningene vedrørende koder og kategorier til et teoretisk nivå. Jeg innledet datainnsamlingen med et intervju i november 2015, og et tilgjengelig tidsvindu over cirka ett halvt år for prosessering fram til ferdigstillelse av undersøkelsen har hatt avgjørende betydning for framkomne resultater.

Limet som binder sammen datainnsamlingen og analysedelen, har vært å systematisk produsere skriftlige nedtegnelser av tanker og observasjoner om empiri, koder og begreper. De nedskrevne betraktningene har i økende grad fått betydning for analysedelen etter hvert som undersøkelsen har gått framover. I innledende fase med innsamling av data, var disse notatene deskriptive, og omhandlet i stor grad betraktninger rundt observasjoner. Videre over i selektiv fase har notatene vært et fundament for utvikling av abstraherte koder og kategorier. Det er et interessant poeng hvordan den kognitive prosessen i denne fasen har blitt drevet framover. De refleksjonene som kanskje i størst grad har gitt framgang, har i liten grad kommet i tidsrom dedikert til analysen, men i perioder hvor det har vært rom for tankevirksomhet uten spesielle formål. Typisk eksempel er på en flyreise eller på en løpetur. Jeg har vært svært bevisst på å notere ned refleksjoner og betraktninger, og mobilens notatfunksjoner har vært et godt verktøy for å fange opp og lagre disse.

I fasen med teoretisk koding har det vært viktig å fortsatt tilstrebe en "utvungen" innfasing av teori i undersøkelsen, teorien må passe med innsamlede data. Peirce (1966) definerte begrepet abduksjon slik:

Abduction makes it start from the facts, without, at the outset, having any particular theory in view, though it is motivated by the feeling that a theory is needed to explain the surprising facts...Abduction seeks a theory.

Peirce beskriver her på en god måte hvordan prosessen har bestått av søk etter teoretiske forklaringer på latente, eller gjentakende mønstre i innsamlede data.

En viktig del av analytisk fase ved bruk av grounded theory er en evaluering, basert på fire kriterier definert av Glaser (1978, 1998): *Fit, work, relevance, modifyability*. Jeg velger her å benytte begrepene som er beskrevet av Hjalmlhult, Giske og Satinovic (2014:116). Kriterier for vurdering av en grounded theory:

1. Teorien må være i *samsvar* med innsamlede data og det disse handler om
2. Må *fungere* i praksis ved å forklare det meste av adferden i det studerte feltet
3. Må være *relevant* for deltakerne, handle om deres utfordringer og håndtering av denne
4. Må kunne *modifiseres* med nye data og justeres slik at den samsvarer med ny teori

4.3.4 Validitet og Relabilitet

Uavhengig av metode, må en undersøkelse forholde seg til å bli vurdert med hensyn til validitet og relabilitet, eller gyldighet og pålitelighet.

Jacobsen viser til tre vurderingskriterier for å vurdere kvalitet på en undersøkelse (2015):

Intern gyldighet, eller *bekreftbarhet*, som går på om resultatene oppfattes som riktige.

Bekreftbarheten i undersøkelsen er forsøkt sikret gjennom et representativt utvalg. I utvalget er jeg ikke pålagt begrensninger i hvem jeg kan ta med i undersøkelsen. Informasjonen er samlet inn i omgivelser tilrettelagt for å fremme troverdig informasjon. Informantene har vært uavhengige av hverandre, og kjenner ikke hverandres identitet. Informantene er informert at deres identitet vil bli holdt skjult. I tråd med metoden for undersøkelsen er det blitt tilstrebet en datainnsamling med lite føringer, som åpner for spontanitet fra informanten. Metoden søker etter det som informantene påpeker som viktig informasjon. En faktor som kan trekke i negativ retning for intern validitet her, er informasjon som kommer i grenseland mot eller klart er taushetsbelagt informasjon, og dermed er blitt utelatt fra undersøkelsen. Min vurdering er likevel at slik eliminering av data i svært liten grad innvirker på undersøkelsens interne gyldighet.

Ekstern gyldighet eller *overførbarhet* er det andre vurderingskriteriet. En slik vurdering går på i hvilken grad framkomne funn kan *generaliseres*, med andre ord om konklusjonen gir kausale sammenhenger som er uavhengige av den spesielle konteksten undersøkelsen er utført i. Slik teoretisk generalisering er kvalitative metoders styrke (Jacobsen, 2015:222), og ligger delvis som formål i metoden bak grounded theory. Ekstern validitet er sikret ved at funn i datamaterialet presenteres og forklares inngående, og at det slik framgår om og eventuelt hvordan de kan bidra i andre situasjoner og kontekster.

Relabilitet, eller *troverdighet* er det siste vurderingskriteriet (Jacobsen, 2015). Her skal det vurderes hvordan undersøkelsesmåten har påvirket resultatet i undersøkelsen. Jeg har her tilført *hvordan* og ikke *om* det har påvirket, det er min klare oppfatning at alle undersøkelser i en eller annen grad påvirker resultatet. Dette gjelder kanskje spesielt for forskning innenfor egen kultur. Målet må være å redusere påvirkningen i størst mulig grad. Grounded theory er etter min mening et godt utgangspunkt for å oppnå troverdighet. Følges metodens intensjon om å ikke tvinge teori på empirien, men la informantenes stemme skinne igjennom, er en god del gjort. Informantene har i undersøkelsen vært i åpne samtaler, hvor hverken de eller jeg på samtaletidspunktet var klar over problemstillingen. Jeg mener gjennomføringen innenfor rammene for casestudiet og grounded theory, som beskrevet i metodekapittelet viser hvordan undersøkelsens troverdighet er ivaretatt.

4.3.5 Ethiske betraktninger

I hele undersøkelsesprosessen har jeg fokusert på å ivareta tre grunnleggende verdier ovenfor de som inngår i undersøkelsen: Informert samtykke, krav på privatliv og krav på korrekt sitering. Jacobsen definerer verdiene som "tre grunnleggende krav" (2015:45).

Informantene er i forkant av samtalen informert om tema "beredskap i Statnett" og om ivaretagelse av konfidensialitet. Konfidensialitet er sikret gjennom tiltak for å hindre identifisering av enkeltpersoner. Slike tiltak *kan* medføre tap av interessante data, men jeg oppfatter ikke at det har vært et stort problem i denne undersøkelsen.

Krav til korrekt sitering er blant annet ivaretatt ved å tilstrebe å beholde informantenes opplysninger og uttalelser i sin opprinnelige kontekst. Jeg har også gjort eksplisitt de valgene som er foretatt, og på den måten åpne for evaluering og kritikk av undersøkelsen. Kombinert med rammeverket som ligger til grunn for valgt metode for undersøkelsen mener jeg derfor at det etiske perspektivet er ivaretatt.

5. Beredskap uten beredskapsvakter – En alternativ løsning?

5.1 Innledning

I analysedelen vil jeg diskutere undersøkelsens funn i relasjon til teoretiske betraktninger gjengitt i teorikapittelet. Teori vil også bli beskrevet gjennom modeller som viser til kausale sammenhenger og mekanismer, det vil si beskriver på et teoretisk plan mekanismene som virker mellom de substansielle funnene og kategoriene avdekket ved metoden grounded theory.

5.2 Hovedutfordringen: Hvordan oppnå effektiv feilretting

Statnett drifter omtrent 11 000 km med kraftledninger og omtrent 150 stasjoner over hele landet (Statnett 2016:2). En stor del av denne anleggsmassen ligger langt utenfor bebygde strøk, utenom kjørbare veier og i fjellområder. Anleggene som befinner seg langs kjørbare veier, er ofte plassert langt unna bebygde områder. Et eksempel på det formidable geografiske ansvarsområdet er en kjøreavstand på 800 km, eller 11 timer i bil mellom ytterpunktene i ansvarsområdet for en avdeling. Avdelingen med ansvar for området kan ha rundt 10 ansatte i førstelinjen. Selv på en vanlig ukedag hvor alle er tilgjengelig for arbeidsgiver, medfører en slik situasjon til en tynn bemanningsgrad, og en relativt lang mobiliseringsperiode. Skal det være mulig å kombinere et så stort ansvarsområde med en helkontinuerlig vaktordning eller beredskapsvakt, er det behov for et langt høyere antall årsverk. Følges Arbeidsmiljølovens omregningsfaktor på 1:7 for beredskapsvakt (2006, §10.4) vil hver uke med beredskapsvakt utenom normal arbeidstid (07:00-15:00) kreve minimum en halv stilling i tillegg (se vedlegg 1 for beregning).

I tillegg til utfordringen med en omfattende anleggsmasse spredt over et formidabelt geografisk område, kommer utfordringen med værforhold. Ofte kommer hendelser som fører til feil på strømmettet i kombinasjon med dårlig vær, i form av nedbør og mye vind. Mange stasjoner og ledninger ligger geografisk adskilt fra normalt oppmøtested i form av en fjellovergang, bro eller ferge som kan blokkeres ved uvær. Slike geografiske hindre vil i stor grad øke behovet for beredskapsvakter for å sikre en tilstrekkelig tilgang på personell til alle kritiske anleggskomponenter. Etter min mening vil en *svært* konservativ beregningsmåte tilsi en dobling av antall personer i beredskap for å oppveie slike uheldig geografiske

innlåsingseffekt av personell, en full sikring av personell vil kreve flere beredskapsvakter. Beredskapsvakten må dermed bestå av minst to personer for å redusere problemet med geografisk innlåsingseffekt av personell.

I kraftbransjen er det et lovpålagt krav om tilstedeværelse av minst to personer for arbeidsoperasjoner på høyspenningsanlegg. Kravet beskrives i Forskrift om sikkerhet ved arbeid i og drift av elektriske anlegg, §12 (2006). For å kunne sikre en slik minstebemanning øker da antall personer i beredskap til fire personer, som konservativt beregnet utgjør minst to årsverk. Avdelingen som i dag har en bemanning på rundt 10 ansatte, må utvide til minst 12 ansatte. Bedriften kan nå dokumentere en beredskapsordning som til en viss grad sikrer tilgang på personell for håndtering av situasjoner med omfattende strømbrudd. Bieffekten er imidlertid at 2 årsverk går utelukkende til å være i beredskap, til å være klar for å utføre arbeid hvis behovet melder seg. Fortsatt er det kun 10 årsverk til å ivareta andre nødvendige arbeidsoppgaver og vedlikehold.

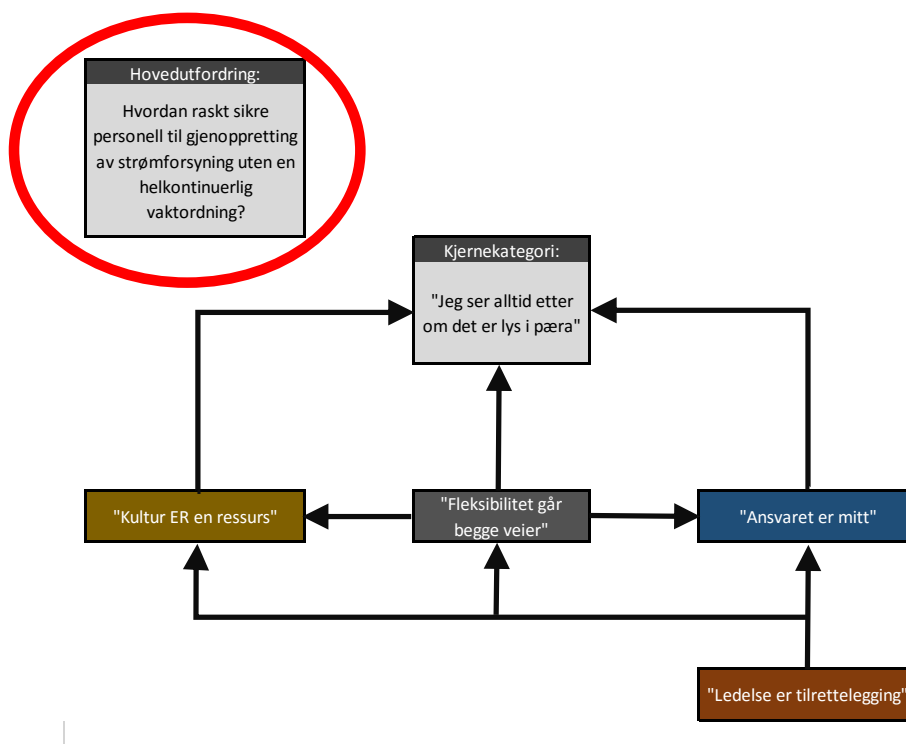
Hvilke andre effekter medfører dette utover den svært synlige bemanningsøkningen på 20 %? Systemet med konvensjonell beredskapsvakt er oppbygget slik at personell innen en viss tid må kunne mobilisere på et bestemt oppmøtested. Et slikt system medfører en begrensning geografisk for hvor personell kan arbeide på sin vanlige arbeidsdag. En naturlig konsekvens vil da være en restriksjon i hvilket geografisk område personell kan ha sin dagtidsjobb for å kunne mobilisere på rett sted innenfor gitt tidsfrist. Konsekvensen kan være at bedriftens fleksibilitet vedrørende utnyttelse av personell til andre oppdrag reduseres. Fordeles beredskapsvakten likt på alle avdelingens medarbeidere, vil dette medføre at fire av fem arbeidsdager benyttes til faglig arbeid, og en av fem arbeidsdager til kun å være i beredskap. Når hver medarbeider kun bruker 80 % av sin tidligere arbeidstid til faglig arbeid, er det ikke ulogisk å anta at dette vil virke kompetansedreivende i en negativ retning. En informant er tydelig på hvilke effekter en konvensjonell beredskapsordning kan ha på organisasjonens yteevne:

*Å ha en organisasjon sittende i beredskap, som ikke fyller timene sine, det er ikke noen beredskapsorganisasjon som er vant til å gjøre jobben når det virkelig røyner på!
(intervju, 2015)*

På den positive siden vil en slik oppskalering av bemanningen øke robusthet og slagkraft for avdelingen i utfordrende situasjoner. Essensen i beskrivelsen av denne avdelingens utfordring

vedørende personell til beredskap er følgende: Det koster mye ressurser å oppgradere til en fullverdig beredskapsordning. Og utover leveransen i form av beredskap er bidraget relatert til Statnetts samfunnsoppdrag beskjedent, og sannsynligvis negativt når det kommer til effektivitet. Statnett har derfor ikke en helkontinuerlig beredskapsordning for stasjons- og ledningspersonell på nåværende tidspunkt.

Sett fra et lederperspektiv, blir utfordringen hvis en feilsituasjon inntreffer å sikre nok personell til å håndtere mobiliseringsperioden og gjenopprette strømforsyninga. Mellomledere i Statnetts driftsorganisasjon opplever, som figur 7 viser, en slik usikkerhet som sin hovedutfordring.



Figur 7 Tilgang på personell utover normal arbeidstid

5.3 Hvordan håndteres hovedutfordringa?

Statnetts stasjons- og ledningsavdelinger har ikke beredskapsvaktordninger som oppfyller ledernes ønske om dokumenterbare og juridisk forpliktende tilgang på arbeidskraft i mobiliseringsperioden utenom normal arbeidstid. Like fullt er det ikke grunnlag i empiriske data for å tilsi annet enn at beredskapsorganisasjonen Statnett har levert i forhold til behovet de tjuefire årene den har eksistert. Hva som er kjernekategori ut fra metoden grounded theory vil være hvilke mekanismer det er som opprettholder yteevnen i

mobiliseringsperioden, og sikrer personell til feilretting hvis en landsdel er uten strømforsyning.

Og så er det spørsmål om, kunne vi hatt flere raskt tilgjengelig? Og det, det, det har jo vært et sånt vedvarende spørsmål, ikke sant, om hva man er tjent med. Vi har jo valgt på anleggsdriften vår ikke ha en beredskapsordning. Vi har valgt å kalle det en påkallingsordning. Og så er det sann at vi aldri har hatt dårlig erfaring med den påkallingsordningen...

(intervju, 2015)

Informanten forteller etableringen av påkallingsordningen i 1995, hvor de som inngår i ordningen godtar å bli forespurt om å rykke ut ved behov til enhver tid. Ledere på direktørnivå i Statnett som til sammen har hatt ansvar for denne ordningen tilbake til etableringen i 1995, bekrefter at det på de tjue årene ordningen har eksistert, ikke har vært situasjoner hvor personellmangel har medført utilstrekkelig kapasitet til feilhåndtering innenfor akseptable tidsrammer. Heller ingen av de andre informantene i undersøkelsen kan på forespørsel gi eksempler på hendelser hvor påkallingsordningen har vært utilstrekkelig med tanke på å sikre personell til feilhåndtering (intervju, 2015).

