

# **Endringsorienterte HRM-praksiser og bærekraftig innovasjon i den fornybare energibransjen i Norge**

En casestudie av Agder Energi AS

STIAN WESTBYE

VEILEDER

Anders Örtenblad

**Universitetet i Agder, 2020**

Fakultet for Handelshøyskolen

Institutt for Innovasjon og arbeidsliv

Master

## Forord

Denne masteroppgaven indikerer slutten på min mastergrad i innovasjon og kunnskapsutvikling ved Universitetet i Agder. De to siste årene har vært lærerike, utfordrende og interessante på flere områder, og jeg har funnet ut at innovasjon er et bredt fagfelt som jeg ser frem til å lære enda mer om i arbeidslivet. Jeg er takknemlig for den kunnskapen jeg har blitt tilført og for de vennskapene jeg har fått med mine medstudenter. Masterstudiet og studielivet vil bli et savn.

Da tiden var inne for å finne ut av hva jeg skulle skrive masteroppgave om var det mange tanker og idéer som kom frem. Til tross for dette har jeg de siste årene fått en fascinasjon for energibransjen, ettersom de leverer en tjeneste som «alle» forventer skal være tilgjengelig til enhver tid og som samfunnet er helt avhengig av for å gå rundt. Det å se nærmere på denne bransjen ble omsider utgangspunktet for denne oppgaven, og Agder Energi AS var mer enn behjelpelig med å få til dette. Arbeidet med masteroppgaven har vært givende og spennende, men også til tider krevende. Jeg har fått en bredere innsikt i den fornybare energibransjen og Agder Energi AS som virksomhet, og jeg har fått en ytterligere forståelse for hvilken betydning mennesker spiller i innovasjonsarbeidet i denne bransjen.

Jeg vil rette en stor takk til alle ansatte i Agder Energi AS som har tatt seg tid til å hjelpe til underveis i prosessen og som har gjort at denne masteroppgaven har vært mulig å gjennomføre. Deres tålmodighet og pålitelige fremstillinger har muliggjort dette. Samtidig vil jeg takke min veileder Anders Örtenblad for kloke innspill og oppfølging fra start til slutt. Du har virkelig vært til betydelig hjelp og vist et engasjement for oppgaven hele veien. Tusen takk for det.

Avslutningsvis vil jeg også takke kjæresten og samboeren min, Sofie, for at du alltid støtter og heier på meg. Uansett.

Stian Westbye

Kristiansand, mai 2020

## Sammendrag

Den fornybare energibransjen står over flere utfordringer knyttet til et stadig elektrifisert samfunn, ettersom blant annet strømmettet må dimensjoneres og utvikles for å imøtekomme fremtidens energibehov på en tilstrekkelig og bærekraftig måte. Bærekraftig innovasjon vil dermed kunne være avgjørende for å finne løsninger på slike utfordringer og de menneskelige ressursene vil kunne spille en sentral rolle, ettersom det er menneskene i en virksomhet som driver innovasjonene. Human Resource (HR)-arbeidet vil dermed kunne spille en betydelig rolle, men problemet er at man ikke vet hvilken betydning endringsorienterte Human Resource Management (HRM)-praksiser kan ha for det bærekraftige innovasjonsarbeidet i den fornybare energibransjen. Her menes HRM-praksiser som aktiviteter og metoder som har som formål å få de ansatte til å skape verdi. Ved å se nærmere på dette vil det kunne gi en større forståelse og anerkjennelse av HR-arbeidet i denne bransjen. Det overordnede forskerspørsmålet for denne casestudien er som følger:

*«Hvordan kan endringsorienterte HRM-praksiser bidra til bærekraftige innovasjoner i den fornybare energibransjen?»*

For å kunne svare på det overordnede forskerspørsmålet er det utarbeidet et selvstendig analytisk rammeverk og to underliggende forskerspørsmål, og som tar utgangspunkt i energikonsernet Agder Energi AS. Det analytiske rammeverket ser på hvordan endringsorienterte HRM-praksiser påvirker individuell motivasjon, tillitsfølelse og ansvarsfølelse, og på den måten se hvordan dette potensielt kan bidra til bærekraftige innovasjoner. Rammeverket benytter forskningsmodellen til Lee, Pak, Kim og Li (2019) som et referansepunkt, og teoriene til Maslow (1943) og Herzberg, Mausner og Snydermann (1959) knyttet til individuell motivasjon og trivsel vil bli benyttet.

Resultatene fra casestudien indikerer at det er en positiv sammenheng mellom endringsorienterte HRM-praksiser og bærekraftig innovasjon i den fornybare energibransjen, gitt at praksisene tilrettelegges på en tilstrekkelig måte som påvirker de ansattes individuelle motivasjon, tillitsfølelse og ansvarsfølelse i en positiv retning. Fokuset på bærekraft har økt i Agder Energi AS de siste årene, og arbeidet med å implementere bærekraft som en grunnleggende verdi i konsernet vil kunne ha en betydelig effekt på hvordan bærekraftige innovasjoner kommer som et resultat av endringsorienterte HRM-praksiser.

## Summary

The renewable energy industry faces several challenges associated with an increasingly electrified society, as, among other things, the grid needs to be sized and developed to meet the future energy needs in an adequate and sustainable way. Sustainable innovations could thus be crucial in finding solutions to such challenges and human resources could play a key role, since it's a company's human resources that drives the innovations. The Human Resource (HR) work may thus play a significant role, but the problem is that you don't know the significance of change-oriented Human Resource Management (HRM) practices for the sustainable innovation work in the renewable energy industry. Here, HRM practices are meant as activities and methods that aim to get employees to create value. Taking a closer look at this will provide a greater understanding and recognition of the HR work in this industry. The overall research question for this case study is as follows:

*«How can change-oriented HRM practices contribute to sustainable innovations in the renewable energy industry?»*

In order to answer the overall research question, an independent analytical framework and two underlying research questions have been prepared, which are based on the energy corporation Agder Energi AS. The analytical framework looks at how change-oriented HRM practices affect individual motivation, trust and responsibility, and in this way see how this can potentially contribute to sustainable innovations. The framework uses the research model of Lee, Pak, Kim and Li (2019) as a reference point, and the theories of Maslow (1943) and Herzberg, Mausner and Snyderman (1959) related to individual motivation and satisfaction will be used.

The results of the case study indicates that there is a positive correlation between change-oriented HRM practices and sustainable innovation in the renewable energy industry, given that the practices are adequately organized that affect employees' individual motivation, trust and responsibility in a positive direction. Focus on sustainability has increased in Agder Energi AS in recent years, and efforts to implement sustainability as a fundamental value in the corporation could have a significant impact on how sustainable innovations come as a result of change-oriented HRM practices.

# Innholdsfortegnelse

Forord.....	i
Sammendrag .....	ii
Summary .....	iii
Innholdsfortegnelse .....	iv
Figurer .....	vi
Tabeller .....	vi
<b>1 Innledning .....</b>	<b>1</b>
<i>1.1 Spesielle ord og uttrykk .....</i>	<i>5</i>
<b>2 Teori.....</b>	<b>6</b>
<i>2.1 Analytisk rammeverk.....</i>	<i>6</i>
<i>2.2 Menneskelige ressurser.....</i>	<i>9</i>
2.2.1 Strategisk HRM.....	10
2.2.2 Ledelse og motivasjon av menneskelige ressurser.....	11
<i>2.3 Innovasjonsbegrepet.....</i>	<i>15</i>
2.3.1 Bærekraftig innovasjon og utvikling.....	17
<i>2.4 Innovasjonsprosesser .....</i>	<i>18</i>
2.4.1 Tolv hovedpunkter for innovasjonsprosesser.....	19
2.4.2 Innovasjonsmodellene .....	21
<i>2.5 Ledelse av innovasjon og endring.....</i>	<i>22</i>
<i>2.6 HRM og innovasjon .....</i>	<i>23</i>
2.6.1 Lee et al. (2019) sin HRM og innovasjonsstudie .....	24
2.6.2 Medarbeiderdrevet innovasjon.....	25
<b>3 Introduksjon til case.....</b>	<b>26</b>
<i>3.1 Presentasjon av Agder Energi AS.....</i>	<i>26</i>

<b>4 Metode</b> .....	<b>28</b>
<b>4.1 Begrensninger</b> .....	28
<b>4.2 Forskningsmetode</b> .....	29
<b>4.3 Tilnærming – kvalitativ eller kvantitativ?</b> .....	30
4.3.1 Intervjuprosessen.....	31
4.3.2 Dataanalyse .....	33
<b>4.4 Validitet</b> .....	33
<b>4.5 Reliabilitet</b> .....	34
<b>5 Diskusjon</b> .....	<b>35</b>
<b>5.1 Tilrettelegging for de ansatte i Agder Energi AS</b> .....	36
5.1.1 Kartlegging av endringsorienterte HRM-praksiser i Agder Energi AS .....	38
5.1.2 Oppsummering endringsorienterte HRM-praksiser .....	50
<b>5.2 HRM og innovasjon i Agder Energi AS</b> .....	50
5.2.1 Innovasjonsarbeidet og bærekraft .....	51
5.2.2 Endringsorienterte HRM-praksiser og innovasjon.....	54
5.2.3 Oppsummering innovasjonsarbeid.....	60
<b>6 Konklusjon</b> .....	<b>62</b>
<b>6.1 Agder Energi AS</b> .....	62
<b>6.2 Den fornybare energibransjen i Norge</b> .....	63
<b>6.3 Videre forskning</b> .....	65
<b>7 Referanseliste</b> .....	<b>66</b>
<b>9 Vedlegg</b> .....	<b>73</b>
<b>Vedlegg A: Intervjuguide 1 - Agder Energi AS</b> .....	73
<b>Vedlegg B: Intervjuguide 2 - Agder Energi AS</b> .....	74
<b>Vedlegg C: Informasjonsskriv til utvalg</b> .....	75