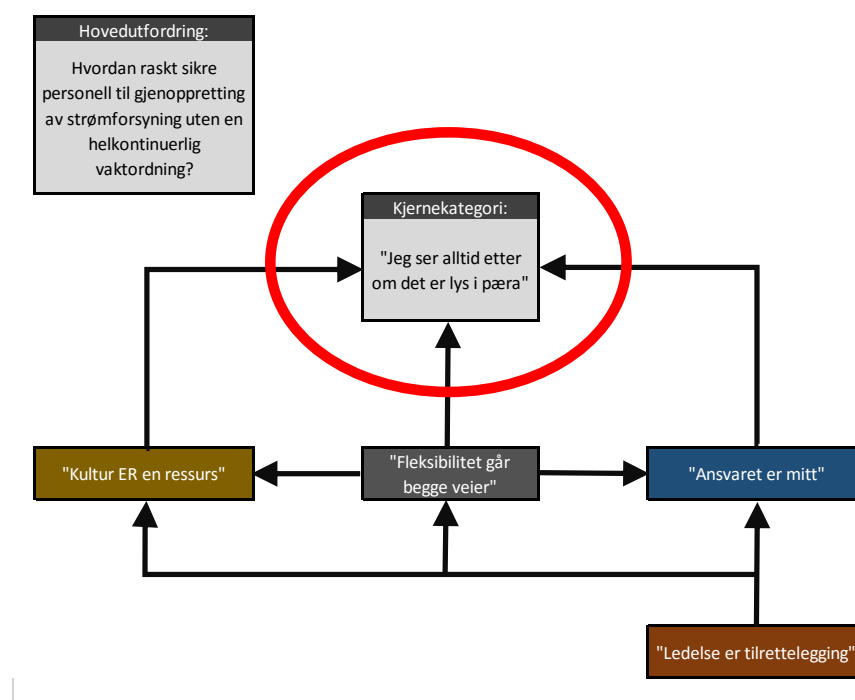
Like fullt er hovedutfordringen, sett fra et lederperspektiv, å sikre nok personell til å gjenopprette strømforsyninga hvis en feilsituasjon inntreffer. Hvordan kan dette inntreffe når empirien forteller om liten grad av problemer med tilgang på personell de tjue foregående årene?

En mulig forklaring er å tolke det som avhengighet som ikke er sikret i form av juridiske bindinger. Avhengighet i denne konteksten er bedriftens behov for ressurser i form av arbeidskraft utenfor normal arbeidstid for å håndtere mobiliseringsperioden. Avhengighet skaper usikkerhet (Jacobsen og Thorsvik). Usikkerhet er her en manglende evne til å forutsi hva som skjer i framtiden med tanke på tilgang på nødvendig arbeidskraft for å utbedre en feil i strømnettet utenom normal arbeidstid. Kombinert med utviklingen i retning mer komplekse og ustabile omgivelser (Jacobsen og Thorsvik) fremstår ikke ledernes bekymring for dokumenterbar tilgang på ressurser som urimelig. I denne undersøkelsen ligger løsningen på hovedutfordringa i form av følgende sitat:

Jeg ser alltid etter om det er lys i pæra...

(Intervju, 2015)

Informanten beskriver sin opplevelse av hvordan nettopp *han* bidrar til å sikre beredskapsmessig kapasitet i form av personell i tilfelle et omfattende strømbrudd. Sitatet symboliserer i stor grad hvordan informantene samlet sett framstiller kjernekategori. De reagerer hjemme i sofaen, ute på hytta eller i butikken på et strømbrudd. Ut fra en vurdering av omfang, basert på en faglig vurdering og annen tilgjengelig informasjon innstiller vedkommende seg på å bidra hvis nødvendig for å gjenopprette strømforsyninga om han blir utkalt. Informantene beskriver med andre ord en prosess som starter forut for en eventuell henvendelse om å yte bistand. En prosess som involverer og engasjerer medarbeidere utenfor ordinær arbeidstid, og hvor alle medarbeidere har en alarm som ikke kan deaktiveres på en enkel måte: Lyspærer finnes overalt i dagens samfunn, og nesten uavhengig av hvor du går, vil du merke om strømmen er borte. Derfor "ser jeg alltid etter om det er lys i pæra" (intervju 2015). Tankegangen beskriver på en god måte hvordan hovedutfordringen løses, og vises som kjernekategori i figur 8.



Figur 8 Hvordan løses hovedutfordringen?

Informantene beskriver en ordning som uten klare juridiske forpliktelser konsekvent leverer ressurser til krisehåndtering i form av personell utenom normal arbeidstid, og som bidrar til en rask, effektiv og rasjonell feilretting. Mange momenter tilsier at en dypere forståelse for

mekanismene bak dette fenomenet er av interesse. Isolert sett er et system som basert på empiri faktisk leverer tilstrekkelig beredskapskapasitet året rundt uten sterkt forpliktende avtale interessant i seg selv for mange. Gjennom en dekomponering av fenomenet skal jeg videre også peke på andre områder som kjernekategori påvirker.

Fritid har en verdi som minst er lik netto reallønn (Finansdepartementet).

Gitt forutsetningen om en verdifull fritid, kommer betraktninger rundt hvorfor en gruppe velger å gi fra seg en ressurs de verdsetter. Jeg velger her å benytte en maktrelatert tilnærming til fenomenet, hvor makt er et middel for å overvinne motstand for å nå et mål (Jacobsen og Thorsvik). Relaterer vi maktbegrepet til bedrift og førstelinjepersonell i undersøkelsen, har vi tidligere fastslått et avhengighetsforhold, beskrevet gjennom behovet for arbeidskraft. Partene har relasjonen i form av ansatte og bedrift. Og til sist er det en uenighet i form av at de ansatte ikke frivillig og uten motytelser gir fra seg verdifull fritid til bedriften.

Påkallingsordningen baserer seg i mindre grad enn vanlige beredskapsordninger på en form for byttemakt (Jacobsen og Thorsvik). Konvensjonelle beredskapsvaktordninger sikrer bedriften personellressurser i bytte mot lønn og avspasering, og en slik praksis framstår som en synlig form for maktbruk. I påkallingsordningen ligger det en vesentlig lavere andel materielle goder i form av direkte lønn, og det er ingen opptjening av ny fritid i form av avspasering. Overtalelse er heller ikke trukket fram i noen samtaler som et eksempel på åpent maktbruk. Like fullt leverer førstelinjepersonellet i henhold til bedriftens behov. Ut fra maktbegrepet, vil det dermed kunne være nærliggende å anse skjult maktbruk som en faktor som oppveier den manglende bruken av åpen makt.

Men makt som virkemiddel i effektiv ledelse må være balansert, og kombineres med fornuft og kløkt. Slik vil de som blir utsatt for makten anse maktutøvelsen som "riktig", og det etableres en legitim makt eller autoritet i form av ansattes aksept av maktbruk som virkemiddel, som beskrevet av French og Raven. En balanse eller en kontraktmessig likevekt mellom ytelse og belønning er dermed en forutsetning for at ikke en part, her arbeidstakerne, skal oppfatte retningslinjer og forventninger som illegitime. Jacobsen og Thorsvik definerer denne formen for autoritet som nyttebasert, hvor begge parter tjener på relasjonen. Etzioni benytter begrepet nytteorientert makt, hvor intensiver ligger til grunn. Informanter viser til et slikt maktprinsipp, og hvordan det fungerer i forbindelse med påkallingsordningen:

En slik ordning må gå begge veier, det må være litt sånn gi og ta. Og det forutsetter vertikale relasjoner i bedriften.
(Intervju, 2015)

Informanten forteller om en balanseøvelse, som til tider oppleves som utfordrende.

Jeg velger i oppgaven å innta en posisjon hvor maktbegrepet, som definert av Jacobsen og Thorsvik, legges til grunn for å etablere tilstrekkelig personelltilgang for organisasjonen Statnett i mobiliseringsperioden. I oppgaven vil jeg forsøke å belyse hvordan systemisk makt kan benyttes til å forme struktur og kultur til organisatoriske bærebjelker for en beredskapsorganisasjon. Videre er det naturlig å se på hvordan ledere har etablert en plattform som gir maktutøvelsen legitimitet, og som bidrar til å opprettholde balanse i et tilsynelatende ustabil maktforhold mellom arbeidstakere og bedrift.

5.4 Ansvar er mitt

Informantene i undersøkelsen peker på eierskapsfølelse som et fundament for hvordan et utvidet ansvarsbegrep etableres. Sitatet "ansvar er mitt" definerer denne underkategorien, og illustrerer et tankesett som informantene grunngir som svært viktig i forhold til hvorfor man engasjerer seg i bedriftens samfunnsoppdrag utenfor normal arbeidstid.

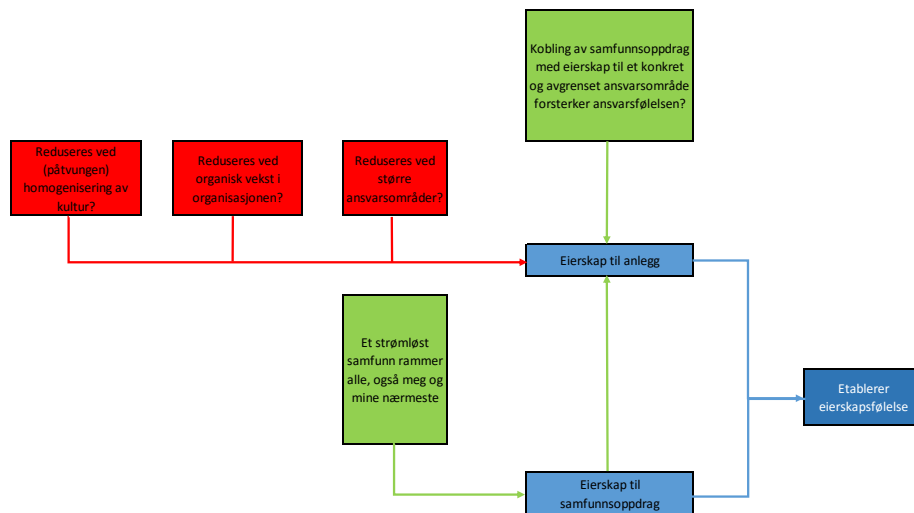
Omgivelsene plasserer også ansvar ifølge informantene:

Men så er det riset bak speilet, og det må vi ikke glemme, at riset bak speilet er at hvis strømmen går i fylket og er borte i to døgn, så får vi nok høre det vi som er ansatt. Og ingen av oss liker å høre at vi gjør en dårlig jobb...
(intervju, 2015)

Interessant i dette sitatet er hvem en ser for seg gi negative tilbakemeldinger. Det er ikke bedriften ved ledere eller kollegaer, det er de eksterne omgivelsene. Primært i form av familie, venner og lokalmiljøet. Bak sitatet ligger videre en kobling mellom samfunnsoppdraget, som er å sørge for strømforsyninga, og egen prestasjon. En kobling som i praksis setter likhetstegn mellom lyset i pæra og om anleggsdeler man er ansvarlig for, er i drift eller er ute med feil. Videre peker informanten på en eierskapsfølelse til "egne" anlegg, som også er løftet ut fra sfæren tilknyttet en normal arbeidstid.

Informantene deler denne eierskapsfølelsen tilknyttet eget arbeid inn i to hovedgrupper:

1. Til *anlegg* man har ansvar for. Det kan være flere transformatorstasjoner eller kraftledninger innenfor eget geografisk avgrenset ansvarsområde. Dette er anlegg man er godt kjent med, og har hatt vedlikeholdsansvar for over en lengre periode. Et kjennetegn for ansvarsområdet er at det har vært relativt stabilt over tid.
2. Til *samfunnsoppdraget*, hvor fokuset blir på delen som går på å sikre strømforsyninga.



Figur 9 Etablering av eierskapsfølelse

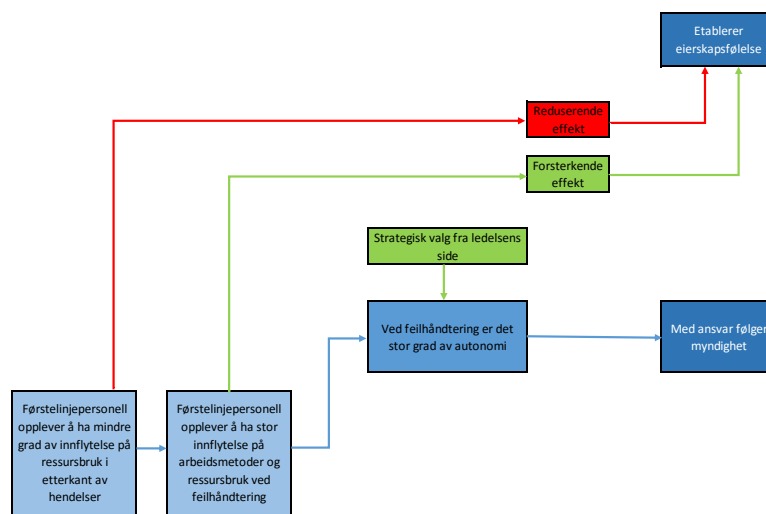
Modellen i figur 9 viser hvordan det etableres et eierskap til arbeidsoppgaven, og hvilke faktorer som forsterker (grønt) eller reduserer (rødt) relasjonen. Faktorene kan også beskrives som kausale mekanismer (Jacobsen).

Eierskapsfølelsen til samfunnsoppdraget kobler informantene nært til ansvar for hele regioner, med store samfunnsmessige konsekvenser og en voldsom synlighet i presse og sosiale medier ved en feil. I enda sterkere grad knyttes samfunnsoppdraget opp til nærmiljøet, hvor et stort strømbrudd rammer egne omgivelser like hardt som det rammer resten av samfunnet.

Eierskapsfølelsen tilknyttet anlegg er ifølge informantene nært knyttet til et avgrenset geografisk område, eller dedikerte anlegg hvor det klart fremgår hvem som er ansvarlig for drift og vedlikehold. Kontinuitet i form av ansvar over tid oppgis som en forsterkende faktor relatert til eierskapsfølelsen. Vedlikeholder du en trafo for tiende året, kjenner du komponentens historikk, og det er stor sannsynlighet for at også neste vedlikehold utføres av deg.

Flere informanter peker videre på tid som en kritisk ressurs for å etablere eierskapsfølelse. Dette eksemplifiseres ved mulighetene til å foreta grundigere undersøkelser hvis dette vurderes nødvendig, og til å gå i dybden på feil og komponentsvikt på anleggsdeler man er ansvarlige for. Andre faktorer som nevnes relatert til eierskapsfølelsen, er *yrkesstolthet*. Yrkesstolthet kan forstås som en opplevelse av tilfredsstillelse etter å ha levert et resultat mottakeren er fornøyd med, i dette tilfellet godt vedlikeholdte anlegg. Min oppfatning er at informantene i stor grad kombinerer eierskap til anlegg, samfunnsoppdrag og yrkesstolthet, og i liten grad dekomponerer disse tre faktorene.

Om eierskapsfølelse er en pilar for ansvarsfølelsen, synes myndighet å være den andre pilaren. Informantene forteller om stor grad av autonomi i situasjoner med feilhåndtering. Førstelinjepersonellet opplever å ha stor grad av innflytelse på arbeidsmetoder og ressursbruk ved feilhåndtering. De opplever en stor grad av frihet til å velge metoder for feilretting. Dette kobles også direkte opp mot evnen til å håndtere feil.



Figur 10 Tidsbegrenset tildeling av mer myndighet

Modellen i figur 10 viser hvordan det er etablert en egen periode med tildeling av mer myndighet til førstelinjepersonellet i feilsituasjoner, og hvordan dette påvirker eierskapsfølelsen. Hackman og Oldham kobler autonomi direkte med graden av opplevd ansvar, og i en slik form at mer autonomi medfører opplevelse av større ansvar. Økt grad av autonomi er begrepsgjort som et strategisk valg fra bedriftens side. Her er det flere observasjoner som forsterker oppfatningen av valget som en bevisst handling. På den andre

siden er det enkelte observasjoner som også stiller spørsmål ved hvor strategisk basert valget er.

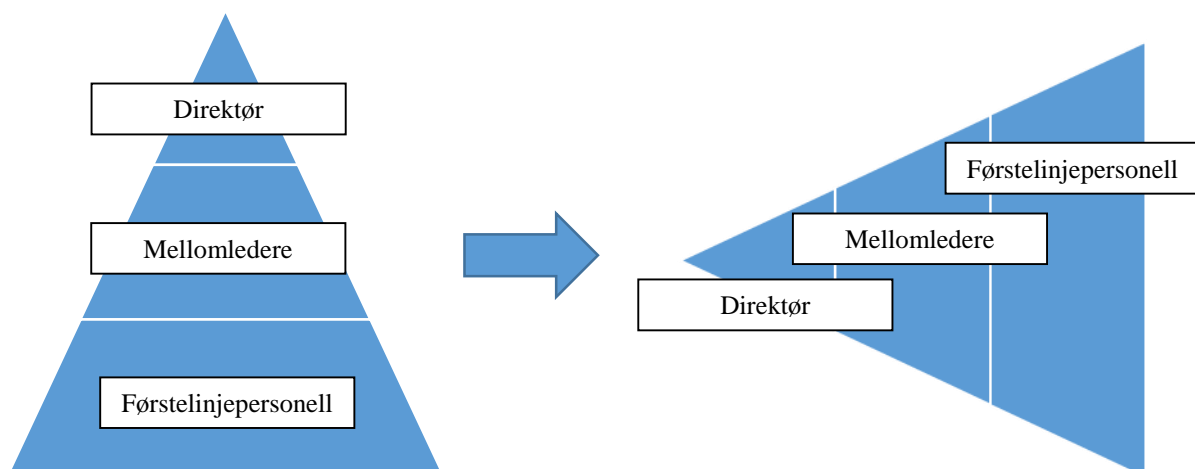
Du får lov til å ta avgjørelser, og at det også gis rom for at du tar feil avgjørelse. For det er mye bedre med en dårlig avgjørelse enn ingen avgjørelse. (intervju, 2015)

Informantene bekrefter at det foreligger en klar oppfatning av at det er ønskelig med personer som på feilstedet tar ansvar, og viser lederskap. På høyt nivå i hierarkiet er det aksept for at avgjørelser som foretas i uklare situasjoner av og til ikke er de optimale avgjørelsene.

Det er ikke OK å gjøre feil, men det er tillatt å gjøre feil. (intervju, 2015)

Folk må oppleve at de ikke tar en uanstendig stor risiko ved å ta beslutninger, men at de har tillit, og at det er en støtte til beslutningene samme hva du gjør. (intervju, 2015)

Informantene er her opptatt av å dyrke fram evnen og viljen til å ta avgjørelser, og er bevisst på at det vil komme situasjoner hvor underordnede har tatt avgjørelser som kan være skadelige for bedriften og dens renommé. Drucker var tydelig på at alle skip må en kaptein som ønsker, og ikke minst våger, å ta en avgjørelse på selvstendig basis når skipet synker. Personell som tar ansvar, og tar avgjørelser i situasjoner hvor betenkningstiden er kort og den personlige risikoen dermed er stor, er en viktig ressurs. Informanter forteller om en forståelse for en slik tankegang, og at det er nødvendig for å sikre seg medarbeidere med handlekraft i feilsituasjoner.



Figur 11 Oppfattet hierarki endres i mobiliseringsperioden

Figur 11 viser hvordan førstelinjepersonell oppfatter en rotasjon av den hierarkiske pyramiden i mobiliseringsperioden.

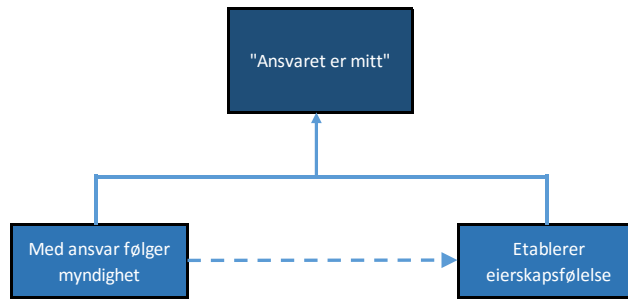
Stor grad av myndighet er tillagt førstelinjepersonell for å håndtere situasjonen slik de oppfatter det mest hensiktsmessig. Et etter min mening, svært interessant aspekt ved dette, er hvordan dette er kommunisert ut i organisasjonen. Informanter i alle deler av organisasjonen opplever en rotasjon av den hierarkiske pyramiden i mobiliseringsperioden, slik at myndighet til viktige avgjørelser er delegert til førstelinjepersonellet. Men ingen har på direkte spørsmål hørt dette bli sagt eksplisitt. Informantene på øverste ledernivå har, også her som svar på et konkret spørsmål, heller ikke uttalt dette eksplisitt. Og som informantene forteller, eksisterer det ingen skriftlige prosedyrer eller instruksjoner som underbygger en slik forflytning av formell myndighet. Vi snakker med andre ord om en forståelse i endring av myndighet som er situasjonsbetinget, og kun foreligger i en implisitt form. Men det hersker enighet om eksistensen blant informantene.

Kombinasjonen av eierskapsfølelse og myndighet synes å underbygge personlig ansvar relatert til arbeidsoppgaven. Ansvar var ifølge Kjølås en plikt til å utføre en tilordnet oppgave, eller å stå til ansvar for ting man har gjort eller ikke gjort. Informantene synes, etter min mening, å gi uttrykk for begge deler. Ansvarsfølelsens verdi for selskapet Statnett beskrives av en informant slik:

For å si det slik, hvis vi hadde folk som gikk på jobb fra 7 til 15, og ikke var så interessert hvis det hendte noe etter dette, da sliter du ved en feil. I Statnett har vi heldigvis mange dupliserte anlegg, og er ikke like avhengige av folk. Og vi har lite feil med strømbrudd. Men som regel når det skjer noe, har vi store strømbrudd, og er veldig avhengige av at folk stiller opp. Så, jeg tror ikke Statnett hadde gått rundt uten...

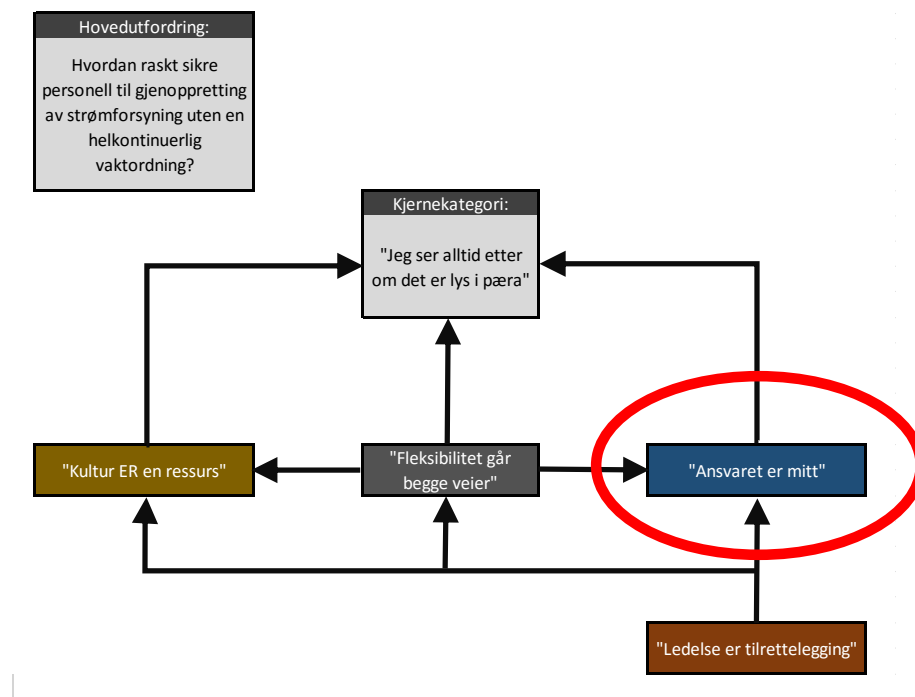
(intervju, 2015)

Flere informanter oppgir at graden av innflytelse og myndighet direkte påvirker eierskapsfølelsen, som vist i figur 10. Påvirkningen er oppgitt å være retningsbestemt i forhold til grad av hvordan opplevelsen av egen innflytelse varierer mellom normal drift og feilsituasjoner. Positiv kobling fra økt myndighet i feilsituasjoner virker å være sterk på ansvarsfølelsen.



Figur 12 Etablering av eierskap og ansvar

Analysen viser hvordan det er mulig å gjøre en dekomponering av ansvars kategorien, og hvordan en utvidet ansvarsfølelse etableres som følge av fokus på tildeling av myndighet og eierskapsfølelse. Figur 12 illustrer en modell med "Ansvaret er mitt" som avhengig variabel, og med "Etablerer eierskapsfølelse" og "Med ansvar følger myndighet" som kausale mekanismer. Koblingen av eierskapsfølelse til anlegg og samfunnsoppdrag synes å være en nøkkelfaktor. Effekten påvirkes ytterligere av tildelt myndighet, hvor økt myndighet innvirker gjennom kausale mekanismer mot kategorien "Ansvaret er mitt", men også mot underkategorien "Etablerer eierskapsfølelse", som vist i figur 12.



Figur 13 Ansvarsfølelse legger grunnlaget

Setter vi inn analyseresultatene i en helhetlig kausalmodell (figur 13), framstår kjernekategori som en avhengig variabel, og underkategori "Ansvaret er mitt" som en mellomliggende variabel. En kausal mekanisme foreligger mellom ansvar og hvordan hovedutfordringen blir løst, hvor en større opplevelse av ansvar medfører sterkere tilknytning til kjernekategori. Ansvarfølelsen påvirker kjernekategori direkte, primært gjennom etablering av en eierrelasjon til anlegg og samfunnsoppdrag, og som den ansatte tar med seg utenfor normal arbeidstid.

5.5 Kultur er en ressurs

Informantene oppgir kultur som en samlepost, som på mange måter fanger opp de implisitte og tause delene av organisasjons struktur, normer og forventninger. Kultur oppgis å være et verktøy som også håndterer forventninger fra omgivelsene, både institusjonelle og tekniske, i tilfeller hvor det ikke eksisterer mer formelle rammeverk for å ivareta denne oppgaven.

Kulturbegrepet innebærer også en oppsplitting i subkulturer, som ifølge informantene trekker i både positiv og negativ retning i forhold til hovedutfordringen. Organisasjonskulturen trekkes også fram av som en viktig innsatsfaktor, i form av en immateriell eiendel. Det synes å være en glidende overgang hos informantene mellom begrepet organisasjonskultur og eierskap til samfunnsoppdrag og anlegg. En informant beskriver hva som kjennetegner organisasjonskulturen i Statnetts førstelinje slik:

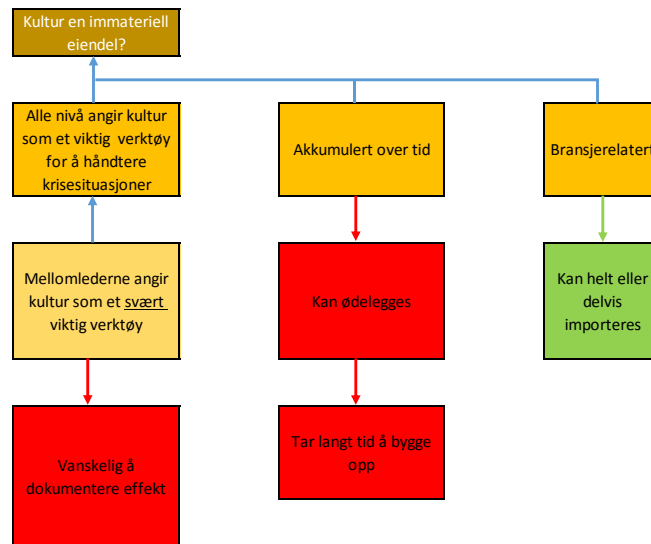
*Jeg føler det i alle fall om montørene og de der ute, slik at om det er en feil, så slipper de alt, og så er det ut å jobbe! Til folk har strømmen tilbake.
(intervju, 2015)*

Informantene beskriver en sterk kobling opp mot samfunnsoppdraget, som er å sikre strømforsyninga til alle deler i landet. Kulturen framstår da som et verdsett hvor det å sikre lys i pæra til folk framstår som en kjerneverdi, og hvor man prioriterer feilretting foran det meste hvis det er behov for det, også om det er utenfor normal arbeidstid.

*Hvor verdifull en slik kultur er for Statnett? Den er alfa og omega.
(intervju, 2015)*

Blant alle informantene hersker det enighet om at nåværende organisasjonskultur i Statnett er verdifull for selskapet, og viktig for selskapets yteevne i tilfeller med strømbrudd. Alle nivå angir kultur som et viktig verktøy, men informanter som har lederansvar for førstelinjepersonell, angir organisasjonskultur å være *svært* viktig. Hvorfor det er slik, er

vanskelig å trekke tydelige konklusjoner på ut fra tilgjengelig empiri. Like fullt er det informantene med personalansvar for førstelinjepersonell som først får utfordringen med å skaffe tilveie personell i feilsituasjoner utenfor normal arbeidstid. Deres rangering kan tyde på en at kultur som innsatsfaktor vurderes som viktig for å levere forventet personell i slike situasjoner.



Figur 14 Kultur som innsatsfaktor

Modellen i figur 14 viser hvordan kultur framstår som en innsatsfaktor.

Organisasjonskulturen i selskapet Statnett er relativt ung. Statnett ble etablert i 1992.

Ifølge informanter var de første årene i Statnetts historie preget av en søken etter å finne sin plass. Skulle man være en organisasjon som eide alle driftsavdelinger selv, eller skulle man leie inn alle tjenester og kun være et forvaltningsselskap? Slik søken etter sin rolle kan antas å ha påvirket selskapet på mange plan i denne perioden. En informant forteller om krav fra de tekniske omgivelsene om kontinuerlig rasjonalisering og effektivisering, som i mange avdelinger medførte uro og usikkerhet rundt egen arbeidsplass.

Yukl viser til hvordan en grunnlegger av en organisasjon har sterk innflytelse på kulturen i en organisasjon. I tilfellet Statnett var topplederstillingen i selskapet bekledd av samme person i 16 år. Nevnte toppleder var mye ute blant førstelinjepersonellet, ute på stasjonene og nede på gulvet. "Vår første direktør var ingeniør, han likte å diskutere bil og traforevisjoner med gutta" (intervju, 2015). Første direktør, i egenskap av å være grunnlegger, vise stor grad av tilstedeværelse ute i organisasjonen og evne til å kommunisere med medarbeidere, kan ha gitt etableringen av en ønsket organisasjonskultur en god start.

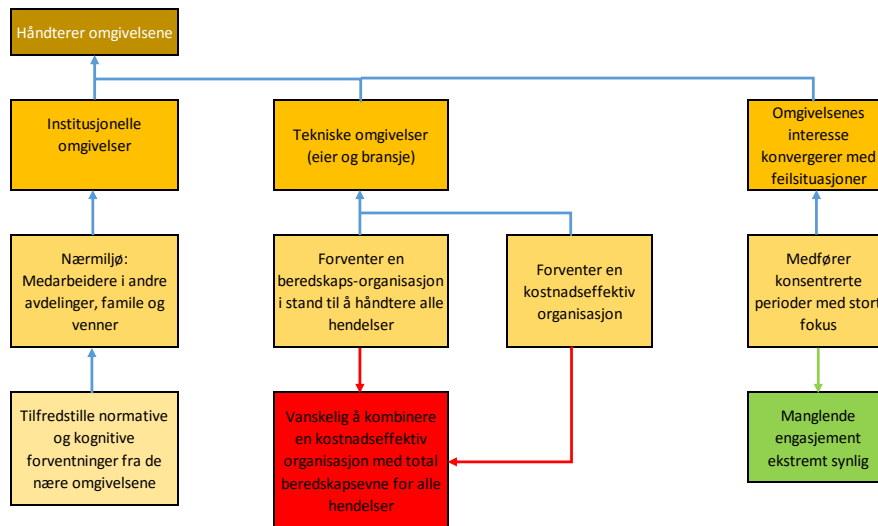
I tillegg er det systematisk blitt arbeidet med å fremheve verdien av innsats i feilsituasjoner. Dette er lederegenskaper som er viktige, og som man kjenner igjen i transformasjonsledelse (Bass), og på øverste nivå i sammenstillingsmodellen for makt og innflytelse (figur 4). Gitt Scheins betraktninger er dette også en type makt som er gunstig både med tanke på å bygge og for å endre en organisasjonskultur.

Alle informantene uttrykker, riktignok i varierende grad, en bekymring for en degenerering av den beskrevne organisasjonskulturen. Et faremoment som nevnes er slitasje mellom ledernivå og førstelinje grunnet innskrenkninger i fleksibilitet. Dette kan være relatert til arbeidstid og økt fokus på å ikke utløse ekstrakostnader. Dette eksemplifiseres av en informant som viser til interne retningslinjer som, hvis de skal følges, medfører en lite effektiv arbeidshverdag for førstelinjepersonell som er ute i felt. Økt byråkratisering i form av økt formalisering, flere instruksjoner, rutiner og prosedyrer nevnes også som faremoment for kulturen. Bakgrunnen er opplevelsen av å slavisk måtte følge instruksjoner som kanskje ikke er tilpasset alle situasjoner, men som man like fullt er juridisk forpliktet til å følge. Resultatet beskriver informanten med en situasjon hvor du er avskjært fra å gjøre en arbeidsoperasjon på den "beste" måten, fordi nye skriftlige instruksjoner og prosedyrer, som ikke er tilpasset alle områder, må benyttes.

Formalisering som standardiserer arbeidsoperasjoner, men ikke dekker alle relevante problemstillinger. Ifølge informantene gjelder dette spesielt formaliseringstiltak som er utarbeidet av personell uten tilstrekkelig kompetanse for å se de helhetlige konsekvensene ved innføring av nye instruksjoner og prosedyrer. Informanter eksemplifiserer dette at instruksjoner og prosedyrer blir gjeldende for områder de opprinnelig ikke var designet for, og i verste fall blokkerer for metoder og prosedyrer som er de mest hensiktsmessige. Enkelte oppgir at de ser med bekymring på arbeidsmengden et økt fokus på HMS og dokumentasjonskrav fører med seg.

Statnett som organisasjon har hatt en svært lav utskifting av førstelinjepersonell, som igjen har medført beskjedne utfordringer med nytt personell som må implementeres i organisasjonskulturen. Informanter trekker også slutninger om at organisasjonskulturen i Statnett ikke nødvendigvis er unik for selskapet, men er bransjerelatert. Omtrent all rekruttering av nytt førstelinjepersonell gjøres innen egen bransje, og nye medarbeidere er familiær med samme kultur. Lav turnover og lett tilgang på personell med samme kulturelle bakgrunn må kunne antas å ha medvirket til å beholde organisasjonskulturen.