## Figurer

Figur 1: Analytisk rammeverk for å diskutere omstendighetene mellom endringsorienterte HRM-praksiser og bærekraftig innovasjon i den fornybare energibransjen. ....	7
Figur 2: Maslows behovshierarki basert på Harris og White (2013). ....	12
Figur 3: Herzberg et al. (1959) sin tofaktorteori basert på Jacobsen og Thorsvik (2013). ....	14
Figur 4: Sammenheng mellom HRM-systemer og innovasjon (Lee et al., 2019, s. 821).....	24
Figur 5: Organisasjonskart over Agder Energi-konsernet (Agder Energi, 2020c). ....	27
Figur 6: Revidert analytisk rammeverk.....	64

## Tabeller

Tabell 1: Van de Ven et al. (1999) tolv punkter for innovasjonsprosessen. ....	20
Tabell 2: Oversikt over intervjuobjekter i Agder Energi AS. ....	33
Tabell 3: Kartlagte endringsorienterte HRM-praksiser som kan skape motivasjon, tillits- og/eller ansvarsfølelse hos ansatte i Agder Energi AS. ....	49

# 1 Innledning

Det norske samfunnet står kontinuerlig overfor nye utfordringer og endringer, og klimautfordringene er en av mange faktorer som er med på å drive flere av de samfunnsmessige endringene i dag. Dette omtales ofte som «det grønne skiftet», der vi må skape verdi med mindre utslipp og miljømessige påvirkninger (Næringslivets Hovedorganisasjon, u.å). Energibransjen er i dette tilfellet en av flere bransjer som må ta stilling til dette, ettersom bruken av ren og fornybar energi blir stadig viktigere. Til tross for dette har Norge et energisystem med lave klimautslipp, ettersom majoriteten av produksjonen skjer gjennom fornybare energikilder som blant annet vind- og vannkraft (Olje- og energidepartementet, 2016). Energi Norge poengterer at *«vannkraften er ryggraden i systemet og bør fortsette å være det også i fremtiden»* (Energi Norge, 2019, s. 37), men at strømmettet må dimensjoneres og utvikles for å imøtekomme fremtidens energibehov på en tilstrekkelig og bærekraftig måte. Elektrifiseringen av biler, lastebiler, busser, ferger og fly vil føre til at forbrukerne vil benytte seg av mer energi og strøm på én gang, noe som vil føre til et større effektbehov fremover (Energi Norge, 2019).

Bærekraftig utvikling og innovasjon i fornybar teknologi står også sentralt for å imøtekomme FNs syvende bærekraftsmål for å kunne gi ren energi til alle (FN-Sambandet, 2020), der bærekraftig utvikling defineres som *«(...) utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov»* (Brundtland & Dahl, 1987, s. 42). Innovasjoner som er bærekraftige vil dermed kunne sies å være kritisk for energiselskaper dersom aktørene ønsker å lykkes med å håndtere utfordringene som kommer av økte klimaendringer, konkurransekraft og energieffektivitet (Costa-Campi, Duch-Brown & García-Quevedo, 2019). For å oppnå dette vil de interne ressursene kunne være et viktig element. Dette kommer av at det ikke er bedriftene selv som innoverer, men at det er menneskene i den som gjør det (Hovedorganisasjonens Fellestiltak, u.å). HR-arbeidet vil dermed kunne ha en betydning for å finne løsninger på utfordringer, men problemet er at man ikke vet hvilken betydning endringsorienterte HRM-praksiser kan ha for det bærekraftige innovasjonsarbeidet i den fornybare energibransjen. Det er denne problemstillingen som danner utgangspunktet for denne casestudien, der formålet er å se hvordan ulike endringsorienterte HRM-praksiser kan bidra til å oppnå bærekraftige innovasjoner i den fornybare energibransjen i Norge. Med endringsorienterte HRM-praksiser menes det ulike aktiviteter, metoder og handlinger som HR-avdelingen benytter seg av for å tilrettelegge for at de ansatte skal skape verdi. Her undersøkes det om endringsorienterte HRM-praksiser har en negativ eller positiv



påvirkning på individuell motivasjon, tillitsfølelse og ansvarsfølelse, og på den måten se hvilken betydning dette kan ha for det bærekraftige innovasjonsresultatet. HRM og innovasjon er dermed begreper som står sentralt. Som et alternativt område kunne man studert lederskap opp mot bærekraftig innovasjon i denne bransjen, men på grunn av at dette er et mer utbredt forskningsområde som det finnes mer eksisterende forskning på, ble det valgt å fokusere på HR-arbeidet. Dette er fordi det ikke er så mange som har sett på denne sammenhengen tidligere, uavhengig av bransje.

Da tanken om å studere endringsorienterte HRM-praksiser opp mot det bærekraftige innovasjonsarbeidet i den fornybare energibransjen kom opp, var det vanskelig å finne eksisterende litteratur knyttet til dette området. Flere søkemotorer ble benyttet gjennom en omfattende litteraturgjennomgang, men det var ikke eksisterende litteratur som sa hvordan omstendighetene var i hverken den globale eller norske energibransjen. Det fantes heller ikke noe forskning som sa noe konkret om endringsorienterte HRM-praksiser i denne bransjen. Her ble det kun funnet eksisterende forskning som ser på bruken av menneskelige ressurser i tråd med innovasjon fra et generelt virksomhetsperspektiv og uavhengig av bransje.

Forskerne Chen og Huang (2009) og Lee et al. (2019) er noen av forskerne som har studert omstendighetene mellom HRM og innovasjon i virksomheter, og funnene deres indikerer at det er en positiv relasjon mellom begge variablene. Deres forskning har tatt utgangspunkt i ulike virksomheter med ulikt virke, men sier ikke noe om hvordan tilfellet er i den fornybare energibransjen. Det nærmeste man kommer nyere forskning på lignende områder er det forskerne Singh, Giudice, Chierici og Graziano (2020) har sett på som forholdet mellom bruken av «grønn» HRM og «grønn» innovasjon i forskjellige små og mellomstore virksomheter. Forskerne sier at virksomheter blant annet må utvikle, motivere og opprettholde ansatte som deler felles «grønne» verdier og oppfatninger for å være konkurransedyktige i utviklingen av nye klimavennlige og bærekraftige innovasjoner. Singh et al. (2020) konkluderer blant annet med at «grønn» prosess- og produktinnovasjon ikke bør komme som et resultat av press fra interessentene, men at det skal være proaktive tiltak som skal redusere potensiell negativ miljøpåvirkning. Her poengterer dem at en virksomhet også bør investere i «grønne» HRM-praksiser og benytte det som en strategisk ressurs for å kartlegge menneskelig potensial for sine miljøfokuserte ledelsesaktiviteter. Den eksisterende forskningen indikerte derimot at ny forskning burde fokusere på ulike bransjer i ulike land og kulturer, og på den måten finne ut av om det er variasjoner fra det den eksisterende forskningen kom frem til.

Den ovennevnte forskningen gir en indikasjon på hva som er forsket på fra før innenfor alternative områder, men er ikke relevant fordi den ikke fokuserer på den fornybare energibransjen. Det finnes dermed ikke eksisterende forskning eller litteratur som sier noe konkret for hvordan endringsorienterte HRM-praksiser påvirker det bærekraftige innovasjonsarbeidet i den fornybare energibransjen i Norge eller andre steder i verden. Denne studien har dermed som mål å se på omstendighetene mellom endringsorienterte HRM-praksiser og bærekraftig innovasjon i den fornybare energibransjen i Norge, der omstendighetene menes med å se om det ene elementet (HRM-praksiser) har en påvirkning på det andre elementet (bærekraftig innovasjon) eller ikke. Her ønskes det å få en bedre forståelse av rollen HR-arbeidet kan ha for virksomheter i denne bransjen og hvilken betydning ulike endringsorienterte HRM-praksiser kan ha for sluttresultatet i det bærekraftige innovasjonsarbeidet. På den måten vil dette potensielt kunne bidra til en større anerkjennelse av HR sin rolle og betydning overfor de menneskelige ressursenes motivasjon, tillitsfølelse og ansvarsfølelse i en stadig elektrifisert energibransje, da denne bransjen kan sies å være avhengig av innovasjon for å imøtekomme fremtidens energibehov. På bakgrunn av dette er det utformet et selvstendig analytisk rammeverk basert på eksisterende teori og forskning, og det overordnede forskerspørsmålet er som følger:

*«Hvordan kan endringsorienterte HRM-praksiser bidra til bærekraftige innovasjoner i den fornybare energibransjen?»*

Sett ut ifra forskerspørsmålet fokuseres det på endringsorienterte HRM-praksisers rolle opp mot bærekraftige innovasjoner. For å besvare det overordnede forskerspørsmålet knyttet til den fornybare energibransjen er det valgt å benytte Agder Energi AS i en casestudie, ettersom det er en lokal virksomhet på Sørlandet og fordi det er en av Norges største strømprodusenter basert på vannkraft (Agder Energi, 2020a). Agder Energi AS skriver at *«energibransjen og Agder Energi står foran store utfordringer og konsernets evne til endring, utvikling og innovasjon vil være svært avgjørende de kommende årene»* (Agder Energi, 2020c). Dette er grunnen til at energibransjen og Agder Energi AS blir benyttet som case, da det vil være interessant å gjøre et dypdykk for hvordan de leder, tilrettelegger og håndterer utviklingen og innovasjonen som skjer i dag og i fremtiden. HRM er ikke et begrep som Agder Energi AS selv benytter, da de kun benytter HR internt. Til tross for dette er det HRM som vil bli benyttet som begrep i denne casestudien, ettersom det er det teoretisk korrekte begrepet å benytte for disse praksisene.

Det neste kapitlet vil ta for seg det teoretiske fundamentet innenfor innovasjon, innovasjonsledelse og HRM. Her vil også modellen til Lee et al. (2019) som ser på omstendighetene mellom endringsorienterte HRM-systemer og innovasjon i virksomheter bli presentert. Denne modellen vil fungere som et referansepunkt og vil danne grunnlaget for deler av det analytiske rammeverket, i likhet med teorien. Deretter vil det påfølgende kapitlet presentere case-bedriften Agder Energi AS, og kapittel fire vil ta for seg metoden for innhenting av relevant data. Metodekapitlet er lagt etter både teorikapitlet og presentasjonen av casen, ettersom det i større grad vil kunne gi deg som leser en sammenhengende forståelse av det som studeres. Videre vil kapittel fem omfatte funnene og diskusjonen av disse, og kapittel seks vil konkludere opp mot det overordnede forskerspørsmålet.

## 1.1 Spesielle ord og uttrykk

Ord og uttrykk som blir spesielt brukt i denne casestudien:

Enheter	Avdelinger i Agder Energi AS
Endringsorienterte HRM-praksiser	Aktiviteter, metoder og handlinger som tilrettelegger for at ansatte skal skape verdi
HRM	Human Resource Management
Individ	Enkeltmenneske
Menneskelige ressurser	Ansatte i Agder Energi AS
Omstendighet	Forhold
Verdikjede	Avdelinger og selskaper i Agder Energi AS

## 2 Teori

For å kunne svare på hvilken betydning endringsorienterte HRM-praksiser har for det bærekraftige innovasjonsarbeidet i den fornybare energibransjen i Norge, vil det være avgjørende å se på eksisterende litteratur og teori innenfor flere fagområder innenfor dette fagfeltet. I starten av dette kapittelet vil det analytiske rammeverket bli presentert for å gi deg som leser en helhetlig forståelse av hva som blir undersøkt. Rammeverket er basert på teorien som blir presentert under og vil bli benyttet til å diskutere forskningsdata som er innhentet. Teorien består en del av begrepsdefinisjoner, der blant annet HRM, innovasjon og innovasjonsområder defineres. Teorier knyttet til menneskelig motivasjon vil også bli gjennomgått, ettersom det undersøkes om endringsorienterte HRM-praksiser har en negativ eller positiv påvirkning på individuell motivasjon, tillitsfølelse og ansvarsfølelse. I slutten av kapittelet vil også Lee et al. (2019) sin modell bli presentert. Teorien og rammeverket vil bli anvendt som en støtte til den innhentede empirien for å danne et bilde av hvordan ting henger sammen i virkeligheten, og på den måten kunne besvare det overordnede og de underliggende forskerspørsmålene.

### 2.1 Analytisk rammeverk

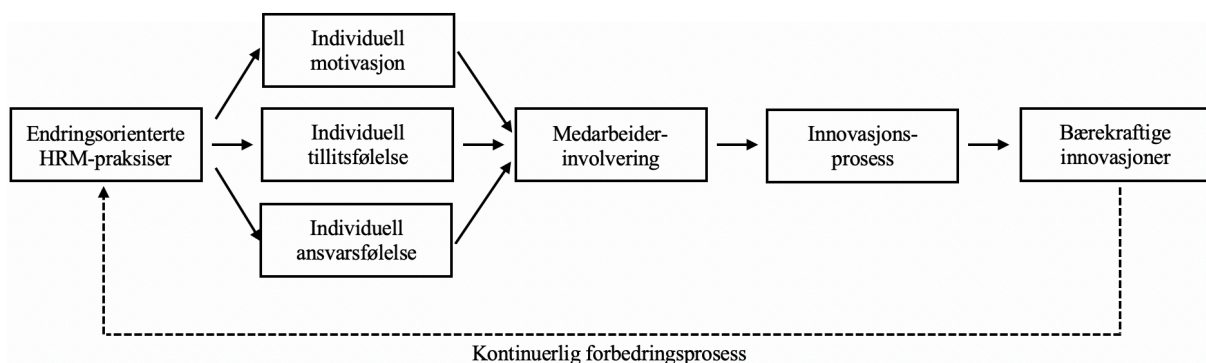
For å gi deg som leser et bilde og en forståelse av det som studeres er det valgt å legge det analytiske rammeverket til starten av teorikapittelet, til tross for at rammeverket er basert på teorien som blir gjennomgått under. Ved å skjønne utgangspunktet for studien først, vil det bli enklere å følge og se sammenhengen mellom teorien og empirien som senere skal diskuteres. Det analytiske rammeverket vil bli benyttet i diskusjonen for å diskutere det overordnede forskerspørsmålet som ble nevnt innledningsvis:

*«Hvordan kan endringsorienterte HRM-praksiser bidra til bærekraftige innovasjoner i den fornybare energibransjen?»*

Bakgrunnen for det analytiske rammeverket er at det ikke finnes eksisterende forskning som fastslår hvilken betydning endringsorienterte HRM-praksiser kan ha for det bærekraftige innovasjonsarbeidet i den fornybare energibransjen i Norge. Altså hvordan tilrettelegging for de menneskelige ressursene gjennom ulike endringsorienterte HRM-praksiser i virksomheten kan potensielt bidra til utvikling og realisering av bærekraftige innovasjoner. Det er dette som er formålet med denne studien og figur 1 nedenfor illustrerer det analytiske rammeverket.

Rammeverket benytter modellen til Lee et al. (2019) som et referansepunkt, da dette er den eneste tilsvarende modellen som er benyttet i en annen forskningssammenheng. Det å bygge videre på modellen til Lee et al. (2019) og implementere enkelte andre elementer fra de underliggende teoriene som presenteres nedenfor, er det som medførte at det analytiske rammeverket ble som illustrert i figur 1. Dette var dermed et resultat av de teoriene som ble ansett som sentrale for denne casestudien.

Det analytiske rammeverket betrakter at endringsorienterte HRM-praksiser har en positiv eller negativ innvirkning på individers motivasjon, tillitsfølelse og/eller ansvarsfølelse i en virksomhet. Disse faktorene vil videre kunne ha en betydning for graden av medarbeiderinvolvering og engasjementet individene viser, og som i et innovasjonsperspektiv kan ha en betydning for innovasjonsarbeidet og det bærekraftige sluttresultatet som virksomheten ender opp med. Rammeverket ser dermed på hvilken betydning endringsorienterte HRM-praksiser kan ha for bærekraftige innovasjoner i den fornybare energibransjen, ettersom HR-arbeidet kan sies å omhandle tilpasning av arbeidsplassen slik at individene presterer opp mot sitt potensiale. I denne sammenhengen ligger av den grunn fokuset på individuell prestasjon i innovasjons- og utviklingsarbeidet, slik at også virksomheten presterer opp mot sitt konkurransemessige potensiale. Videre betraktes det analytiske rammeverket som en kontinuerlig prosess, ettersom det har en tilbakevirkende effekt. Dette kommer av at både ledere og ansatte vil kunne lære av de prosessene og praksisene som blir benyttet i enhver utviklingssituasjon, og på den måten justere og endre praksiser som vil bli benyttet i senere innovasjons- og utviklingsprosesser.



Figur 1: Analytisk rammeverk for å diskutere omstendighetene mellom endringsorienterte HRM-praksiser og bærekraftig innovasjon i den fornybare energibransjen.

For å kunne studere omstendighetene mellom endringsorienterte HRM-praksiser og bærekraftig innovasjon i den fornybare energibransjen og samtidig svare på det overordnede forskerspørsmålet, er vi nødt til å se nærmere på begge områdene hver for seg. Det vil si endringsorienterte HRM-praksiser for seg selv og innovasjon for seg selv. Av den grunn vil to underliggende forskerspørsmål danne utgangspunktet for diskusjonen, og disse forskerspørsmålene er som følger:

F1: «*Hvordan benyttes endringsorienterte HRM-praksiser for å tilrettelegge for individuell motivasjon, tillitsfølelse og ansvarsfølelse i Agder Energi AS?*»

F2: «*Hvordan påvirker endringsorienterte HRM-praksiser innovasjonsarbeidet i Agder Energi AS?*»

Ved å bevare disse underliggende forskerspørsmålene muliggjør det at man kan besvare det overordnede forskerspørsmålet, ettersom de hver for seg fokuserer på ett enkelt aspekt av områdene som danner grunnlaget for hva som studeres. Ved å diskutere og analysere hvordan endringsorienterte HRM-praksiser blir benyttet i et individuelt perspektiv og i et innovasjonsperspektiv i Agder Energi AS, vil man få en helhetlig forståelse av hvordan slike praksiser kan påvirke sluttresultatet knyttet til bærekraftige innovasjoner i denne bransjen. Her er det valgt å fokusere på HR-avdelingen, bærekraftsenheten og innovasjonsavdelingen i Agder Energi AS, ettersom det er disse områdene man er interessert i å se på omstendighetene mellom. Gjennom F1 vil man få et inntrykk av hvilke praksiser som blir benyttet og hvordan disse spiller inn på de ansattes motivasjon, tillit og ansvarsfølelse for det arbeidet de gjør og det eierskapet de har til å utvikle seg selv og sin arbeidsplass. Samtidig vil F2 gi et inntrykk av hvordan innovasjonsarbeidet i virksomheten direkte eller indirekte blir påvirket av de endringsorienterte HRM-praksisene som kommer frem i F1. Her vil innsamlet empiri til begge områder bli diskutert for å kunne besvare det overordnede forskerspørsmålet om hvordan slike praksiser kan bidra til bærekraftige innovasjoner, og eksisterende teori vil bli benyttet som en støtte til empirien. Under vil teorien som ligger til grunn bli gjennomgått for å gi deg som leser et bilde av eksisterende forskning på områder som er relevant for det som studeres i denne sammenheng. Her vil eksisterende teori knyttet til menneskelige ressurser og motivasjon bli gjennomgått først, for deretter å se nærmere på eksisterende teori knyttet til innovasjon.