Organisasjonskulturen oppgis også å være et verktøy for å håndtere omgivelsene, de institusjonelle i form av kollegaer, nærmiljø og det resterende samfunnet, og de tekniske i form av eier og resterende del av bransjen.



Figur 15 Kultur håndterer omgivelsene

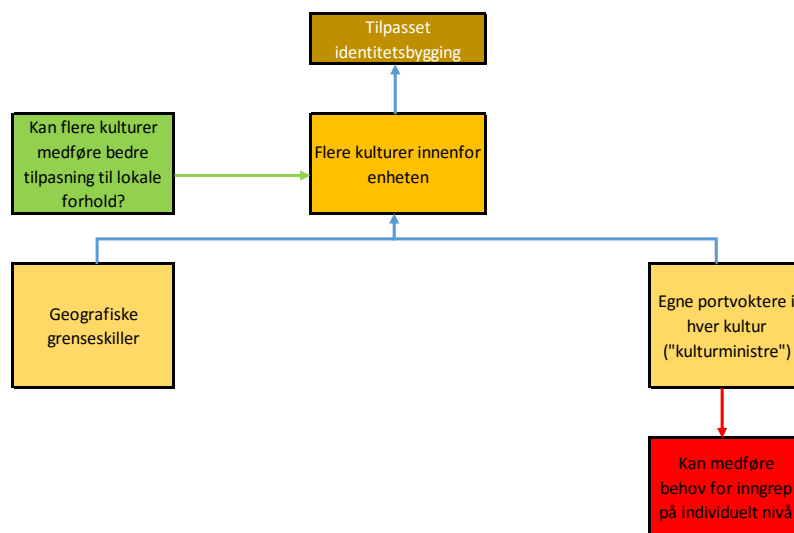
Modellen i figur 15 illustrerer organisasjonskulturens bidrag i forhold til håndtering av omgivelser. De institusjonelle omgivelsene har forventninger og stiller krav som kulturen delvis fremmer løsningene på. Informantene trekker inn sterke relasjoner mellom yrkesstolthet, ansvarsfølelse, medvirkningsgrad og engasjement som elementer i kulturen, og som også er viktige forklaringer på hvordan deler av utfordringene i samspillet med omgivelsene løses på. Et eksempel her er omgivelsenes interesser for Statnett og selskapets driftsdivisjon. I perioder med stabil og god strømforsyning er det liten interesse for hvordan selskapets oppgave løses på. Dette endrer seg fundamentalt i perioder med svikt i strømforsyninga til regioner eller store områder av landet. En slik feilsituasjon medfører et ekstremt fokus på førstelinjepersonellets ansvarsområde, hvordan og i hvilken grad de løser feilen og evner å gjenopprette normal strømforsyning. Kulturelementet, anses av informantene, som et implementert verdsett som viser til feilretting som en plikt som i stor grad går foran de fleste andre behov og krav.

Alle skjønner jo alvorret når folk er fri for strøm. Det er ikke noe særlig å være fri for strøm, det er kritisk for mange også. Også, jeg tror nok det er litt sånn yrkesstolthet også, at vi er kanskje ikke flinke på alt, men det der skal vi i alle fall få til. Og så får man jo som regel mye cred i aviser og sosiale medier hvis det har vært strømbrydd. Du får skryt og en klapp på skuldra, og det er klart det er en god motivasjon for de

fleste vil jeg tro. Annerkjennelse er veldig viktig. Jeg tror at alt det der har noe med hovedformålet, og det er å holde folk med strøm, og det har med yrkesstolthet å gjøre. (intervju, 2015)

Informanten viser til at mangel på engasjement vil være synlig, og vil, på et eller annet nivå medføre reaksjoner. Reaksjoner vil kunne være tilbakemeldinger fra institusjonelle omgivelser i form av nære omgivelser og nærmiljø. Informanter forteller om raske og ærlige tilbakemeldinger fra omgivelsene, spesielt familie og venner: *"Vi får høre det om vi ikke gjør en god jobb"* (intervju, 2015). Det er etablert en form for normativ makt, som påvirker førstelinjepersonellet på bakgrunn av et ønske om å stå inne for de "riktige" verdiene og tilfredsstillende omgivelsenes forventninger.

Utfordringen i forhold til de tekniske omgivelsene er en balansegang mellom å tilfredsstillende forventninger, på den ene siden om å være en effektiv organisasjon, og på den andre siden til å være en organisasjon med god beredskapsevne. Litt forenklet kan forventningene beskrives slik: Storsamfunnet, i form av eier som er den norske stat, forventer god beredskapsevne. Resten av bransjen, som gjennom tariff betaler for driften i Statnett, forventer en mest mulig effektiv drift. Den kulturelle ballasten er også med på å bidra til å håndtere disse forventningene, blant annet ved å bidra til en tilgjengelig mannskapsreserve som framstår som kostnadseffektiv gjennom et lavt forbruk av personell til rene beredskapsvakter, og med evne til å yte i feilsituasjoner.



Figur 16 Kulturell tilpasning

Enkelte informanter forteller om en stor kulturell spredning mellom de forskjellige geografiske områdene, og de tilhørende stasjons- og ledningsgruppene:

Så er det ikke minst mange subkulturer. For de er like mange som antall stasjons- og ledningsgrupper, og de er som like mange forskjellige firma. Det er faktisk en aha-opplevelse.

(Intervju, 2015)

Observasjonen det her refereres til, beskriver en forundring fra informanten over det kulturelle mangfoldet som eksisterer, og i hvor liten grad det synes å påvirke oppslutning om felles mål og visjon. Beskrivelsen peker på rekke parallelle, eller i det minste tilpassede kulturer, hvor kulturskillene i stor grad følger organisasjonsstruktur etter et geografisk mønster. Lite tyder på at store forskjeller i demografi og utdanningsbakgrunn bidrar, de ansatte som inngår i gruppene på disse områdene har veldig homogen bakgrunn. Like fullt er det observert store kulturelle forskjeller, men uten at dette i påviselig grad innvirker på evnen til å levere personell til feilretting utenfor normal arbeidstid. Blant annet grunnet forskjellige geografiske og teknisk relaterte forhold, er det store variasjoner i hvilke utfordringer som er mest krevende i områdene til de respektive gruppene. Om subkulturene har utviklet seg over tid, om de følger kulturelle skillelinjer i andre deler av samfunnet, for eksempel geografiske, har jeg ikke empiri for å uttale meg om her.

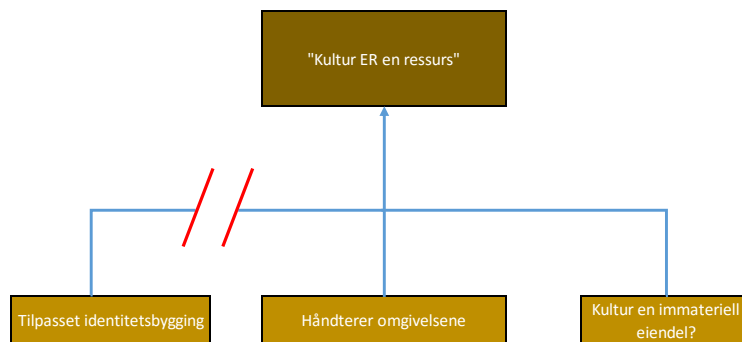
En slik vurdering av kulturelt mangfold reiser også andre spørsmål, blant annet om og eventuelt hvordan de kulturelle variasjonene innvirker på yteevnen i feilsituasjoner. Filstad peker på organisasjonslæring som en kompleks prosess i en organisasjon som omfatter relasjoner som medarbeidere og organisasjonen har med omgivelser og andre eksterne interessenter. Momenter relatert til organisasjonslæring, og dermed individuelle tilpasninger blant de forskjellige organisatoriske områdene kan dermed tenkes å materialisere seg i form av en observasjon i kulturspredning.

Hvorvidt kulturelt mangfold og subkulturer er berikende og bidrar til å løse organisasjonens formål, er ikke avklart. Informanter forteller om nøkkelpersoner innenfor hver subkultur, som de anser å være portvoktere eller beskyttere av den aktuelle subkulturen:

Og du trenger ikke være så mange timer sammen med folk, du aner med en gang hvordan kulturen er. Det er ganske fantastisk! Og hvem som er kulturministerne i gruppa...

(intervju, 2015)

Som modellen i figur 16 viser, kan kulturelt mangfold virke inn i begge retninger. Ledere blant informantene virker å være oppmerksomme på de mulige negative effektene ulike kulturelle forskjeller kan ha. En slik tankegang kan være medvirkende årsak til en rekke tiltak med formål om å drive organisasjonen i mer formalisert retning. Eksempler kan her være innføring felles prosedyrer og instruksjer, eller standardiserte arbeidsmetoder for alle avdelinger.

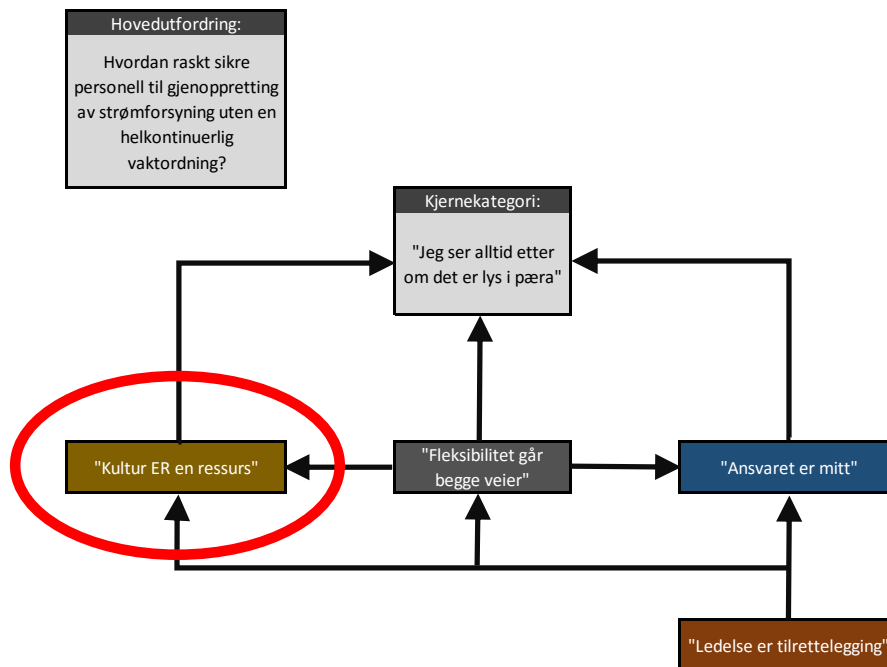


Figur 17 Kulturell funksjonalitet

Alle informantene definerer kultur som en viktig ressurs og bidragsyter i feilsituasjoner. Figur 17 viser en modell av de viktigste underkategoriene til kulturkategorien, med "Kultur ER en ressurs" som avhengig variabel, og som samlet gir organisasjonen og førstelinjepersonellet et kraftig verktøy for å utføre sitt hovedoppdrag. Ledere med personalansvar blant informantene er tydelige på verdien den riktige kulturen bidrar med. For førstelinjepersonellet er det et verdisett som viser veg, og som virker samlende om oppdraget. Underkategoriene "Håndterer omgivelsene" og "Kultur en immateriell eiendel" framstår som kausale mekanismer i en slik modell. Kulturelle variasjoner og kulturelt mangfold eksisterer, men uten at dette synes å innvirke negativt på yteevnen ved feilhåndteringer. På den andre siden er det heller ikke grunnlag i datamaterialet for å peke på positive effekter. Jeg finner dermed ikke empirisk grunnlag for å tildele underkategorien "Tilpasset identitetsbygging" en kausal sammenheng med det kulturelle bidraget og "Kultur ER en ressurs".

Analysen viser at kultur påvirker kjernekategoriene direkte, og framstår som en mellomliggende variabel i den helhetlige kausale modellen som vises i figur 18. Resultatene fra analysen viser en kausal mekanisme mellom kultur og hvordan hovedutfordringen blir løst, hvor en hensiktsmessig kultur gir en sterkere tilknytning til

kjernekategori. Kultur påvirker kjernekategori direkte, primært gjennom forming av verdier og holdninger relatert til organisasjonens samfunnsoppdrag.



Figur 18 Kulturell påvirkning

5.6 *Fleksibilitet går begge veier*

I undersøkelsen er det intersubjektiv enighet blant informantene om fleksibilitet som en ressurs begge parter etterspør. Flexibilitet oppfattes som en ressurs begge parter ønsker, og en ressurs begge parter må bidra med. Opplevelsen av gjensidig fleksibilitet påvirker ansvarsfølelsen, blant annet gjennom opplevelsen av autonomi i forhold til hvordan situasjoner og oppdrag skal løses. Koblingen mot kjernekategori kan beskrives i form av en synergieffekt som utløser motivasjon til å bidra uten at en eksplisitt juridisk forpliktelse foreligger. Flexibilitet, eller i hvor stor grad partene opplever fleksibilitet, har innvirkning på ansvarskomponenten, og trekkes også fram av informantene som viktig for å bevare kulturen.

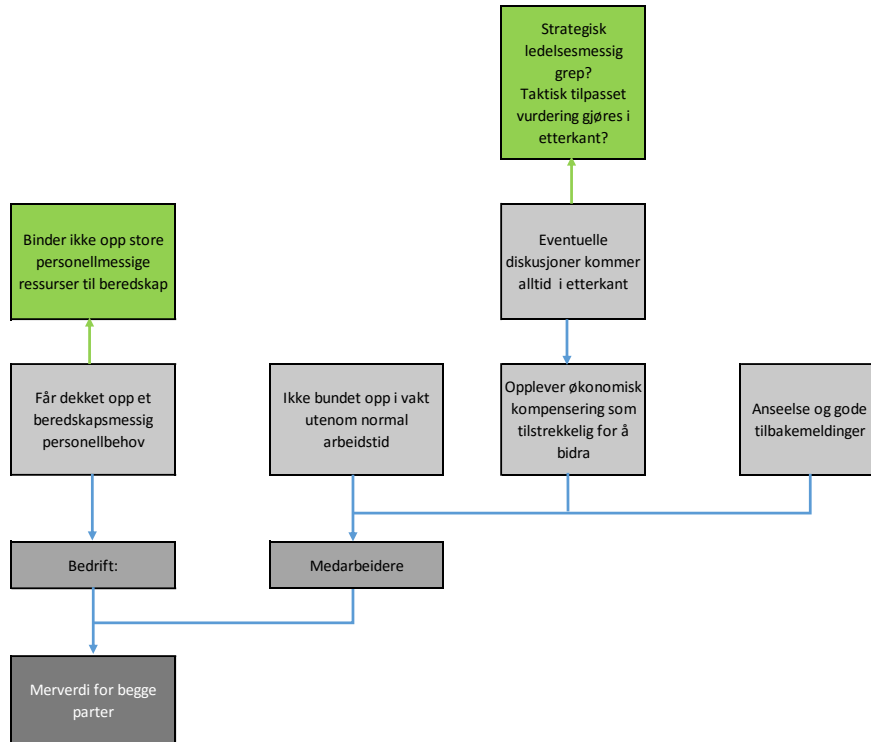
En informant beskriver hvordan, eller kanskje helst hvorfor man avgir fleksibilitet, på følgende måte:

" *Opplever man ikke fleksibilitet, gir man ikke fleksibilitet*"
(intervju, 2015).

Gjensidighet er viktig for informanten. I henhold til en teoretisk betraktning i forhold til maktbegrepet, er det skissert en balansert autoritet, eller et nytteorientert maktforhold (Jacobsen og Thorsvik, Etzioni). Et maktforhold som lett kan komme ut av likevekt om ikke begge parter opplever å tjene på relasjonen.

I en setting hvor vi velger å definere fleksibilitet som en ressurs, er dette her en ressurs begge parter ønsker tilført. Bedriften har et behov i form av tilgang til arbeidskraft utenfor normalarbeidstid. Behovet *kan* løses ved hjelp av kontinuerlige vaktordninger, men dette blir som beskrevet tidligere svært ressurskrevende.

Medarbeiderne kan ha mer komplekse ønsker vedrørende fleksibilitet. I motsetning til å være underordnet en beredskapsvaktordning, med de bindinger og restriksjoner i bevegelsesfrihet det medfører, er det ingen juridiske bindinger utenom normalarbeidstiden. Andre former for fleksibilitet førstelinjepersonellet etterspør, og kobler mot bedriftens utøvelse av fleksibilitet, er tilpasninger i arbeidstid. Fleksibilitet blir da individuelle tilpasninger, og kan for eksempel være mulighet for komprimerte arbeidsperioder og lengre friperioder. En arena for byttemakt basert på kontroll over ressurser den andre part etterspør, i dette tilfellet fleksibilitet, er etablert.

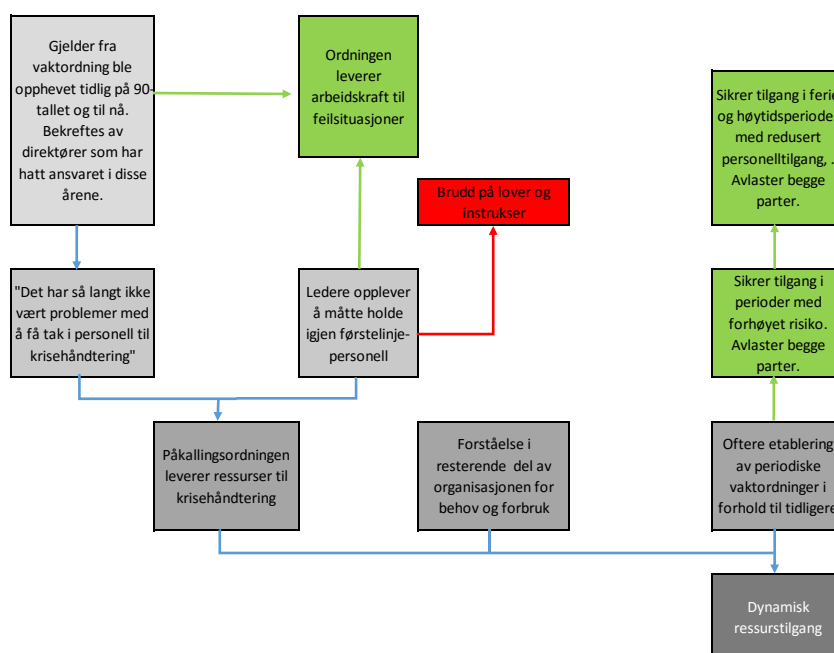


Figur 19 Flexibilitet utløser merverdi for begge parter

Figur 19 viser en modell som beskriver hvordan begge parter opplever og verdsetter oppnådd fleksibilitet, og hvor merverdi for begge parter blir en avhengig variabel. Bedriftens direkte gevinst ligger i lavere ressursbruk på personellsiden. Verdt å merke seg er hvordan informantene beskriver en sone fri for konflikter når det kommer til materiell belønning for førstelinjepersonellets bidrag i en feilsituasjon. Trolig er dette en taktisk tilpasset vurdering som gjøres i ettertid av slike situasjoner, hvor ledere synes å være bevisste på å yte kompensering i en grad som virker rimelig. Effekten av slik agering oppleves å gi positiv effekt i forholdet til førstelinjepersonell.

Bedriften har etablert sikringssystemer, som etablering av konvensjonelle beredskapsordninger i perioder med forhøyet risiko, typisk forhåndsvarslede ekstremværsituasjoner og perioder hvor spesielt viktige anleggsdeler er ute for vedlikehold. Samme grep er gjort i perioder hvor man er kjent med at risikoen for at personell ikke er tilgjengelig er større enn normalt, slik som påske-, jule- og sommerferieperiode. Slike perioder utgjør typisk 8 uker i året. De resterende 44 ukene er det ingen juridisk bindende beredskap etter normal arbeidstid. Midlertidige beredskapsvaktordninger er alene heller ikke tilstrekkelig for å sikre nok personell, som nevnt tidligere kreves det minst to personer til utbedring av feil i høyspentanlegg. Like fullt oppleves de periodisk avgrensede

vaktordningene som avlastende for begge parter. Bedriften sikres en viss tilgang til personell, og førstelinjepersonell vet det blir utført feilretting om de selv ikke er tilgjengelige i perioden.



Figur 20 Ressurstilgang ved feilsituasjoner

Figur 20 viser en modell som beskriver ressurstilgang til feilsituasjoner, og hvordan dette forsøkes ivarettatt i perioder med redusert tilgang til personell. Ressurstilgangen baseres på tre underkategorier som hver for seg utgjør en bærende søyle: Påkallingsordningen leverer personellressurser normalt, periodiske vaktordninger avlaster og det er etablert forståelse i organisasjonen som helhet for oppskalering ved alvorlige feilsituasjoner. Et eksempel kan være prosjekt som må stoppes midlertidig grunnet allokering av personell til beredskapsformål og feilretting.

Informantene er også enige vedrørende påkallingsordningens evne til å levere: Ingen har eksempler på tilfeller hvor det ikke har vært mulig å få tak i personell utenom normal arbeidstid til en feilretting. Påkallingsordningen har, slik informantene opplyser, fungert etter intensjonen i over 20 år. Videre forteller informanter med personalansvar for førstelinjepersonell om hvordan de opplever innsats og engasjement fra personell på feilstedet:

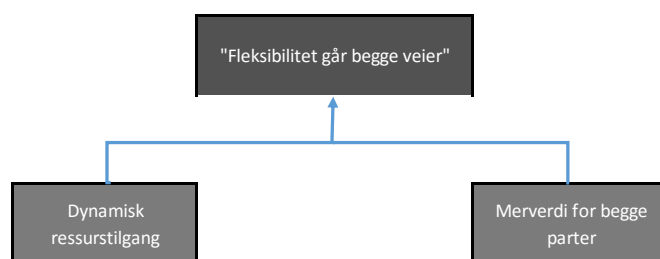
Ja, jeg må jo holde dem igjen i forhold til å være på rett side av arbeidsmiljøloven. Det er mer sann det går her, istedenfor at jeg må mase på dem om å jobbe to timer til. Jeg må liksom ha orden på det også i forhold til å se belastninga og se hva gjør vi

ettertid. Nå er det hviledag og avspasering, alt for å holde timetallet nede.
(intervju, 2015)

En viktig faktor å ta i betraktning er at feilretting i strømmettet ofte skjer i perioder med dårlig vær eller i forbindelse med ras. Og dette stiller strenge krav til kompetanse, utstyr og forberedelser før en rykker ut til feilstedet. På direkte spørsmål om sterke føringer og inngrep fra leder ville virket negativt på "normal" feilsituasjon, svarer en informant slik:

Detaljstyring? Ja, ja, helt klart! Nei, det er faget deres, og det kan de, og det skal de få gjøre på sin måte. For det er klart det er mange måter å komme til mål her hos oss, det er det. Og det ser man jo, at hver og en har sin måte å gjøre ting på. Og det er arbeidsleder som styrer arbeidsmåten i samarbeid med teamet da. De legger opp en plan med "sånn ønsker jeg å gjøre dette". Og det går på sikkerhetstiltak og fremgangsmåte, og hvilket utstyr som skal brukes.
(intervju, 2015)

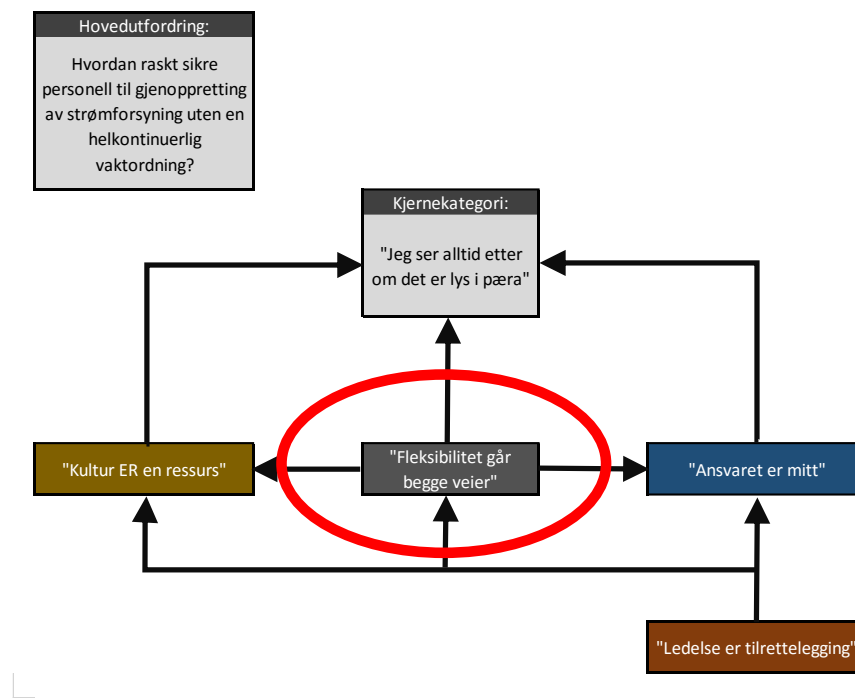
Flere informanter med personalansvar for førstelinjepersonell henter fram kompetanse og faglig dyktighet som viktige årsaker til at de i stor grad gir førstelinjepersonellet en stor grad av autonomi i forbindelse med feilretting. Drucker beskriver en kunnskapsarbeider som en fagperson med større kompetanse i forhold til sitt arbeid enn det leder har. En slik virkelighetsoppfatning synes med andre ord å være gjeldende i relasjonen som flere informanter beskriver mellom førstelinjepersonellet og deres ledere. Druckers definisjon av hva som er en kunnskapsmedarbeider, stemmer med informantenes oppfatning av førstelinjepersonellet som inngår i denne undersøkelsen.



Figur 21 Flexibilitet gir fordeler

Modellene tidligere i kapittelet (figur 19 og figur 20) har vist at "Dynamisk ressurstilgang" og "Merverdi for begge parter" er komplekse mekanismer med en rekke påvirkningsfaktorer. I dette kapittelet har vi påvist en kausal sammenheng mellom dynamisk ressurstilgang og fleksibilitet, hvor en endring i ressurstilgangen fra førstelinjepersonell medfører en endring i fleksibilitet fra arbeidsgiver. En kausal sammenheng mellom begge parter opplevelse av

merverdi og fleksibilitet er tilstede. Modellen i figur 21 illustrerer sammenhengen på et overordnet nivå, og både "Dynamisk ressurstilgang" og "Merverdi for begge parter" variabler som inkluderer kausale mekanismer, eller forklarende elementer relatert til den avhengige variabelen "Fleksibilitet går begge veier".



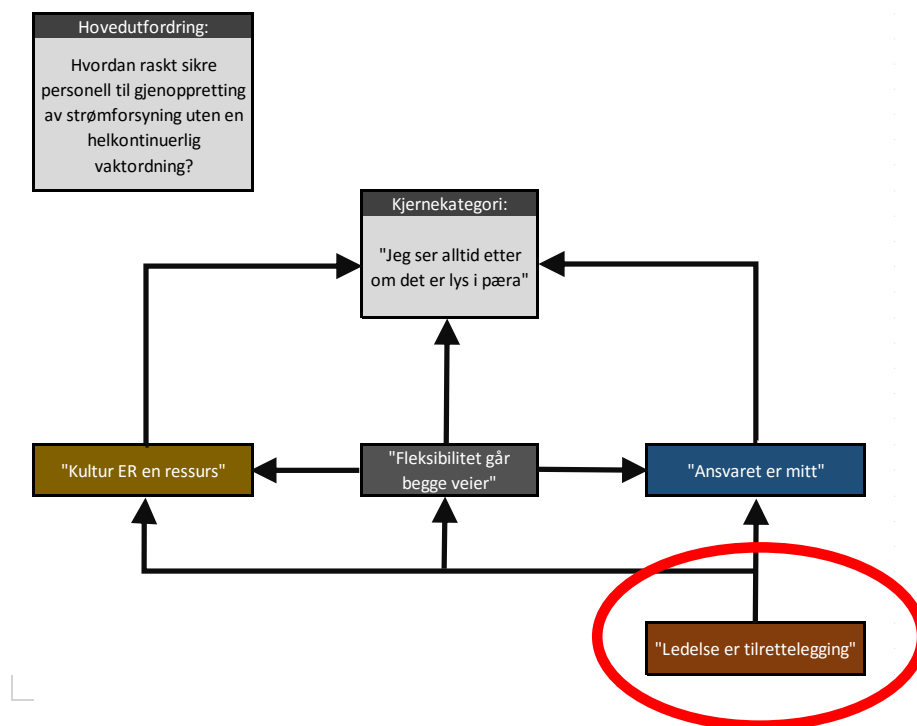
Figur 22 *Fleksibilitet påvirker i flere retninger*

Setter vi inn resultatet fra analysen i en helhetlig kausalmodell, viser figur 22 hvordan underkategorien "Fleksibilitet går begge veier" direkte påvirker kjernekategorien. Det virker å være en kausal mekanisme mellom fleksibilitet og hvordan hovedutfordringen blir løst, hvor en større opplevelse av fleksibilitet gir sterkere bindinger til kjernekategorien. Analysen viser også tydelige kausale mekanismer mellom fleksibilitet og mot variablene kultur og ansvar. "Fleksibilitet går begge veier" blir derfor en mellomliggende variabel for flere komponenter i den kausale modellen som vises i figur 18. En felles faktor for disse tre kausale mekanismene synes å ha grunnlag i handlingsrom og åpning for tilpasninger.

5.7 *Ledelse er tilrettelegging*

Informantene viser til ledelse som en særdeles viktig faktor for påkallingsordningens evne til å levere personell til feilretting utenfor normal arbeidstid. Riktig ledelse sikrer plattformer for

kompetansebygging, etablerer funksjonelle sikkerhetsmessige barrierer og skaper rammeverk for effektiv håndtering av feilsituasjoner. Selv om organisasjonskultur er bygd opp over en lang periode, er videreføringen av en hensiktsmessig kultur avhengig av riktige ledelsesmessige grep, og må være en helkontinuerlig prosess. Ledere på alle nivåer, men spesielt på nivået nærmest førstelinjepersonell må opptre balansert, og med en stil som opprettholder tillit mellom partene. Satt inn i den helhetlige kausalmodellen i figur 23 framstår ledelseskomponenten som den eneste uavhengige variabelen, og definerer alle de andre underkategoriene som mellomliggende variabler. Ledelse virker direkte inn på de tre andre underkategoriene, og kan sammenlignes med smøreolje i et komplekst maskineri.



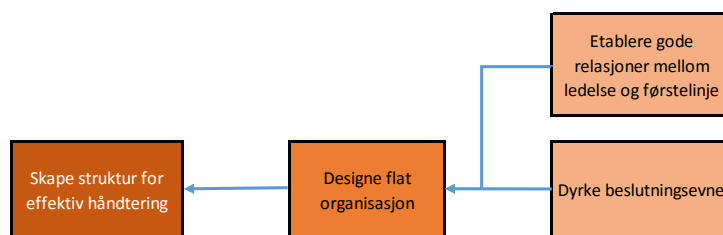
Figur 23 Ledelse virker gjennom tilrettelegging

En klar lederoppgave synes å være etablering av et fundament, eller en struktur, som sikrer en velfungerende påkallingsordning. En slik struktur må ha rom for en arena hvor partene kan møtes for å etablere og vedlikeholde relasjoner. Informantene er enige om nødvendigheten av en god relasjon mellom bedrift og førstelinjepersonellet. Målet er å etablere en komplementær relasjon, hvor partenes roller utfyller hverandre, og som er preget av en grunnleggende tillit (Johannessen og Olsen). En viktig del av lederens rolle i relasjonsbyggingen er å bygge tillit

til førstelinjepersonell gjennom individuelt fokus og individuelle tilpasninger. Flere informanter peker på en utvikling hvor en større del av kommunikasjon fra ledere skjer skriftlig, for eksempel via e-post. Et betimelig spørsmål er da i hvilken grad en slik kommunikasjonsform virker relasjonsbyggende. Ledere foretrekker verbal kommunikasjon (Mintzberg). Hvis ledere foretrekker verbal kommunikasjon, hvorfor skal det være annerledes med underordnede? Transformasjonsledelse (Bass) dreier seg om å bygge relasjoner, og det er sannsynligvis enklere å gjøre verbalt enn skriftlig.

Relasjonen tilrettelegger for en flatere organisasjonsstruktur, ved redusert kontrollbehov og økt beslutningsevne i førstelinjen (Drucker). Relasjonsbyggingen synes her å virke på flere nivå. Relasjonsbygging benyttes både i forhold til enkeltindivider og med fokus på hele gruppen med førstelinjepersonell. Denne delen av lederkomponenten ses på som en katalysator i forhold til vedlikehold av kultur i organisasjonen. Endringstakten for Statnett som organisasjon har akselerert de siste årene, blant annet gjennom organisk vekst og store ledningsprosjekter, og øker risikoen for kulturell erosjon (Johannessen og Olsen). I relasjonsdelen av lederskap i denne sammenhengen er det også naturlig å tillegge ledere et ansvar for å aktivt å søke tilnærminger som reduserer kulturtap, og påvirker eventuell kulturell endring i ønsket retning. Alle informantene påpeker viktigheten av å videreføre organisasjonskulturen. En viktig del av ledelse blir da å utøve ledelse som samsvarer med dette målet, og i alle fall ikke utøve grep som virker destruktivt på en ønsket organisasjonskultur.

Robert Dilts modell for kulturnivå viser at hvis man ønsker å endre for eksempel kultur på verdinivå, er det effektivt å sette inn tiltak på identitetsnivået eller hensiktsnivået. Dette er en tankegang som informantene kjenner igjen. Det pekes på bidrag fra øverste ledelse i selskapet som spesielt viktig til de to øverste nivåene, hensiktsnivået og identitetsnivået, som påvirker alle de underliggende nivåene i nivåmodellen for kultur. Informanter nevner en årlig samling i driftsdivisjonen som eksempel på et aktivt tiltak satt inn på identitetsnivået. Her intervjues førstelinjepersonell som har vært involvert i feilsituasjoner det siste året, i påhør av hele divisjonen, og deres innsats fremheves av toppledelsen som særdeles viktig for selskapet og for samfunnet. Gitt nivåmodellens gyldighet, vil en slik anerkjennelse fra toppledelse virke inn på identitetsnivået (nivå 2), og blant annet bidra til å øke oppslutning om ønskede verdier og normer på verdinivået (nivå 3).