## 2.2 Menneskelige ressurser

Sett ut ifra det analytiske rammeverket og de ovennevnte forskerspørsmålene står de menneskelige ressursene sentralt i denne studien, ettersom problemet er at man ikke vet hvilken betydning endringsorienterte HRM-praksiser kan ha på det bærekraftige innovasjonsarbeidet i den fornybare energibransjen. Dette kommer av at det er menneskene i en virksomhet som i ulik grad blir påvirket av de endringsorienterte HRM-praksisene som blir benyttet, og det vil dermed være en forutsetning å forstå hva som motiverer, skaper tillit og skaper ansvarsfølelse for de ansatte.

Sitatet «*de ansatte er vår viktigste ressurs*» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 240) er noe som går igjen i mye av forskningslitteraturen på dette området, og er et utsagn som mange virksomheter og bransjer vil kunne kjenne seg igjen i. Dette hevder Jacobsen og Thorsvik (2013) er på grunn av at delingen og utnyttelsen av de ansattes kompetanse stadig blir viktigere for en virksomhets suksess, ettersom blant annet teknologisk utvikling blir mer kompleks og avansert. Det å tiltrekke seg, motivere, utvikle og ivareta kompetanse og ferdigheter er dermed en viktig prosess for å kunne drive verdiskaping (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

HRM er av den grunn et begrep som gjør seg gjeldende i denne sammenheng, og Armstrong og Taylor (2020) omtaler HRM som «*(...) how people are employed, managed and developed in organizations*» (Armstrong & Taylor, 2020, s. 3). De legger også til at HRM omhandler hvordan man leder mennesker for å nå ønskede resultater. Her er det viktig at virksomheten sørger for å ha tilgangen på de menneskelige ressursene som skal til for å oppnå resultatene, samt utnytte ressursene på en hensiktsmessig og «*best mulig måte*» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 242). Humankapitalen de ansatte besitter i en virksomhet vil dermed være gjeldende for å oppnå satte mål og resultater, ettersom dette er kunnskap som er skapt og lagret i hvert enkelt individ i virksomheten. Dette inkluderer de ansattes kunnskap, kompetanse, erfaringer, ferdigheter og evner, og er en ressurs som er kritisk for at et selskap skal kunne få et konkurransefortrinn overfor andre konkurrerende virksomheter (Donate, Peña, & Sanchez de Pablo, 2016; Reed, Lubatkin & Srinivasan, 2006). Tidd og Bessant (2013) ser videre på humankapitalen opp mot et lederspesspektiv, og argumenterer for at en leder bør fokusere på utvikling av den eksisterende interne kapitalen. Her skriver de at det vil det være nødvendig å investere i utdanning, relevant trening og sosialisering, og på den måten opprettholde kompetansen for å sikre at en virksomhet yter opp mot sitt potensiale.



### 2.2.1 Strategisk HRM

Et annet begrep som er relevant i sammenheng med HRM er det litteraturen karakteriserer som strategisk HRM (SHRM). I motsetning til en vanlig tilnærming til HRM som omhandler mer de generelle HR oppgavene som rekruttering, utvikling og vurderinger, er SHRM en tilnærming som fokuserer i større grad på hvordan systemer av HR-praksiser skal hjelpe virksomheter til å nå strategiske mål og forbedre virksomhetenes ytelse (Boon, Eckardt, Lepak & Boselie, 2018). Med dette som bakgrunn er SHRM blitt definert som følgende: «*the pattern of planned human resource deployments and activities intended to enable an organization to achieve its goals*» (Wright & McMahan, 1992, s. 298). Armstrong og Taylor (2020) supplerer med at HRM er en strategisk, integrert og sammenhengende prosess, og at SHRM tilføyer prosessen om strategisk ledelse. Videre skiller litteraturen innen SHRM mellom det som blir ansett som ability-motivation-opportunity (AMO) og resource-based-view (RBV).

Boxall og Purcell (2011) skriver at AMO omhandler de tre variablene: evne (A), motivasjon (M) og mulighet (O). Her argumenteres det for at enhver leder må ha en innflytelse på alle variablene for å forbedre individuelle prestasjoner hos de ansatte. Evnen omfatter at de ansatte besitter de rette forutsetningene, kunnskapen og kompetansen til å prestere og utføre arbeidet. Motivasjonen omfatter at de ansatte vil utføre arbeidet fordi de føler seg tilstrekkelig interessert og motivert til å prestere. Den siste variabelen, mulighet, omfatter de ansattes struktur og arbeidsmiljø som tilfører tilstrekkelig støtte og på den måten muliggjør at de ansatte kan prestere (Boxall & Purcell, 2011). Lee et al. (2019) karakteriserer AMO som et endringsorientert HRM system.

Resource-based-view (RBV) vil på sin side ta for seg at en virksomhet kun vil oppnå et konkurransemessig fortrinn hvis virksomhetens ressurser er «*verdifulle, sjeldne og dyre*» (Armstrong & Taylor, 2020, s. 9) å etterligne. Boxall og Purcell (2011) hevder at i denne tilnærmingen vil ikke ressursene kun være generelle eiendeler, men at de inkluderer alle trekk ved en virksomhet som har verdiskapende egenskaper. I den forbindelse definerer Wernerfelt (1984) ressurser i en virksomhet som følger: «*(...) a resource is meant anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm. More formally, a firm's resources at a given time could be defined as those (tangible and intangible) assets which are tied semipermanently to the firm. Examples of resources are: brand names, in-house knowledge and technology, employment of skilled personnel, trade contracts, machinery, efficient procedures, capital, etc.*» (Wernerfelt, 1984, s. 172). Et utspring fra denne tilnærmingen er knowledge-

based-view (KBV) som fokuserer på kunnskapen en virksomhet besitter, og omfatter hvordan denne kunnskapen blir «skapt, tilegnet, brukt, beskyttet og videreført» (Cabrera-Suárez, Saá-Pérez & García-Almeida, 2001, s. 39).

For å kunne skille hvilke praksiser i Agder Energi AS som er strategiske og ikke, vil SHRM bli betraktet i diskusjonen for å gi en indikasjon på dette. Her vil AMO og RBV bli benyttet for å se hvilke av de praksisene som kommer frem som er strategisk rettet og hvilke som eventuelt er mer fundamentale og generelle. Til tross for at noen praksiser kan bli ansett som en SHRM-praksis, vil de bli betraktet som en endringsorientert HRM-praksis i denne studien.

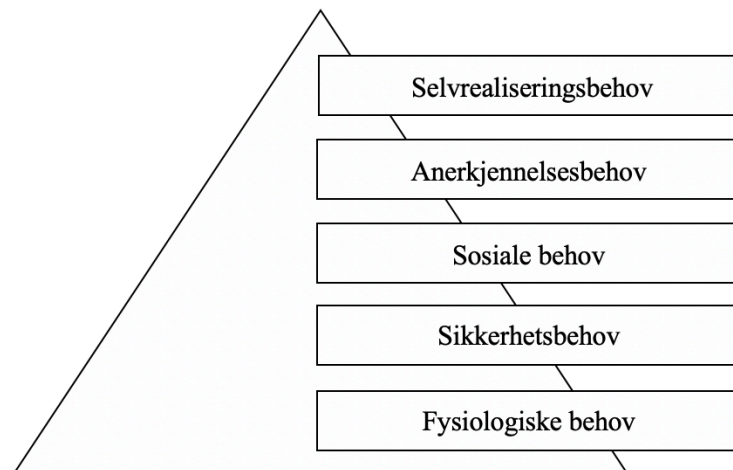
### **2.2.2 Ledelse og motivasjon av menneskelige ressurser**

I sammenheng med SHRM vil et aspekt knyttet til ledelsen av de menneskelige ressursene i en virksomhet være motivasjon av de ansatte. For å få en forståelse av hva som ligger til grunn for at motivasjon og behov hos enkeltmennesker skal oppnås, vil ulike teorier knyttet til dette bli gått igjennom nedenfor. På den måten vil du som leser kunne danne deg et bilde av hvordan menneskers behov og motivasjon senere vil bli ansett opp mot endringsorienterte HRM-praksiser i diskusjonen.