Figur 24 Grunnlag for effektiv feilhåndteringsstruktur

Modellen i figur 24 viser hvordan fokus på relasjoner og beslutningsevne gir grunnlag for en flat organisasjonsstruktur, som igjen gir en funksjonell organisasjonsstruktur ved håndtering av feil.

Så vi må bygge åpenhet, vilje til å si ting, si fra når man er sliten, si fra når man føler man ikke behersker ting. Og uten at det skal være et nederlag.
(intervju, 2015)

Relasjonen må åpne for periodevise tilpasninger, for eksempel må det fra bedriftens side være forståelse for at førstelinjepersonell i perioder ikke har anledning, eller i mindre grad har anledning til å bidra utenfor arbeidstid. Slik individtilpasset holdning, såfremt den oppleves som konsistent og rettferdig, må antas å bidra tillitsbyggende og innvirke positivt på relasjonen. En kan også, ut fra teori om kognitive prinsipper (Johannessen og Olsen), anta positive effekter på flere plan ut fra slik agering fra leders side. Informanter viser til momenter som kan kobles til gjensidighetsprinsippet, som vil tilsi en forhøyet vilje til å returnere innsats og fleksibilitet fra førstelinjepersonell, da på bakgrunn av å ha blitt vist fleksibilitet først. Prinsippet gjelder for så vidt andre veien ved at det eksisterer en årlig økonomisk kompensasjon som utbetales for å delta i ordningen. Her vil også elementer tilknyttet byttemakt innvirke.

I en relasjon hvor man er enige om en løs og i utgangspunktet lite bindende avtale, som påkallingsordningen, kan det prinsipielle i kun det å ha tatt et valg være en faktor som kan øke opplevelsen av forpliktelse hos førstelinjepersonell. En løs forpliktelse blir bindende ved hjelp av *konsistensprinsippet* (Johannessen og Olsen).

I rammeverket for effektiv håndtering fokuserer informantene også på heterogenitet blant personellet som involveres i feilsituasjoner:

Du bør ha en arbeidsstokk som ikke er lik, helst forskjellig folk. For da har du et bredere spekter, for noen er flink på det, og noen er flink på det. For har du helt like personer og folk som ser alt likt, er du ikke god. Da er du god på en ting. Men at vi har mye forskjellige folk, det er viktig tror jeg.
(intervju, 2015)

En slik tankegang kan gi grunnlag for etablering av komplementære evner på et rent faglig nivå, som vil medføre et større spenn i hvilke oppgaver man kan løse uten å involvere andre ressurser. Sammensetningen er også viktig med tanke på komplementære ferdigheter på et kognitivt nivå. For å unngå *gruppetenkning* ved beslutningstaking i en gruppe, må det være rom for intelligent opportuniste vedrørende gruppens kollektive avgjørelser (Janis).

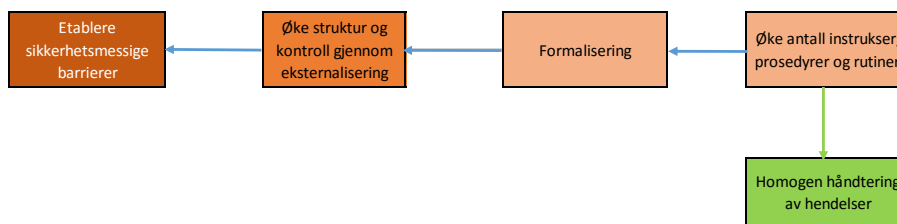
Førstelinjepersonellet evne til å ta beslutninger anses av flere informanter å være svært viktig for håndtering av feil, og for eksistensen av en flat organisasjon. Bevisst formes et budskap fra ledelsen om at beslutningsdyktige medarbeidere i feilhåndterings situasjoner er positivt. Eksempel på slik kommunikasjon nedover i linjen er budskap som "du har ikke en sjanse til å rette opp feil hvis du ikke tar avgjørelser" (intervju, 2015). Informanter på høyt nivå er også tydelige på at det er tillatt å ta feil avgjørelser, og man er bevisste på å ikke sette noen i gapestokk for å ha tatt et valg som ikke er optimalt.

Det viktigste er å ta en avgjørelse. Det verste du gjør hvis du står i en krisesituasjon, er om du ikke tar en avgjørelse, da har du i alle fall feilet. Du må ta en avgjørelse, den trenger ikke å være helt riktig, men den hjelper i alle fall et stykke på vei. Så kan du korrigere kursen etter det, istedenfor å stå på stedet hvil i tre timer...
(intervju, 2015)

På den positive siden er øverste ledelse klar på førstelinjepersonellet myndighet i feilsituasjoner: "De har alle myndigheter" (intervju, 2015). Informantene, på alle nivå, opplever å ha utvidet ansvar i en feilsituasjon. En slik forflytning av myndighet foreligger ikke i en formalisert form, og du finner ingen prosessbeskrivelse som tilsier en slik myndighetsendring. Like fullt eksisterer en slik forståelse hos begge parter. En informant forklarer dette som en "forståelse etablert over tid", og hvor den lille organisasjonen på midten av 90-tallet lot førstelinjepersonellet påta seg myndighet de formelt ikke hadde, i mangel på alternativer. På dette tidspunktet var Statnett en ung organisasjon, med liten grad av formalisering og prosessbeskrivelser sammenlignet med i dag. Er dette er en korrekt betraktning, kombinert med et system som har fungert og derfor ikke har opplevd stort

endringspress, er dette en av flere mulige forklaringer på nettopp dette fenomenet. Ut fra et nåtidsperspektiv er det interessant hvilke implikasjoner en slik myndighetsforflytning kan ha på motivasjon og vilje til å yte. Teorien som ligger bak kognitive prinsipper, gjør det mulig å definere myndighetsendring som en etterspurt ressurs, hvor *knapphetsprinsippet* (Johannessen og Olsen) forklarer en positiv og motivasjonsbyggende effekt når førstelinjepersonell i feilsituasjoner tildeles, eller opplever en økning i myndighetsnivå. Om det forelå beskrevne prosesser med formell forflytning av slik myndighet, kan det tenkes attraktiviteten i økningen av myndighet reduseres i henhold til knapphetsprinsippet.

Det finnes flere andre tankerekker rundt hvorfor formaliseringen mangler, og kan for eksempel tilnærmes med betraktninger om at dette ikke blir gjort grunnet forflytning av formell makt i organisasjonen. Resultatet blir dermed en balansegang for å sikre tilstrekkelig kontroll og lederinnflytelse uten å introdusere negative virkninger av slik formalisering. Figur 25 viser en modellering av hvordan homogen og sikker håndtering av feilsituasjoner forsøkes ivarettatt.



Figur 25 Struktur og barrierer som sikrer kontroll

Bakgrunnen er et behov for å sikre likere behandling og håndtering av feilsituasjoner i en driftsorganisasjon som geografisk dekker hele landet, og hvor det eksisterer en rekke parallelle subkulturer innenfor samme organisasjon. Bruk av skriftlige prosedyrer og instruksjer, for å sikre like forutsetninger i alle deler av organisasjonen, er kanskje den enkleste metoden. Felles operasjonsprosedyrer vil også gjøre det lettere å bruke førstelinjepersonell utenfor sitt område hvor de til daglig arbeider. Prosedyrene er like, og teoretisk vil dette bygge ned barrierene mellom de forskjellige driftsområdene. En slik formalisering er en måte å flytte makt på, og vil frata førstelinjepersonell myndighet og makt til å ta avgjørelser i en feilsituasjon gjennom å styre mer hvordan arbeidsoppgavene skal utføres (Jacobsen og Thorsvik). Et mer homogent rammeverk vil dermed redusere organisasjonens spillerom, og

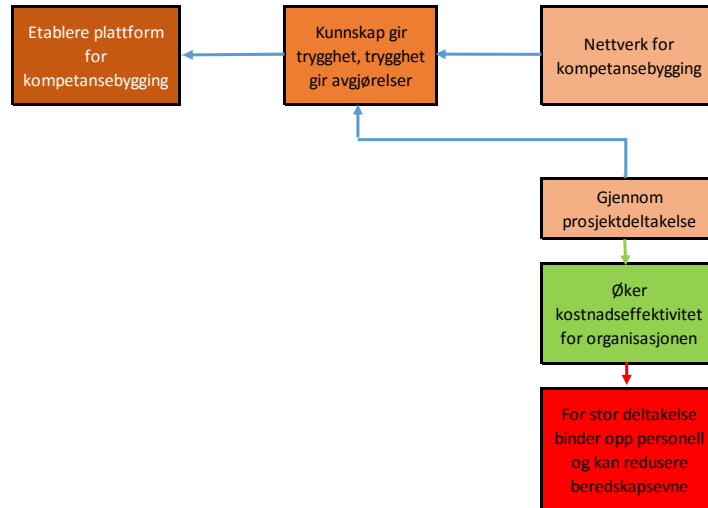
kanskje i særdeleshet for feilsituasjoner som er spesielle, og dermed ikke fanges opp av generelle regler og rutiner.

Flere informanter peker indirekte til problemstillingen gjennom å uttale en bekymring for økt byråkratisering, og i hvilken grad dette influerer negativt på feilrettingsevnen på flere plan, men spesielt for effektivitet og motivasjon.

Om vi er blitt mer byråkratiske i energibransjen? Ja, definitivt! Det er blitt mye mer fokus på instruks, prosedyrer, lover og regler generelt. Det er mange flere skjær i sjøen nå, slik mange ser det. Det er ikke slik at mange jobbet usikkert tidligere, selv om det manglet en instruks eller noe slikt. Men nå skal liksom alt... På en måte er det jo riktig, det er jo som om du lager en bil, du må jo lage den for den største idioten i verden. Ja, det må jo være prinsippet. Men det er faktisk mange som tenker veldig bra selv, og som kan finne gode løsninger uten at det går utover sikkerheten.
(intervju, 2015)

Informanter med ledelsesansvar forteller om en taktisk tilnærming til denne utfordringen, og forsøker å avlaste førstelinjepersonellet ved å overta deler av det formelle og byråkratiske arbeidet som i økende grad har kommet med formaliseringen. En annen utfordring er nærmeste leders kontrollbehov: Ut fra et HMS-perspektiv med fokus på egne arbeideres velferd og sikkerhet, er det ønskelig med tettere oppfølging av medarbeiderne på feilstedet.

Behovet synes å komme i konflikt med ønsket om å gi førstelinjepersonellet autonomi. Og basert på et effektivitets- og motivasjonsperspektiv er informantene tydelige på autonomi som en viktig innsatsfaktor, som samsvarer med Hackman og Oldhams motivasjonsteori. Lederne må dermed lage en arena for en sikker og tilrettelagt feilretting, hvor ikke førstelinjepersonellet opplever leders behov for innsikt og innflytelse negativt i forhold til egen autonomi. Flere informanter beskriver dette som utfordrende.



Figur 26 Bygge kompetanse som sikrer effektiv feilretting

Alle informantene er tydelige på riktig kompetanse som en kritisk nøkkelfaktor for å sikre en velfungerende feilretting. Påkallingsordningen er i særdeleshet avhengig av kompetente medarbeidere i førstelinjen grunnet evne til beslutningstaking som en kritisk faktor. Informantene er videre intersubjektivt enige om viktigheten av at førstelinjepersonell deltar i prosjekt på nye anlegg som de senere skal overta vedlikeholdsansvaret på. En slik involvering tenkes å påvirke faglig kunnskap og eierskapsfølelse i særdeleshet. Informanter med lederansvar for førstelinjepersonell beskriver en tosidig følelse ovenfor den effekten involvering av deres personell i prosjekt utløser.

På den positive siden er det effekt i form av inngående kunnskap til teknologi og løsninger som på et senere tidspunkt innføres i eget ansvarsområde. Prosjektdeltakelse gir også muligheter for å fange opp svakheter i valgte teknologiske løsninger, og dermed få på plass justeringer som medfører mer feilsikre anlegg, og anlegg som lettere lar seg vedlikeholde. Involvering av personell, med utfordrende arbeidsoppgaver utenom det vanlige, teller også positivt. På den andre siden beskriver informanter også hvordan de opplever å slites mellom kravene til prosjektdeltakelse og beredskapsevne, og hvordan disse to kravene trekker i hver sin retning.

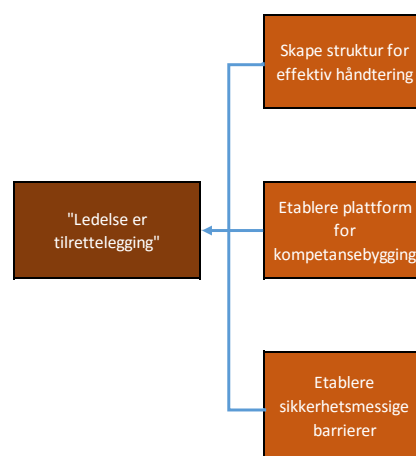
*Vi er ikke er en produksjonsbedrift, vi er faktisk et brannkorps på en måte. Men nå skal vi gjøre unna vedlikehold, og er det ledig tid, så skal vi selge unna til prosjekter. Og det er klart at med så mange prosjekter er det ønskelig fra Statnett at vi er med og bidrar, for det er jo et enormt trykk. Så det er forståelig, men det er mengden...
(intervju, 2015)*

Krav til prosjektdeltakelse beskrives som i perioder å innvirke negativt på beredskapsevnen. Informantene beskriver flere problematiske forhold, blant annet hvordan prosjektdeltakelse etablerer geografiske forskyvninger og bindinger i personellbasen. Prosjektene er i liten grad plassert på oppmøtested for førstelinjepersonellet, og medfører utstrakt reisevirksomhet. Deltakelse i prosjekt beskrives også som svært fleksibilitetsreduserende. Prosjektet har milepæler som skal nås, og som i stor grad legger føringer på hvordan involvert personell må innrette sin arbeidstid. Som et resultat får leder et vesentlig redusert spillerom for å tilby fleksibilitet gjennom tilpasset arbeidstid, som tidligere er hentet fram som en viktig motivasjonsfaktor for påkallingsordningen. Fleksibiliteten reduseres også for leder, ved at mindre deler av personellet raskt kan omfordeles til andre oppgaver. Overskuddsreduserende effekt på bakgrunn av mer reisevirksomhet, som kobles opp mot et redusert ønske om å delta ytterligere i arbeidsrelaterte situasjoner når man først har en friperiode, trekkes også fram som en negativ effekt. Det blir også mindre tid til direkte forberedelser for feilhåndtering, som for eksempel øvelser og tilpasninger av arbeidsrutiner og utstyr.

Jobbrotasjon er også en metode flere informanter mener er positiv med tanke på å bygge kompetanse som bidrar i en feilsituasjon: "*Jobbrotasjonen bygger ny kunnskap, og fordeler kunnskap utover i organisasjonen, og øker dermed evnen krisehåndtering*" (intervju, 2015). Dette samsvarer med Lais mening om jobbrotasjon som både en organiseringsmåte og en læringsmetode. Informantenes beskrivelse av involvering i prosjektarbeid har elementer i seg som passer med begrepet vertikal jobbrotasjon, hvor den vertikale endringen framkommer i form av vanskelighetsgrad, eller som endring hierarkisk, som for eksempel å inneha oppgaven prosjektleder (Lai). Slike utfordringer innenfor den positive mestringssonen (Johannessen og Olsen) kan virke kompetansebyggende, både på et faglig og på et kognitivt nivå. Oppgaver som leder klarer å tilrettelegge innenfor den positive mestringssonen, for eksempel ved hjelp av vertikal jobbrotasjon mot prosjekter, vil dermed innvirke positivt på flere plan.

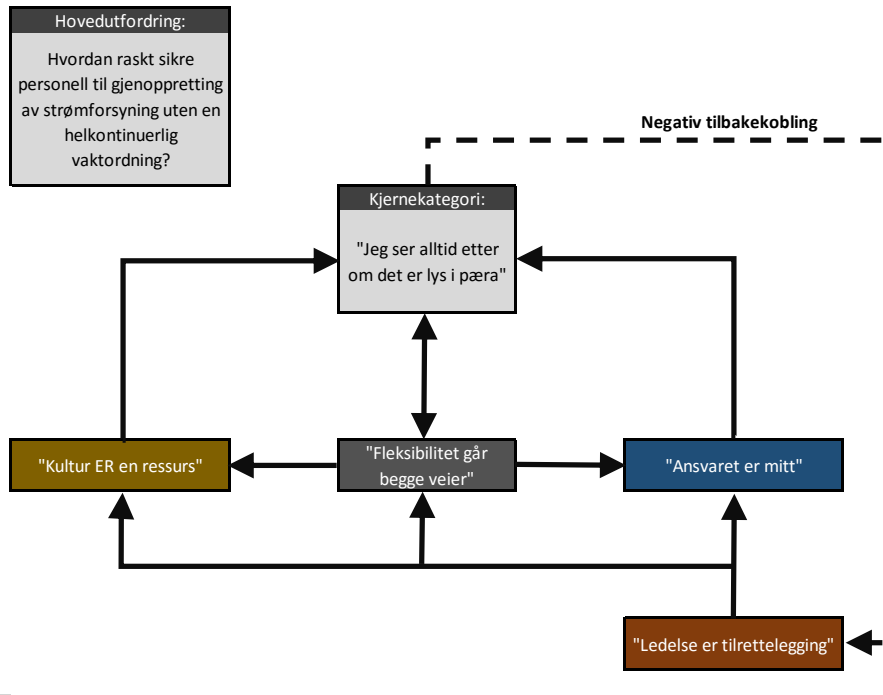
Selvledelse, i en form og til en viss grad, er et viktig aspekt i kompetansebygging i førstelinjen (Johannessen og Olsen). Personell med høyere kompetanse innenfor eget felt enn egne ledere gir grunnlag for å være godt rustet til å påpeke egne svakheter og kompetansehull. Kombinert med en forpliktende faktor høyt i form av en sterk organisasjonsmessig tilknytning (Martinsen), foreligger det et godt utgangspunkt for selvledelse, om ikke annet begrenset til situasjoner med feilretting og kompetanseutvikling. Informanter peker på stor vilje fra

førstelinjepersonellet til å avdekke og til å fylle egne kompetansemessige hull, og til å bidra med løsninger for hvordan dette skal gjøres. En slik direkte innflytelse anses fra flere informanter å virke motiverende, og ytterligere øke ansvarsfølelsen. Direkte overføring av kompetanse til feilretting er et annet moment. Eksempler er her en stasjonsgruppe som avhjelper en annen med feilretting i alvorlige og omfattende feilsituasjoner. Slik direkte erfaringsoverføring anses blant informantene å ha svært positive innvirkninger, men krevende å gjennomføre i praksis. En feilsituasjon er ikke planlagt, og førstelinjepersonellet er i større grad enn før bundet opp, for eksempel ved prosjektdeltakelse. Dermed er det ikke enkelt å omdisponere mannskap til å delta i feilretting i et annet geografisk område.



Figur 27 Dekomponering av ledelse

Figur 27 viser en modell av ledelseskategorien, og viser hvilke momenter som synes viktige i en tilrettelagt ledelse. En struktur som sikrer effektiv håndtering forsøker å påvirke organisasjonsstruktur og kultur, og virkningsmekanismen synes i stor grad å være relasjonsorientert. Plattform for kompetansebygging etableres gjennom erfaringsutveksling og ved involvering i prosjekter som teknologisk eller eierskapsmessig på et senere tidspunkt gir synergier, og må balanseres mellom et kompetansemessig og et beredskapsmessig behov. Behovet for sikkerhetsmessige barrierer gir behov for formalisering, og er utfordrende relatert til behovet for autonomi. Underkategoriene til "Ledelse er tilrettelegging" er i modellen å forstå som kausale mekanismer.

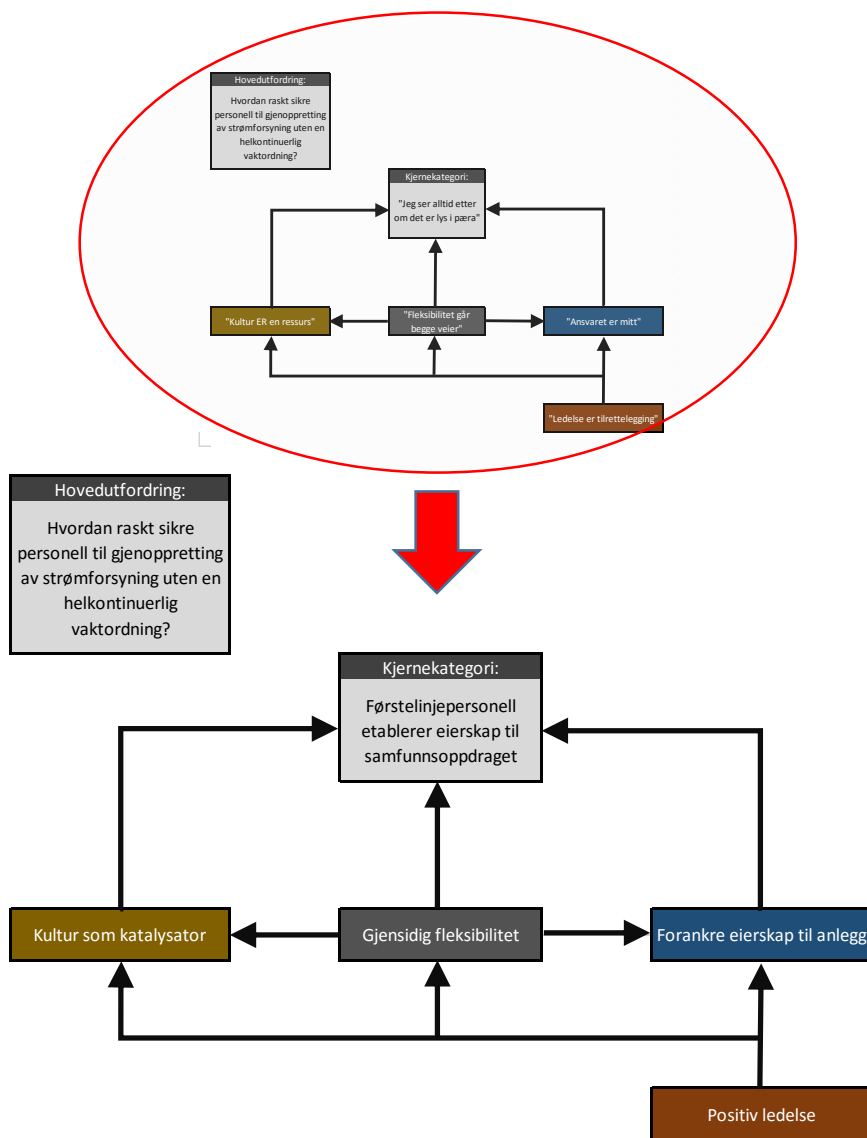


Figur 28 Ledelse er regulatoren

Analysen viser at ledelse påvirker kjernekategoriene indirekte via underkategoriene ansvar, kultur og fleksibilitet. Resultatene fra analysen satt inn i den helhetlige modellen i figur 28 viser kausale mekanismer mellom ledelse og de andre variablene, hvor ledelse fungerer som en regulator. Første fase av den regulerende mekanismen ligger i å detektere eventuelle endringer i førstelinjepersonellets forhold til kjernekategoriene. En negativ ubalanse mellom underkategoriene kultur, fleksibilitet og ansvarsfølelse i forhold til kjernekategoriene, må tilbakeføres ledelse i form av en negativ tilbakekobling eller motkobling. En slik kobling vil initiere ledelsesmessige tiltak som kompenserer for den negative utviklingen. Regulatorfunksjonen er kun nødvendig ved endring i negativ retning for oppslutning om kjernekategoriene.

5.8 Teoretisk modell og evaluering etter Glasers kriterier

I analysen mener jeg å ha påvist kausale sammenhenger mellom de gjennomgåtte underkategoriene og kjernekategoriene. Kausale mekanismer beskriver hvordan variabler påvirker hverandre, og til sist påvirker kjernekategoriene. Jeg velger her å ytterligere abstrahere den framkomne kausalmodellen, og gå et steg i retning generalisering. Denne abstraheringen vises i figur 29.



Figur 29 Helhetlig modell, etablering av eierskap til samfunnsoppdrag

Samfunnsoppdraget, som er å opprettholde strømforsyningen til folk, blir kjernekategori i den abstraherte modellen. En slik forenkling kan medføre tap av fasetter i forhold til den originale kjernekategori, men dekker like fullt det essensielle i fenomenet. En sterk forankring til samfunnsoppdraget er en nøkkelfaktor for førstelinjepersonellets vilje til innsats utenfor normal arbeidstid, og uten juridiske bindinger som pålegger dem det. Jeg har i de tidligere delene av analysen påvist modellens relevans, og de nye mellomliggende variablene viderefører de viktigste faktorene. Men variabelen "Forankre eierskap til anlegg" framstår som tydeligere og mer angripelig. Variabelen "Kultur som katalysator" beskriver i stor grad variabelens kausale mekanisme, og beskriver nå tydeligere sin rolle i modellen. Flexibilitet fra begge parter innvirker på samme måte som i opprinnelig modell.

For variabelen som omfatter ledelse, velger jeg å trekke inn begrepet *positiv ledelse* (Johannessen og Olsen). Det er utvilsomt en sterk kobling mellom førstelinje og problemstilling i denne oppgaven. Positiv ledelse baserer sin tilnærming til ledelse og lederskap på et førstelinjefokus. Det tillegges også begrepet en ledelsesform som tilstreber å opprettholde autoritet uten å benytte tvangsorienterte maktformer (French og Raven, Etzioni). Videre responderer innholdet bak begrepet positiv ledelse godt i forhold til de behovene for ledelse som framkommer i analysen: Det er behov for en riktig blanding av transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, ledelse av samhandlingskompetanse, ledelse av sosial og emosjonell kompetanse og selvledelse (Bass, Johannessen og Olsen, Yukl). Den uavhengige variabelen "Positiv ledelse" virker indirekte inn på kjernekategoriene gjennom å påvirke kultur, opplevelsen av fleksibilitet og eierskapsfølelse til anlegg.

Evaluering av funn framkommet ved bruk av metoden grounded theory, skal ifølge Glaser vurderes i henhold til fire kriterier. Vurdering av den teoretiske modellen som den framgår i figur 29:

1. *Samsvar:*

Teori, som beskrevet ovenfor, samsvarer slik jeg vurderer det med innsamlede data, og handlingen i innsamlet data. Alle koder og kategorier i den åpne fasen er generert fra innsamlet empiri, og legger grunnlaget for hele den teoretiske tilnærmingen.

2. *Fungere:*

Begrepene som er utviklet i analysen, er relatert til observert adferd som framkommer av innsamlet empiri, og forklarer mange av de kausale mekanismene som er avdekket.

3. *Relevant:*

Undersøkelsen forsøker å gå direkte på hovedutfordringen som er avdekket i undersøkelsen, og hvordan de involverte søker å løse denne. Personer i best posisjon til å vurdere relevans, er sannsynligvis de undersøkelsen omhandler.

4. *Modifisere:*

Ny empiri vil kunne endre teorien. Dette er ikke teori som er verifisert. Teori baseres på observasjoner og innsamlede data, og er pågående prosess hvor nye data kan endre teori.

6. Konklusjon

I undersøkelsen har jeg undersøkt hva mellomledere i Statnetts driftsdivisjon opplever som sin hovedutfordring nå det kommer til beredskap og forsyningssikkerhet, og hvordan de løser oppgaven.

Analysen baserer seg på åpne dybdeintervjuer med medarbeidere innenfor Statnetts driftsorganisasjon, hvor utvalget er forsøkt å omfatte de fleste hierarkiske nivå i organisasjonen. I tillegg er det benyttet skriftlige kilder i form av offentlig tilgjengelig årsrapporter. Tiltak er gjort for å sikre deltakernes konfidensialitet i undersøkelsen.

6.1 Refleksjoner rundt egen arbeidsprosess

Min bakgrunn fra Statnetts driftsdivisjon, hvor jeg ble ansatt i 2002, har vært utslagsgivende for valg av oppgavetema. Jeg kjenner organisasjonen godt, og arbeider i det daglige med beredskap uten at dette defineres som min primære arbeidsoppgave. Like fullt var det et ønske om mer kunnskap innen dette fagområdet som viste retning for oppgaven. Klar over hvordan lang fartstid i en organisasjon sementerer oppfatninger, og inspirert av forelesere som talte varmt om eksplorative forskningsmetoder, har jeg valgt å gå på oppdagelsesreise i egen kultur og organisasjon.

Et strategisk valg har vært å lytte til hva de jeg snakker med definerer som spesielt og interessant ut fra et tema, og ikke ut fra en gitt problemstilling. Tema har vært beredskap, og min intensjon i samtalen har vært å holde denne åpen og lite strukturert. Grounded theory var tidlig en metode som virket passende til formålet, og undersøkelsen startet med et utgangspunkt om å være "inspirert" av nevnte metode.

Men det er mange elementer i denne metoden som jeg synes passer inn i undersøkelser innad i egen kultur, blant annet skal man søke å frikoble seg fra forutinntatte holdninger og perspektiver, ikke minst i startfasen av undersøkelsen. En slik grunntanke er, etter min mening, svært spennende om en ønsker å avdekke og oppdage nye perspektiv. For å tilfredsstille metodens krav, påminnes du hele tiden om å søke en åpen holdning til virkeligheten gjennom innsamlede data, og nærmest presses til å gå på en oppdagelsesreise.

Min opplevelse av prosessen var at jeg gjennom den eksplorative tilnærmingen til datamaterialet, kombinert med metodens strenge krav til framvekst og oppdagelse, ble tvunget til å innta et nytt perspektiv. Det har vært en svært nyttig erfaring, og ikke minst en overraskende opplevelse, etter over et tiår i samme organisasjon: Det finnes fortsatt mange hvite flekker på mitt mentale kart over egen organisasjon!

Et annet moment, er hvordan opplevelsen av den hermeneutiske spiralen forsterkes ved å innta nye perspektiv nært opp til eget miljø: Jeg har i prosessen med undersøkelsen blitt i

stand til å observere kausale mekanismer og sosiale prosesser i egen bedrift som jeg på forhånd ikke var klar over eksisterte.

6.2 Eierskap til samfunnsoppdrag, nå og i framtiden

Analysen peker på eierskap til samfunnsoppdraget, i form av at strømmen skal frem, som et viktig moment for å sikre personell til reparasjon av feil i mobiliseringsperioden utenfor normal arbeidstid. Utfordringen knyttet til oppdraget har blitt løst ved hjelp av mekanismer preget av tillitsskapende prosesser mellom ledelse og førstelinjepersonell, satsing på kompetansebyggende tiltak og en bevisst tilpasning av kultur.

Kulturen i selskapet ble etablert i en periode hvor effektivitet var et sterkt krav fra omgivelsene, og hvor medarbeidere sannsynligvis var usikre på egen rolle og framtidig plass i selskapet. Dette var for så vidt ikke unikt for selskapet Statnett alene, men var gjeldende for de fleste aktører i bransjen, som ble omfattet av den nye Energiloven som kom i 1991. Med grunnlag i en slik situasjon er det rimelig å tenke seg det var gunstige vilkår for å etablere en kultur som på en effektiv måte favner om samfunnsoppdraget. Ingen ønsker å bli rasjonalisert bort, og et lavere kostnadsnivå uten en dyr beredskapsordning kan forhindre en slik utvikling.

I den første perioden etter etableringa av selskapet Statnett var avdelingene med førstelinjepersonell svært beskjedne i størrelse med hensyn til personell. De relativt få ansatte hadde like fullt et stort geografisk ansvarsområde, hvor man i stor grad fikk ansvar for anlegg i sitt område. En markant eierskapsfølelse kombinert med liten grad av formalisering kan ha gitt et godt grunnlag for utvikling av lokalt tilpassede metoder og rutiner, som igjen har forsterket eierskapsfølelsen til anlegg og samfunnsoppdrag.

En mer beskjeden grad av formalisering i organisasjonen kan også ha bidratt til en sterk opplevelse av fleksibilitet fra ledere i nivået over førstelinjepersonellet, da de sannsynligvis har hatt færre formelle instruksjoner, rutiner og prosedyrer og følge. Så lenge det ikke direkte har dreid seg om økning i kostnader, har lederne opplevd et stort nok spillerom for å kunne tilby førstelinjepersonellet tilstrekkelig fleksibilitet. I tillegg har det fram til nå vært liten utskifting av medarbeidere i organisasjonen Statnett.

Ledere på nivået over førstelinjepersonell er bekymret for om de i framtiden vil klare å mobilisere tilstrekkelig med personell til feilhåndtering i mobiliseringsperioden uten en formell og juridisk bindende beredskapsvakt. Flere faktorer underbygger en slik bekymring.

Faller vi tilbake på de fire variablene som synes å påvirke førstelinjepersonellets eierskap til samfunnsoppdraget, og justerer med antagelser om framtidige forhold, kan *en* betraktning være slik:

Statnett som selskap opplever en stor vekst, både organisk og gjennom overtakelse av andre konsesjonærers anlegg, og har i løpet av få år mer enn doblet antall ansatte. Det medfører flere nye medarbeidere inn i selskapet, og større avdelinger. I tillegg kommer mer eller mindre nødvendige omorganiseringer, med påfølgende endring av ansvarsområder. Noen vil hevde at nærhet til anlegg og langvarige ansvarsforhold relatert til hvilke anlegg du oppfatter som dine, er nødvendig for å bygge eierskapsfølelse. Isolert sett kan en dermed tenke seg en svekkelse av eierskapsfølelsen som en konsekvens av en slik utvikling. Modellert vil en slik justering bidra til en lavere oppslutning om eierskapsfølelsen til samfunnsoppdraget.