Grønhaug og Hansen (2001) erfarer at en virksomhet vil oppnå lite uten motivasjon og engasjement fra de ansatte, ettersom det ikke kun er nok at ledelsen er motiverte. Her poengteres det at dette i særlig grad gjelder ved nye idéer og tanker, da ledelsens oppgave er å overbevise de ansatte til å bli motiverte for det nye. Dette er fordi de verdiskapende aktivitetene i virksomheten påvirkes og realiseres av medarbeiderne. Erfaringene til Grønhaug og Hansen (2001) er dermed i tråd med det Jacobsen og Thorsvik (2013) skriver om at «*organisasjoner som klarer å motivere sine ansatte vil høyst sannsynlig kunne oppnå både operative og økonomiske fordeler, samt utvikle et langsiktig konkurransefortrinn*» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 241).

En av de mest anerkjente teoriene knyttet til menneskelig motivasjon er Maslows behovsteori. Maslow (1943) baserte sin teori på en hierarkisk modell, der han beskrev fem grunnleggende behov mennesker har å oppnå motivasjon. Disse behovene er 1) fysiologiske behov, 2) sikkerhetsbehov, 3) sosiale behov, 4) anerkjennelsesbehov og 5) selvrealiseringsbehov. Dette er illustrert i figur 2 nedenfor. Her argumenteres det for at de fysiologiske behovene er de grunnleggende driverne kroppen har et generelt behov for, der appetitt, tørst og søvn er

eksempler på dette. Her argumenteres det for at disse grunnleggende behovene må være oppfylt før mennesker anser de øvrige behovene som viktige (Harris & White, 2013).



Figur 2: Maslows behovshierarki basert på Harris og White (2013).

Etter at de fysiologiske behovene er oppfylt vil sikkerhet være det neste elementet. Sikkerhetsbehovet omhandler at mennesker har et behov for både følelsesmessig og fysisk sikkerhet, og Maslow (1943) hevder i denne sammenheng at mennesker kan bli karakterisert som en «*safety-seeking-mechanism*» (Maslow, 1943, s. 376). Dersom de foregående behovene blir oppfylt vil de sosiale behovene tre inn, der tilhørighet med andre mennesker er sentralt. Dette kan være i form av vennskap, følelsesmessige kjærlighetsbånd eller posisjoner i sosiale grupper. Dette bygger videre på det fjerde behovet i hierarkiet, ettersom det omfatter anerkjennelse. Dette er fordi Maslow (1943) antok at mennesker har et behov for status og prestisje, og er avhengig av å få anerkjennelse fra både seg selv og andre for å bygge selvtillit. Videre vil det siste behovet, selvrealiseringsbehovet, omhandle at individene må få utnyttet evnene sine og få utnyttet sitt eget potensiale. Til tross for at alle behovene er tilfredsstilt vil man over tid kunne utvikle en rastløshet eller misnøye, med mindre vedkommende gjør det man selv er egnet til å gjøre. Behovet for selvrealisering er av den grunn det øverste elementet i hierarkiet (Maslow, 1943; Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Det er også flere som er kritiske til Maslows behovsteori og dens hierarkiske oppstilling. Dette kommer av at hovedforståelsen av hierarkiet er at behovene på øverste nivå ikke vil påvirke den menneskelige atferden før behovene på lavere nivå er tilfredsstilt. Jacobsen og Thorsvik (2013) er kritiske til dette og argumenterer for at det er individuelt hvordan et menneske

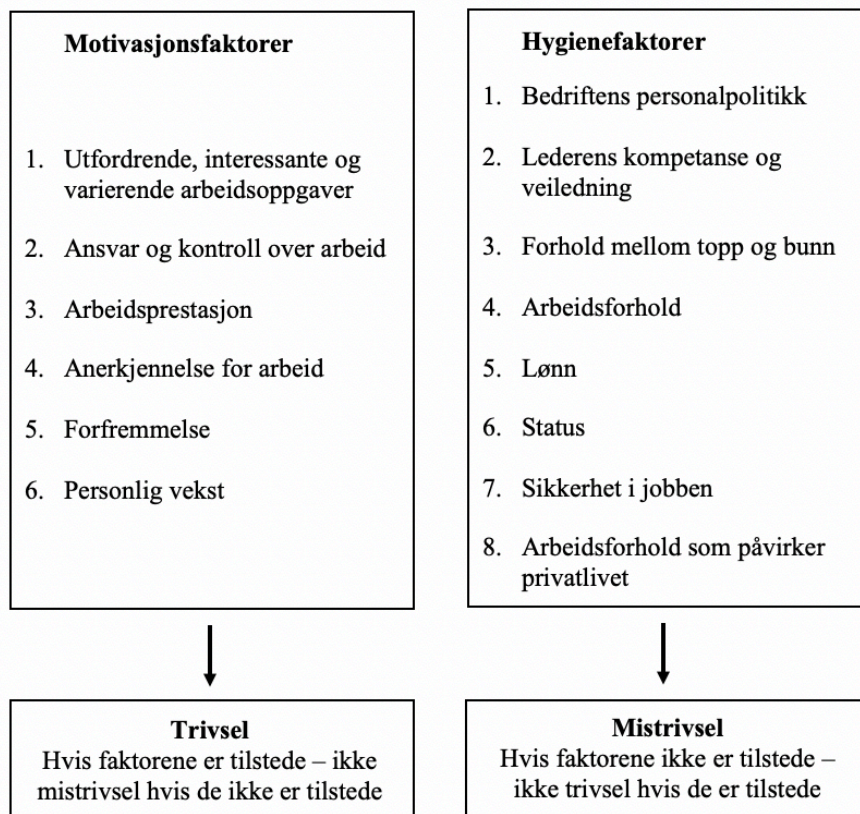
foretrekker rekkefølgen på behovene, og at det ikke er tilfellet at et bestemt behov må være fullkomment og tilfredsstillende for at det neste behovet skal dukke opp. Kiel (1999) er også kritisk til modellen, ettersom samfunnet har endret seg mye siden Maslow (1943) først presenterte teorien. Her argumenteres det for at et lukket hierarki ikke er en representativ fremstilling av menneskelige behov, og foreslår at en åpen struktur er en bedre fremstilling. Dette er fordi Kiel (1999) fastslår at selvrealisering er en pågående prosess som individer utvikler gjennom hele livet. Til tross for at Maslow er blitt kritisert for sin behovsteori vil den fortsatt være et utgangspunkt for å forstå menneskers behov for å oppnå motivasjon i denne studien. Teorien vil senere bli brukt i drøftingen for å se hvordan ulike endringsorienterte HRM-praksiser i Agder Energi AS påvirker disse behovene.

Et utsprang fra Maslows behovsteori (Jones, 2011) og en annen modell som tar for seg menneskelig motivasjon og fremming av bedre ytelse i en arbeidssammenheng, er Herzbergs tofaktorteori. Forskerne Herzberg et al. (1959) studerte menneskers motivasjon til å arbeide ved å se på tilfredsheten deres, og konkluderte med at trivsel og mistriivsel på arbeidsplassen var avhengig av ulike forhold. Studien indikerte at hvis man endret på forhold som skapte mistriivsel hos de ansatte, så var det ikke nødvendigvis at det ville skape trivsel og motivasjon. Tilfredsheten til de ansatte var sterkt tilknyttet arbeidsoppgavene til den enkelte, mens mistriivsel var på en annen side tilknyttet arbeidsmiljøet og behandlingen av de ansatte.

Herzberg et al. (1959) beskrev dermed to faktorer som har en innvirkning på trivsel og mistriivsel; motivasjons- og hygienefaktorer. Motivasjonsfaktorene er forhold som fremmer trivsel om faktorene er tilstede, men skaper ikke mistriivsel om de ikke er tilstede. Hygienefaktorene vil på sin side skape mistriivsel om faktorene ikke er tilstede, men ikke skape trivsel om faktorene er tilstede (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette er illustrert i figur 3 nedenfor. Tofaktorteorien har blitt kritisert av flere forskere for å være for simpel og generell, samtidig som den er blitt kritisert for å ikke representere den generelle befolkningen. Her argumenteres det for at teorien er kontekstavhengig, og at faktorer som skaper tilfredshet hos en ansatt i én kultur ikke nødvendigvis er tilfellet for andre ansatte i andre kulturer (Vijayakumar & Saxena, 2015).

Til tross for at teorien er noe kritisert er det en anerkjent teori, og den vil senere bli benyttet i drøftingen for å analysere hvordan ulike endringsorienterte HRM-praksiser i Agder Energi AS samsvarer med motivasjons- og hygienefaktorene i figur 3 nedenfor. På den måten vil man

danne et bilde av hvilke endringsorienterte HRM-praksiser som har en motiverende faktor, og hvilke som ikke har det. Det kan også legges til at Deci og Ryan (1985) sin selvbestemmelsesteori knyttet til indre og ytre motivasjon er en alternativ teori som ble vurdert til denne casestudien, men ble ikke valgt å benytte på grunn av at både Maslow (1943) og Herzberg et al. (1959) er de mest anerkjente og grunnleggende motivasjonsteoriene i litteraturen.



Figur 3: Herzberg et al. (1959) sin tofaktorteori basert på Jacobsen og Thorsvik (2013).

Forskeren Colquitt (2016) underbygger videre mange av elementene til Herzberg (1959), ettersom han forsket på ulike antakelser for hva som skaper motivasjon ved resultatstyring. Antakelsene omhandlet at mål, tilbakemeldinger, evalueringer fra ledere og økonomiske belønninger ville skape motivasjon for de ansatte. Colquitt (2016) konkluderte med at det kun er bestemte og overkommelige mål som de ansatte selv har troen på at de kan oppnå som faktisk vil føre til motivasjon av alle de ovennevnte antakelsene. Her hevdes det videre at tilbakemeldinger og evalueringer til en viss grad kan bidra til motivasjon og økt ytelse, men at det er avhengig av hvordan lederen forholder seg til disse aspektene. Konkrete tilbakemeldinger på arbeidsoppgavene vil kunne ha positiv innvirkning på prestasjonene til den ansatte, men dersom tilbakemeldingene er av en personlig karakter vil det kunne hemme prestasjonen. Det samme gjelder evalueringer av de ansatte, der Colquitt (2016) mener virkninger ikke entydig

kan konkludere med at prestasjonsvurderinger er med på å fremme motivasjon. Slike vurderinger kan være spesielt skadelige i samarbeidende arbeidsmiljøer og hvor virksomheten benytter seg av individuelle belønningssystemer. I tråd med dette hevdes det at heller ikke økonomiske belønninger alene vil føre til tilfredshet og motivasjon for de ansatte (Colquitt, 2016), noe Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw og Rich (2010) underbygger ved at flere studier på virksomheter viser at det ikke er noen sammenheng mellom de ansattes generelle tilfredshet og økonomiske goder. Colquitt (2016) sin teori vil senere bli benyttet i diskusjonen for å se hvordan den innhentede empirien fra Agder Energi AS samsvarer med hvordan tilbakemeldinger og økonomiske belønninger påvirker motivasjonen, tillitsfølelsen og ansvarsfølelsen i virksomheten.

### 2.3 Innovasjonsbegrepet

Nå som det menneskelige aspektet er gjennomgått ovenfor, vil innovasjon utgjøre neste del av teorien. Dette er som følge av at innovasjon utgjør en betydelig del av denne studien og det er en forutsetning å skjønne hva innovasjon innebærer og betyr. Dermed vil innovasjonsbegrepet bli definert nedenfor, nettopp for å bevisstgjøre deg som leser hvordan innovasjon senere blir betraktet i diskusjonen.

Innovasjon er et begrep som har vært gjeldende i økonomisk, vitenskapelig og akademisk litteratur i lang tid, og Joseph Schumpeter definerte det allerede på tidlig 1900-tallet som «*nye kombinasjoner av eksisterende ressurser*» (Fagerberg, 2005, s. 6). Videre skilte han mellom ulike områder en entreprenør kan drive innovasjon på, der han kategoriserte innovasjon i fem hovedtyper. Disse innovasjonstypene beskriver han som en fornyelse av produkter, leverandørkilder, markeder, produksjonsmetoder og nye måter å organisere bedrifter på. Her var det i hovedsak den individuelle entreprenøren som var i fokus, da Schumpeter mente at samfunnet på daværende tidspunkt viste motstand mot fornyelse og det å gjøre ting annerledes. Dette kunne hindre entreprenører for å nå sine mål og lykkes med innovasjon, men har vært en viktig faktor for at man faktisk har fått til vellykkede innovasjoner opp gjennom tiden. Til tross for dette har han i senere litteratur beskrevet viktigheten av innovasjon i større selskaper (Fagerberg, 2005).

Aasen og Amundsen (2015) bygger videre på dette, men er opptatt av å sette et skille mellom det som kan anses som en *endring* og det som er en *innovasjon*. Dette kommer av at hvis man

definerer innovasjon som «det å gjøre ting annerledes», vil alle endringer kunne bli betegnet som en innovasjon. Jacobsen (2018) ser på endring som at en virksomhet viser variasjoner i karakteristiske trekk over tid, og definerer endring som «*en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet, eller tilstand over tid i en organisasjon*» (Jacobsen, 2018, s. 17). For å sette et tydelig skille mellom begrepene poengterer Aasen og Amundsen (2015) at en forventning til forbedring, vekst, effektivitet eller konkurransefortrinn er noe som vil gjenspeile seg i en innovasjon, men er noe som ikke på samme måte kjennetegner en endring. En slik forståelse av begrepet er også det Olsen (2004) anser som innovasjon, ettersom han understreker at en innovasjon skal gi «*økonomisk nytteverdi, konkurranseevne og vekst*» (Olsen, 2004, s. 3). Aasen og Amundsen (2015) sin definisjon av innovasjonsbegrepet fokuserer dermed på at det er en ny praksis som skjer gjennom kollektive handlinger med flere involverte parter:

*«Innovasjon skjer gjennom kollektive prosesser som oppstår med utgangspunkt i en ny (og akseptert) idé, og som får sin effekt når resultatene (produktene) av den nye idéen tas i bruk, gjennom å forandre hvordan mennesker organiserer seg, hvilke redskaper og teknologier de utnytter, eller hvordan de lever (uten at det er gitt om effekten vil bli oppfattet som positiv eller negativ)»* (Aasen og Amundsen, 2015, s. 18).

Den ovennevnte definisjonen til Aasen og Amundsen (2015) er én av mange definisjoner av innovasjonsbegrepet, og er en av grunnene til at forskerne Baregheh, Rowley og Sambrook (2009) ville finne en felles definisjon. Med utgangspunkt i 60 definisjoner av begrepet utformet de seks egenskaper som kjennetegner innovasjon på bakgrunn av de eksisterende og kjente definisjonene. Disse egenskapene var 1) hvilket steg innovasjonen omfavner, 2) hvilken institusjon eller enhet som innovasjonen omfatter, 3) ressursene som legger til rette for innovasjonen, 4) nyhetsgraden, 5) hva innovasjonen består av og 6) effekten og hensikten med innovasjonen (Baregheh et al., 2009). På bakgrunn av disse felles egenskapene ville de få frem hva som er essensen av innovasjon i enhver organisatorisk sammenheng, og kom frem til følgende definisjon av begrepet:

*«Innovation is the multi-stage process whereby organizations transform ideas into new/improved products, service or process, in order to advance, compete and differentiate themselves successfully in their marketplace»* (Baregheh et al., 2009, s. 1334).

Både definisjonen til Aasen og Amundsen (2015) og Baregheh et al. (2009) underbygger at innovasjon kan bli sett på som en prosess bestående av mange steg, og som samtidig vil være et resultat av kollektiv samhandling. Begge definisjonene vil være grunnleggende for denne studien på grunn av at de dekker hver sine aktuelle områder, og de vil bli referert til i diskusjonen for å gi en indikasjon på hva som kan anses som innovasjon og ikke.

### **2.3.1 Bærekraftig innovasjon og utvikling**

Ettersom innovasjon har blitt definert ovenfor er det naturlig å gå videre inn på det bærekraftige elementet knyttet til begrepet, ettersom bærekraft er et sentralt element i det som blir undersøkt. Som nevnt innledningsvis blir bærekraftig utvikling i faglitteraturen definert som «(...) utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov» (Brundtland & Dahl, 1987, s. 42). Definisjonen fokuserer på to momenter; det å dekke behov og samtidig se begrensninger. Her argumenterer Brundtland og Dahl (1987) for at hovedmålet for utvikling er å tilfredsstillere humanitære behov og forventninger, men at behovene og forventningene må være innenfor den økologiske bæreevnen. En økende bekymring for et overforbruk av verdens ressurser, miljøødeleggelser og sosiale ulikheter er dermed et resultat av en overgang til et mer bærekraftig samfunn og økonomi (Adams, Jeanrenaud, Bessant & Denyer, 2016). I faglitteraturen er bærekraftig innovasjon i et virksomhetsperspektiv betraktet som sustainability-oriented innovation (SOI) og Adams et al. (2016) definerer SOI som følgende:

*«Sustainability-oriented innovation (SOI) involves making intentional changes to an organization's philosophy and values, as well as to its products, processes or practices, to serve the specific purpose of creating and realizing social and environmental value in addition to economic returns»* (Adams et al., 2016, s. 181).

Operasjonell optimalisering, organisatorisk transformasjon og systembygging er tre ulike former for SOI som Adams et al. (2016) beskriver i denne sammenhengen. Med operasjonell optimalisering menes hvordan en virksomhet kan operere mer miljøvennlig ved å implementere inkrementelle innovasjoner for å redusere skade på miljøet, der man gjør de samme tingene bedre. Organisatorisk transformasjon tar utgangspunkt i nye markedsmuligheter ved at virksomheten gjør nye ting og samtidig har en fundamental endring i virksomhetens strategi. Her er innovasjonene ofte radikale og det kreves en delt oppfattelse av virksomhetens mål og visjon mellom medarbeiderne og ledelsen. Den siste formen for SOI som Adams et al. (2016)



beskriver er systembygging. Dette omhandler at en virksomhet utvikler produkter og tjenester som er “umulig” å fremstille på egenhånd, og på den måten er avhengig av å bygge nettverk med andre aktører som kan bidra i utviklingen. Dette omtales som sosial endring og er ofte noe som krever lang tid å utvikle, ettersom de er omfattende og radikale. Likevel er dette noe som vil kunne skape positive innvirkninger og bidra til mer bærekraft.

I tråd med det Adams et al. (2016) betegner som SOI, skriver Nærings- og handelsdepartementet (2008) at verdiskaping er en av de viktigste oppgavene til næringslivet i Norge. Gjennom verdiskapingen skal virksomhetene ta et ansvar for å bidra til miljømessig, økonomisk og sosial bærekraft i de områdene virksomhetene driver sitt daglige virke. SOI-begrepet vil senere bli benyttet i diskusjonen, ettersom det er et sentralt element for å kunne besvare det overordnede forskerspørsmålet.

## **2.4 Innovasjonsprosesser**

Nå som innovasjon og bærekraftig innovasjon har blitt definert, vil dette underkapitlet tar for seg hvordan innovasjon foregår. Dette er fordi du som leser må ha en forståelse av hvordan innovasjonsarbeidet skjer, og for at man skal kunne analysere og svare på dette i diskusjonen senere.