Det er grunnlag for å frykte en kulturell erosjon ved avgang av medarbeidere som har vært med over lang tid i selskapet. Personene var med å starte kulturen, de var premissgivere, og vil med sin avgang etterlate hull som ikke nødvendigvis, og kanskje lite sannsynlig, fylles av personer med samme ståsted og kulturelle oppfatning. Problemstillingen gjelder når det kommer nye personer inn på alle nivå i organisasjonen, og forsterkes ytterligere av den store organiske veksten selskapet er inne i. Mange vil også hevde at arbeidere i dag er mindre avhengige, og ønsker å være mindre avhengige av en bedrift, og at framover vil utskiftingen av medarbeidere øke. Resultatet vil være ytterligere press mot den etablerte organisasjonskulturen. En slik justering av kulturvariabelen vil i modellen medføre redusert oppslutning om samfunnsoppdraget.

Fleksibilitet er noe du gir en annen part, og gjerne innenfor et begrensende rammeverk. Jo mindre handlingsrom du har, desto mindre fleksibilitet kan du vise. En mer formalisert organisasjon kan medføre et mindre handlingsrom for ledere. Instruksjer, rutiner og prosedyrer som er felles på tvers av geografiske og organisatoriske skillelinjer. Undersøkelsen har påpekt behovet for handlingsrom ledere på nivået over førstelinjepersonell har, og hvor høyt de vurderer muligheter individuell tilpasning i lys av å skape gode relasjoner. I tillegg kommer krav og forventninger om deltakelse i utbyggingsprosjekter, som innebærer redusert fleksibilitet for både ledere og førstelinjepersonell. Fritid har en stor verdi, og det er trekk i samfunnet som peker på verddivurderingen av fritid som stigende. En slik endring kan tenkes å redusere førstelinjepersonellets vilje til å stille opp på fritiden uten økt kompensasjon. Alle

nevnte justeringer i fleksibilitetsvariabelen innvirker i negativ retning, og gir samlet en negativ effekt på oppslutningen om samfunnsoppdraget.

Variabelen *Positiv ledelse* virker ikke direkte inn på eierskapsfølelsen til samfunnsoppdraget, men påvirker indirekte via de tre overnevnte mellomliggende variablene. Gitt en justering som beskrevet ovenfor, og en forutsetning om modellens evne til å respondere, vil en passiv håndtering uten endring i ledelsesvariabelen, gi lavere oppslutning om samfunnsoppdraget. Det er imidlertid flere forhold som peker på en justering av også ledelsesvariabelen i negativ retning, blant annet som følge av ytterligere ønsker om formalisering i organisasjonen, kombinert med en trend med større og større avdelinger. Ifølge modellen vil da ledelsesvariabelen ytterligere forsterke den negative effekten de andre variablene har på eierskapsfølelsen til samfunnsoppdraget.

Ingen av utfallsrommene for ledelsesvariabelen, hverken passivitet eller økt formalisering, kompensere for negative endringer i de andre variablene. Resultatet kan være at organisasjonen beveger seg i retning mot en avvikling av påkallingsordningen.

I et framtidsscenario kan det være naturlig å forske på andre framtrekkende trekk i samfunnet, og hvilke implikasjoner de kan ha på påkallingsordningen. To eksempler på endringer som hver for seg kan være interessante nok for videre forskning: Generasjon Y, av noen beskrevet som mindre lojale mot arbeidsgiver og mer lojale mot egen realisering, er på full fart inn i arbeidslivet. Enkelte mener den skandinaviske modellen utfordres av en internasjonal og hardere form for HRM, hvor ansattes deltakelse utfordres. Dette er to momenter som trolig vil påvirke påkallingsordningen.

En mer generalisert problemstilling kan være om en samfunnsendring med mindre deltakelse fra ansatte kan gi nye utfordringer innen felt som dekker beredskap. Organisasjoner nært knyttet til beredskapsbegrepet som kan oppleve utfordringer kan eksemplifiseres med Røde Kors og Redningsselskapet. En samfunnstrend hvor medlemmer i organisasjoner ønsker mer selvrealisering og individuell tilpasning, samtidig som de opplever redusert innflytelse innad i organisasjonen, krever sannsynligvis nye ideer og andre løsninger.

7. Vedlegg

7.1 Intervjuguide

Informerer om:

Bakgrunn og formål

- Masteroppgave, ved Nord Universitet
- Beskriver kun at oppgaven dreier seg om beredskap i egen organisasjon. (Her er gjort et bevisst valg vedrørende i hvilken grad studiens formål skal opplyses om.)

Hva deltakelse i studien innebærer

- Intervju, 30-60 minutter
- Beskrivelse av type opplysninger som innhentes
- Hvordan data lagres: Som lydopptak, transkriberes, det gjøres notater.

Hva skjer med informasjonen om deg?

- Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt.
- Informerer om at kun student og veileder vil ha tilgang til personopplysninger, og om hvilke tiltak som er gjort for å ivareta konfidensialitet.
- Informerer om at deltakerne ikke vil bli koblet med navn eller andre direkte personopplysninger i publikasjonen.
- Prosjektet avsluttes med innlevering av masteroppgave 19.05.16. Datamaterialet anonymiseres ved prosjektets avslutning. Opptak destrueres.
- Opplyser om frivillighet

Eventuelle spørsmål fra deltaker

Be om tillatelse til lydopptak

Samtale

Strategi:

Åpent intervju, deltaker er informert om at tema er beredskap og krisehåndtering i egen organisasjon. Det informeres ikke mer om formål utover dette. Hvis ikke samtalen naturlig dreier seg inn mot tema etter innledende fase, vil det bli stilt spørsmål vedrørende deltakers oppfatning om spesifikke tema under punktet "fokusering".

Det er også et mål å få utfyllende informasjon om interessante momenter og mulige funn intervjuer gjør i løpet av samtalen.

Startfase samtale:

- Deltakers rolle i organisasjonen
- Deltakers oppfatning av utvikling av egen organisasjon siden ansettelse (Organisasjon er ung, med flere faser fram til i dag. Det har vært effektivisering, store endringer i strategi, perioder med fokus på outsourcing, vekstperioder, etc.)
- Fri samtale rundt krisehåndtering (eksemplifisert ved et stort strømbrydd)

Fokusering

(tema som samtalen *kan* omhandle)

- **Hva gjør organisasjonen rustet til krisehåndtering?**
- **Hva gjør individet rustet til krisehåndtering?**
- **Hvordan vurderer du egen organisasjons evne til krisehåndtering?**
 - **Hva fungerer tilfredsstillende?**
 - **Hva kan gjøres bedre?**
 - **Leders rolle?**
 - **Egen rolle?**
 - **Hva er ditt bidrag?**
 - **Medarbeideres rolle**
 - **Kvalitet på bidrag?**
- **Bedriftskultur**
 - **Førstelinjekultur**
- **Organisasjonsstruktur**
- **Synlighet/tilbakemelding**
- **Egen organisasjon sammenlignet med bransjen**

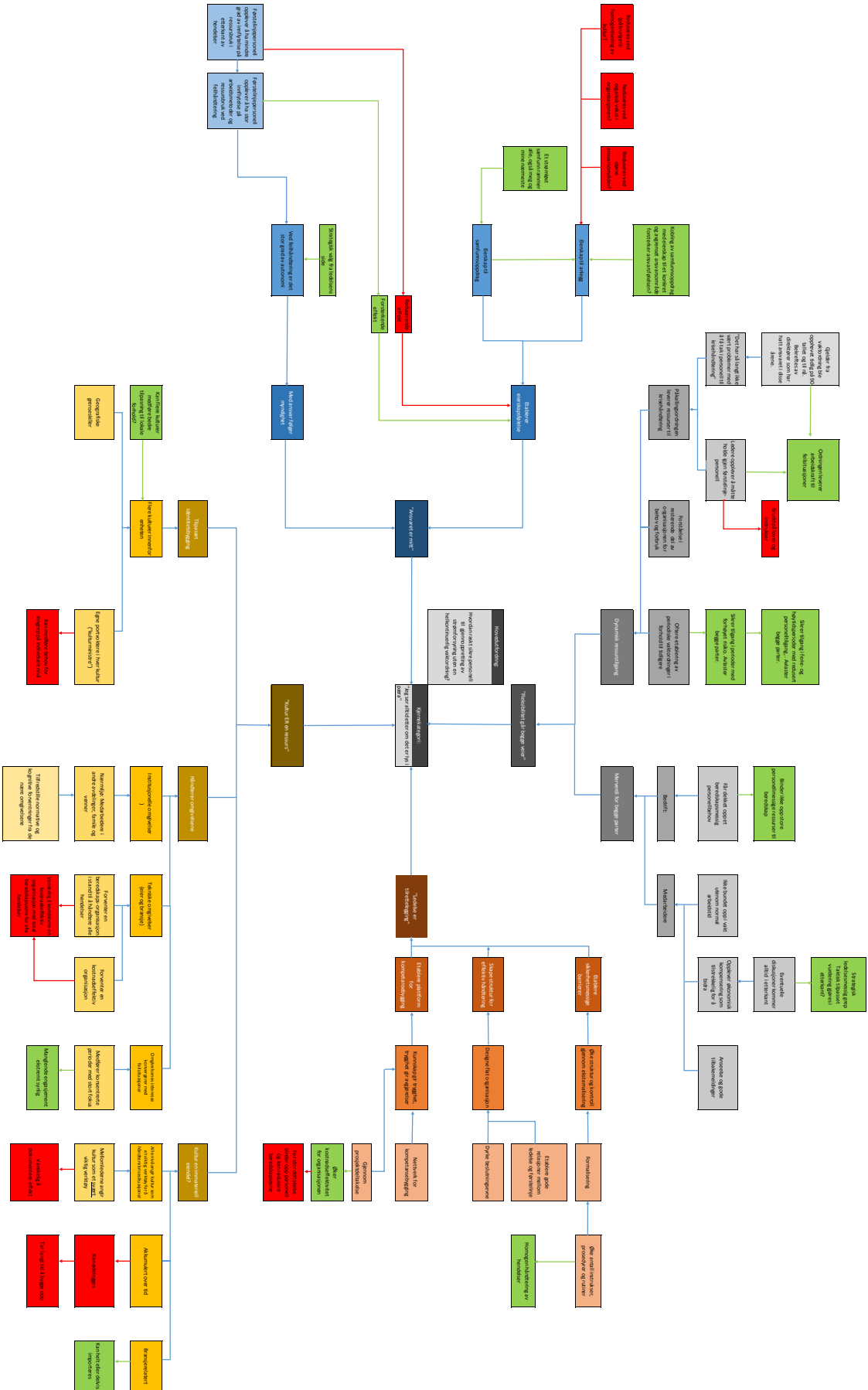
7.2 Beregning årsverk ved beredskapsvakt

Beregning av årsverk i forbindelse med beredskapsvakt

Behov for beredskapsvakt per uke:				
	Kl:	Kl:	Antall timer	
Mandag	00:00-07:00	15:00-23:59	16	timer
Tirsdag	00:00-07:00	15:00-23:59	16	timer
Onsdag	00:00-07:00	15:00-23:59	16	timer
Torsdag	00:00-07:00	15:00-23:59	16	timer
Fredag	00:00-07:00	15:00-23:59	16	timer
Lørdag	00:00-23:59		24	timer
Søndag	00:00-23:59		24	timer
Totalt per uke:			128	timer
Omregnet (ref. AML) 1:7			18,3	timer
Omregnede timer per år:			951	timer

Hver beredskapsvaktstilling krever et halvt årsverk i tillegg
Det er ikke tatt hensyn til ferieavvikling

7.3 Modell etter selektiv fase



Litteraturliste

- Bass, Bernhard M. og Riggio, Ronald E. (2006) *Transformational Leadership, 2nd Edition*, New Jersey: Lawrence Earlbaum Associates
- Bass, Bernhard M. (2009) *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*, I: Martinsen, Øyvind L. red. *Perspektiver på ledelse, 3. utgave*, Oslo: Gyldendal Norsk Forlag, s.73-86.
- Brinchmann, Berit S. (2014) *Fra ide til grounded theory I*: Hjalnhult, Esther, Giske, Tove og Satinovic, Milka, *Innføring i grounded theory*, Bergen: Fagbokforlaget, s. 75-100
- Drucker, P. F (1999) *Management Challenges for the 21st Century*, Burlington, USA: Elsevier
- Filstad, Cathrine (2010) *Organisasjonslæring - fra kunnskap til kompetanse*, Bergen: Fagbokforlaget
- Finansdepartementet (2012) *Samfunnsøkonomiske analyser NOU 2012:16*, Oslo: Departementenes Servicesenter. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2012-16/id700821/> [Lest: 13.04.16]
- Forskrift om sikkerhet ved elektriske anlegg (2006) *Forskrift om sikkerhet ved arbeid i og drift av elektriske anlegg, 2006 nr. 6*. Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2006-04-28-458> [Lest 14.05.16]
- Gangdal, Jon og Angeltveit, Gunnar (2014) *Krise: Forebygging, beredskap, håndtering, kommunikasjon*, Bergen: Fagbokforlaget
- Gibbs, Graham, R. (2008) *Analyzing quality data*, London: Sage Publications
- Giddens, Anthony (1976) *New rules of sociological method: a positive critique of interpretative sociologies*, London: Hutchinson
- Glaser, Barney G. (1978) *Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory*, Mill Walley, USA: Sociology Press
- Glaser, Barney G. (1998) *Doing Grounded Theory: Issue and Discussions*, Mill Walley, USA: Sociology Press
- Glaser, Barney G. (2001) *The Grounded Theory Perspective: Conceptualization Contrasted with Description*, Mill Walley, USA: Sociology Press
- Glaser, Barney G. og Strauss, Anshelm L. (2012) *The discovery of Grounded Theory: Strategies for quality research*, New Jersey, USA: Aldine Transaction
- Goetz, Judith P. og LeCompte, Margaret D. (1984) *Ethnography and Qualitative Design in Educational Research*, Orlando: Academic Press

- Hackman, J. Richard og Oldham, Greg, R. *Motivation through the Design of Work: Test of a Theory, I: Organizational Behaviour an Human Performance 16*: s. 250-279
Tilgjengelig fra: [http://www.orbee.org/images/5cc-resource-files/1319789168_Hackman%20%26%20Oldham%20\(1976\).pdf](http://www.orbee.org/images/5cc-resource-files/1319789168_Hackman%20%26%20Oldham%20(1976).pdf) [Lest: 10.04.16]
- Hjalnhult, Esther (2014) *Å identifisering hovedutfordring til deltakerne – nøkkelen til hele teorien? I: Hjalnhult, Esther, Giske, Tove og Satinovic, Milka, Innføring i grounded theory*, Bergen: Fagbokforlaget
- Hjalnhult, Esther, Giske, Tove og Satinovic, Milka (2014) *Innføring i grounded theory*, Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer, 4. utgave*, Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? 2. utgave*, Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Janis, Irving L. (1972) *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes*, Boston: Houghton Mifflin
- Johannessen, Jon-Arild og Olsen, Bjørn (2013) *Positivt lederskap*, Bergen: Fagbokforlaget
- Kjølaas, Christian (2015) *Krisehåndteringsboken*, Oslo: Universitetsforlaget
- Kuvaas, Bård (2005) Når dårlige ledelsesteorier resulterer i dyr og dårlig ledelse. *Magma.no* [Internett], 3. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/naar-daarlige-ledelsesteorier-resulterer-i-dyr-og-daarlig-ledelse> [Lest: 24.04.16]
- Lai, Linda (2013) *Strategisk kompetanseledelse*, Bergen: Fagbokforlaget
- Arbeidsmiljøloven. (2005) *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. av 01. januar 2006*. Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62?q=arbeidsmiljøloven> [Lest: 01.04.16]
- Mintzberg, Henry (2009) *The Manager's job: Folklore and fact, I: Martinsen, Øyvind L. red. Perspektiver på ledelse, 3. utgave*, Oslo: Gyldendal Norsk Forlag, s.41-57.
- Peirce, Charles S. (1966) *The logic of drawing history from ancient documents I: Burks, Arthur W. red. Collected papers of Charles Sanders Peirce*, Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press
- Satinovic, Milka (2014) *Identifisering av kjernekategori – et svar på hvordan hovedutfordringen håndteres I: Hjalnhult, Esther, Giske, Tove og Satinovic, Milka, Innføring i grounded theory*, Bergen: Fagbokforlaget
- Schein, Edgar H. (2004) *Organizational Culture and Leadership, 3rd edition*, San Francisco: Jossey Bass

- Statnett.no (2016) *Vårt samfunnsoppdrag* [Internett], Statnett. Tilgjengelig fra:
<http://www.statnett.no/Samfunnsoppdrag/vart-samfunnsoppdrag/> [Lest 27.04.16]
- Stern, Phyllis N. og Porr, Caroline (2011) *Essentials of accessible grounded theory*, Walnut Creek, USA: Left Coat Press
- Vecchio, Robert F. (2009) *Makt, politikk og innflytelse* I: Martinsen, Øyvind L. red.
Perspektiver på ledelse, 3. utgave, Oslo: Gyldendal Norsk Forlag, s.240-269.
- Wadel, Cato (2014) *Feltarbeid i egen kultur – revidert utgave*, Oslo: Cappelen Damm
- Yukl, Gary A.(2009) *Å lede organisasjonsendringer*, I: Martinsen, Øyvind L. red.
Perspektiver på ledelse, 3. utgave, Oslo: Gyldendal Norsk Forlag, s.167-208.