I utgangspunktet kan innovasjon bli ansett som en prosess og Tidd og Bessant (2013) har utformet en forenklet modell for hvordan innovasjonsprosessen foregår for virksomheter som arbeider med innovasjon og utvikling. Modellen består av de fire hovedfasene 1) søke, 2) velge, 3) implementere og 4) gevinstrealisering. Den første fasen omhandler at en virksomhet må utforske både de interne og eksterne omgivelsene for muligheter og trusler i en utviklingssammenheng. Her må idéer genereres og man må se hvordan konkurrerende virksomheter i markedet opererer, slik at man har mulighet til å styrke konkurransekraften. Videre vil fase to handle om at virksomheten må ta et valg for hvilke av idéene man skal gå for ved forrige fase, ettersom man må ta en vurdering for hvilke av alternativene som kan hjelpe til med både utvikling og vekst. Her må virksomheten ta strategiske valg hvor man finner ut hva man skal gjøre og hvorfor man skal gjøre det. Dette fører oss videre inn i den tredje fasen, der virksomheten skal implementere og sette idéen til live. Det å implementere og samtidig gjøre noe annerledes enn tidligere vil kunne være en utfordring, ettersom man må mobilisere de tilgjengelige ressursene man har for det aktuelle utviklingsprosjektet. Til tross for at virksomheten ikke har noen garanti for at implementeringen vil bli vellykket, så må man prøve

for å finne ut av det. Siste fase omhandler derfor gevinstrealisering der virksomheten til slutt blant annet kan hente verdifull erfaring fra innovasjonsprosessen for videre utvikling, men også hente verdi i form av adopsjon og diffusjon i markedet (Tidd & Bessant, 2013).

Cooper (2008) skisserer en annen modell for innovasjonsprosessen, kalt Stage-Gate. I et forenklet format består denne modellen av stegvis utvikling gjennom flere steg (Stage) og porter (Gate), der hvert steg omfatter aktiviteter, analyser og leveranser fra prosjektgruppen. Her vil informasjonsinnhenting og analyse av data medføre et resultat som blir videreført inn i porten før man går videre til neste steg. Hver port fungerer som et avgjørelsesmoment, ettersom det er resultatet av analysene som avgjør om man skal fortsette eller stoppe prosessen. Modellen starter alltid med en idéfase og består i hovedsak av fem steg. Disse stegene er: utforske, lage forretningsplan, utvikling, testing og lansering. Gitt at en virksomhet kommer seg gjennom alle stegene og får til en lansering vil man også være nødt til å gjøre en evaluering av lanseringen for å eventuelt finne ut hva som fungerte eller ikke fungerte.

Stage-Gate-modellen har blitt kritisert for å være for lineær av mange forskere. Van de Ven, Polley, Garud og Venkataraman (1999) argumenterer for at stegene i modellen følger hverandre på en forutsigbar og sekvensiell måte, der aktivitetene i hvert steg faser ut i en stabil og ordnet likevekt. Her underbygger de argumentasjonen med at innovasjonsprosesser er mer komplekse og usikre enn det denne modellen indikerer. Cooper (2008) ser på denne kritikken som en myte og hevder at det ikke er et lineært system, ettersom hvert steg omfatter mye gjentakelser og sløyfing underveis. I tillegg argumenteres det for at stegene kan overlape hverandre, der man kan starte på et steg før det forrige steget er fullført. Til tross for dette må alle stegene fullføres for å få en fullstendig modell.

#### **2.4.1 Tolv hovedpunkter for innovasjonsprosesser**

Som følge av at Van de Ven et al. (1999) var kritiske til stegvise modeller som et utgangspunkt for innovasjonsprosesser, tok de utgangspunkt i at en innovasjonsprosess kan bli sett på som en reise. Van de Ven et al. (1999) hadde gjennom flere studier funnet ut at ulike innovasjonsprosesser ikke hadde hatt en lineær utvikling over tid gjennom steg og faser, men at prosessen var mer kompleks og uorganisert. På bakgrunn av dette utviklet forskerne en overordnet liste over tolv hovedpunkter som gjenspeilte seg i de innovasjonsstudiene som lå til grunn, hvor startperioden, utviklingsperioden og implementeringsperioden utgjorde prosjektfasene. Dette er vist i tabell 1 nedenfor.

Tabell 1: Van de Ven et al. (1999) tolv punkter for innovasjonsprosessen.

<b>Startperioden</b>		
<b>Nr.</b>	<b>Hovedpunkt</b>	<b>Beskrivelse</b>
1	Modningsfase	Idéene er ikke kun basert på aktuelle hendelser, men er et resultat av flerårige hendelser som utløser et initiativ til innovasjon.
2	Endringssjokk	Konsentrerte innovasjonsinitiativer påvirkes av interne og eksterne sjokk/hendelser som skaper en nødvendighet for endring.
3	Planer	Utvikling av planer for de som sitter med beslutningsmyndighet for innovasjonsarbeidet. Fungerer som en salgsbrosjyre.
<b>Utviklingsperioden</b>		
<b>Nr.</b>	<b>Hovedpunkt</b>	<b>Beskrivelse</b>
4	Idémyldring	Når utviklingsfasen begynner blir den opprinnelige idéen til mindre idéer og aktiviteter som utvikles og testes parallelt med hverandre.
5	Tilbakeslag	Uforutsette hendelser oppstår og endringer i prosjektplanene, økonomiske ressurser og budsjetter blir et faktum.
6	Ulike suksesskriterier	Problemer kan bli forsterket ved at suksesskriteriene vil kunne skifte med tiden og resultatene underveis. Ulike kriterier kan variere fra prosjektleder og de som har myndighet over ressursene, noe som kan føre til intern strid.
7	Utskifting	De menneskelige ressursenes tilstedeværelse i prosjektet er varierende. En del er med på prosjektet på deltid, samtidig som følelser og frustrasjon kan ha en påvirkning. Høy utskifting er vanlig.
8	Investorers/toppleders rolle	Investorer og toppsjefer har en sentral rolle og deltar i viktige beslutninger. Fungerer som en balanse i prosjektet.
9	Eksterne relasjoner	Relasjoner med andre virksomheter må utvikles. Dette kan føre prosjektet inn i én retning som ofte kan ha uante konsekvenser. Både positivt og negativt.
10	Samvirke	For å understøtte prosjektet må man samvirke med konkurrenter, myndigheter etc. Dette gjelder f.eks. ved utviklingen av standarder, godkjenninger, sertifiseringer etc.
<b>Implementerings-/ avslutningsperioden</b>		
<b>Nr.</b>	<b>Hovedpunkt</b>	<b>Beskrivelse</b>
11	Implementering	Kontinuerlig implementering skjer i denne perioden, der “nytt” og “gammelt” blir integrert sammen for å imøtekomme situasjonsbildet.
12	Prosjektslutt	Prosjektet blir avsluttet når implementeringen er gjennomført, eller når de økonomiske ressursene tar slutt.

Ose (2007) betrakter punktene til Van de Ven et al. (1999) til å ikke være like relevant til ethvert innovasjonsprosjekt, men at de kan danne utgangspunktet i de fleste prosjekter. Tabellen ovenfor vil være utgangspunktet for hvordan innovasjonsprosesser vil bli ansett, og den vil senere bli brukt til å diskutere hvordan innovasjonsarbeidet i Agder Energi AS foregår. Dette vil kunne bidra til å besvare det andre underliggende forskerspørsmålet, ved å se hvordan endringsorienterte HRM-praksiser påvirker innovasjonsarbeidet.

### **2.4.2 Innovasjonsmodellene**

I tråd med innovasjonsprosesser finnes det også ulike måter for hvordan en virksomhet kan drive innovasjon på. Dermed kommer de tre ulike innovasjonsmodellene inn i denne sammenhengen, og Chaminade, Lundvall og Haneef (2018) betrakter disse som DUI, STI og CCI. Den første modellen, DUI, er definert som «*doing, using and interacting*» (Chaminade et al., 2018, s. 9). Denne er ofte ansett som den erfaringsbaserte modellen hvor det legges vekt på at virksomheter innoverer uten at forskning er en del av utviklingen av nye løsninger. Her er det i stedet den opparbeidede kompetansen og erfaringene til de ansatte, eierne og etablererne av virksomheten som spiller en sentral rolle for utviklingen. Isaksen (2016) poengterer at enhver virksomhet som benytter seg av denne innovasjonsmodellen vil fungere som en lærende organisasjon.

Videre vil en motsetning til DUI-modellen være STI-modellen, som er definert som «*science, technology and innovation*» (Chaminade et al., 2018, s. 5). Isaksen (2016) argumenterer for at dette blir sett på som den vitenskapsbaserte modellen, ettersom det er forsknings- og utviklingsaktiviteter (FoU) som i dette tilfellet genererer ny kunnskap om behov i markedet virksomheten opererer i. Dette er også ofte den allmenne og vanlige måten å tenke innovasjon på (Isaksen, 2016). Isaksen og Karlsen (2012) understreker at modellen er nyttig i teknologi- og forsyningsdrevne innovasjonsprosesser, ettersom de i enkelte tilfeller resulterer i radikale innovasjoner.

Til tross for at det finnes to separate modeller som fokuserer på ulike områder, så kan også virksomheter kombinere både DUI og STI-modellen. Dette danner grunnlaget for den siste innovasjonsmodellen, CCI, og som er definert som «*combined and complex innovation*» (Isaksen & Karlsen, 2012, s. 115). Tidligere forskning viser at virksomheter som benytter seg av en kombinert innovasjonsmodell er mer innovative enn virksomheter som kun forholder seg

til én av de ovennevnte modellene. Dette kommer av at det i hovedsak er de virksomhetene som opprinnelig er vitenskapsbaserte er de som benytter seg av en kombinert tilnærming, noe som vil medføre at forskning og erfaringsbasert kompetanse møtes for å styrke konkurranseevnen til virksomheten (Isaksen, 2016). Disse definisjonene vil kun bli referert til i diskusjonen, slik at leseren har en forståelse av forskjellene på de ulike modellene.

## **2.5 Ledelse av innovasjon og endring**

Som følge av at innovasjon er en omfattende prosess som tar sikte på å øke konkurransekraften, er innovasjonsledelse også et sentralt element i en virksomhet. Under vil innovasjonsledelsesbegrepet bli definert, og det vil senere være et fundament i diskusjonen for å få et overblikk over lederrollens betydning overfor enkeltindivider i en HRM-sammenheng.

I likhet med innovasjonsbegrepet, hvor et skille mellom endring og innovasjon ble definert, er man også her nødt til å sette et skille mellom det som kan antas som endringsledelse og det som betraktes som innovasjonsledelse. Tidd og Bessant (2013) anser innovasjon som en kjerneprosess i en virksomhet som må ledes og organiseres for å skape fornyelse, men understreker at vellykkede innovasjoner kun blir et faktum hvis hele og ikke kun deler av innovasjonsprosessen blir organisert og administrert. Aasen og Amundsen (2015) indikerer at det ikke finnes noe entydig definisjon av hva innovasjonsledelse er, men anser at virksomheter som driver med innovasjonsledelsespraksiser vil kunne assosieres med begreper som *«nytenkning, involvering av medarbeidere, målrettethet, visjon, vekst og fleksibilitet»* (Aasen & Amundsen, 2015, s. 48).

Videre ser Jacobsen (2018) på det som omtales som endringsledelse. Han ser som nevnt innledningsvis i teorikapittelet på en endring som at en virksomhet viser variasjoner i karakteristiske trekk ved ulike tidspunkt, og bygger videre på at endringsledelse omhandler de handlingene som en leder tar for seg for *«å øke sannsynligheten for en vellykket gjennomføring av endring»* (Jacobsen, 2018, s. 178). Det å erkjenne at virksomheter endrer og utvikler seg kontinuerlig er noe Klev og Levin (2009) er opptatt av, og supplerer med at en virksomhets ledelse må mestre de daglige oppgavene og samtidig være i stand til å imøtekomme uforutsette utfordringer. Her skriver de at ledelsen må kunne se hvor utfordringer kan oppstå, samt ha anlegg i virksomheten for å takle eventuelle omstillingsbehov. I motsetning til innovasjonsledelse er dermed evnen til å omstille virksomheten og være beredt på fremtidige

utfordringer det som er kjernen i endringsledelse, og Klev og Levin (2009) definerer det som følger:

*«Endringsledelse er (...) å mestre utvikling av endringskapasitet i organisasjonen samt å kunne iverksette og lede organisasjonsutviklingens prosesser. Endringsledelse blir derved en oppgave som både er knyttet til utvikling av beredskap for endring, og det å kunne lede de prosesser som er nødvendige for omstilling og utvikling i organisasjonen.»* (Klev & Levin, 2009, s. 15).

Som definisjonen ovenfor indikerer er endringskapasiteten til en virksomhet et viktig element ved endring, utvikling og omstilling. Meyer og Stensaker (2011) beskriver dette som evnen en virksomhet har til å gjennomføre flere endringer som kan sikre økonomisk lønnsomhet på sikt. Her argumenteres det for at en virksomhets endringskapasitet må sees i lys av gjennomføringsevne og opprettholdelse av den daglige driften. Dette kommer av at ledelsen hele tiden må vurdere hvor mye tid og ressurser som er lagt ned i omstillingsprosessen, samt vurdere om implementeringsarbeidet har påvirket den daglige driften av virksomheten. Dersom arbeidet går utover de ansatte og virksomhetens kunder vil konkurrentene på sin side kunne øke konkurransekraften, noe som på lang sikt kan resultere i et skadelidende omfang. Jacobsen (2018) argumenterer også for dette ved at de ansatte må oppleve at de har endringskapasitet til å gjennomføre en endring, altså at man har tid og ressurser tilgjengelig. Dette omtales som organisatoriske og individuelle ressurser, og er faktorer som påvirker hvorvidt en virksomhet opplever en endring som oppnåelig (Jacobsen, 2018). Meyer og Stensaker (2011) omtaler i denne sammenheng tre faktorer som er avgjørende for at individer evner å endre seg og samtidig ha fokus på den daglige driften av en virksomhet. Dette er 1) hvordan ledelsen mobiliserer virksomheten og leder omstillingen, 2) hvordan de ansatte reagerer på den eventuelle endringen og 3) hvordan etablerte rutiner og strukturer er i virksomheten. Dette vil senere bli referert til i diskusjonen for å se hvordan endring og innovasjon blir ansett som en ledelsestiltaksnærming i Agder Energi AS.

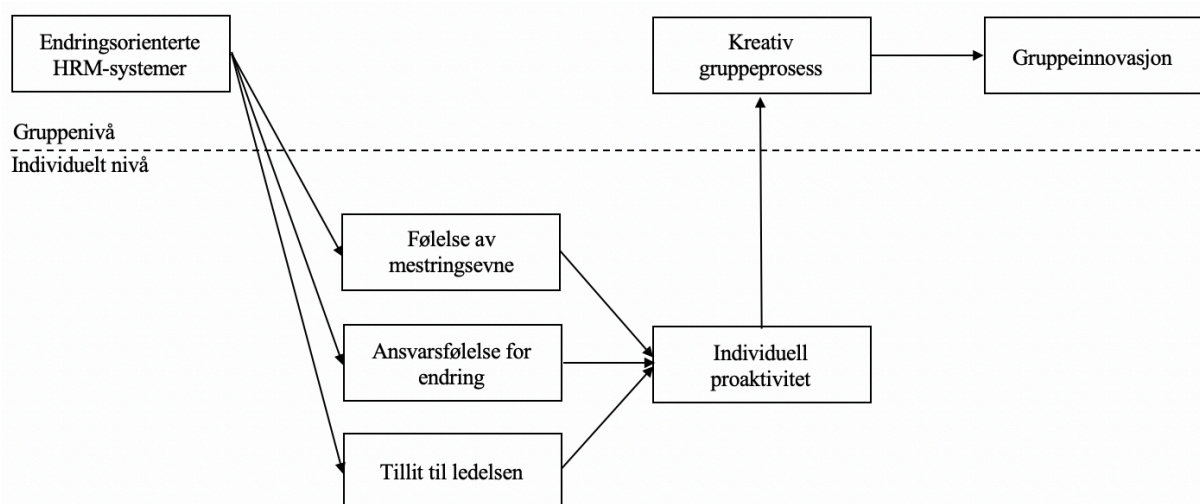
## **2.6 HRM og innovasjon**

Nå som både eksisterende teori knyttet til HRM og innovasjon er gjennomgått, vil omstendighetene mellom dem være et sentralt element å se nærmere på. Det er fordi disse omstendighetene står sentralt for denne studien, og eksisterende studier vil kunne gi en indikasjon på hvordan dette er i andre settinger. Forskeren Scarbrough (2003) hevder at

strategiske HR-praksiser vil være gunstig for innovasjonsaktiviteter, fordi slike praksiser sørger for å utnytte virksomhetens kunnskap og kompetanse. I tråd med dette argumenterer Youndt, Snell, Dean og Lepak (1996) for at initiativ til innovasjon i mange tilfeller er avhengig av de ansattes kunnskap, engasjement og ekspertise for å skape verdi for virksomheten. Forskerne Chen og Huang (2009) studerte sammenhengen mellom SHRM og innovasjonsytelse i 146 ulike virksomheter og benyttet knowledge-based-view som tilnærming. Resultatene fra deres studie indikerer at det er en positiv relasjon mellom SHRM og ledelse av virksomhetens kunnskapsressurser, og som igjen har en positiv effekt på innovasjonsytelsen. Forskerne argumenterer for at deres funn viser at kunnskapsledelse spiller en sentral rolle mellom SHRM og innovasjonsytelsen til virksomhetene.

### 2.6.1 Lee et al. (2019) sin HRM og innovasjonsstudie

I nyere tid har forskerne Lee et al. (2019) utformet en modell og et rammeverk som ser nærmere på omstendighetene mellom endringsorienterte HRM-systemer og innovasjon i virksomheter, og som nevnt innledningsvis vil denne modellen fungere som et referansepunkt for det analytiske rammeverket. Studien til Lee et al. (2019) tok utgangspunkt i 30 koreanske virksomheter, der administrasjon, produksjon, forskning og utvikling (R&D) og tjenester er virksomhetenes virke. Deres modell ser på den kollektive og individuelle delen som en sammensatt prosess, der sluttresultatet er innovasjon. Modellen er illustrert i figur 4 nedenfor.



Figur 4: Sammenheng mellom HRM-systemer og innovasjon (Lee et al., 2019, s. 821)

Lee et al. (2019) beskriver proaktivitet som et viktig element i det individuelle nivået og hevder videre at individuell proaktivitet er nødvendig for innovative endringer i en virksomhet. Bindl

og Parker (2011) betegner i denne sammenhengen proaktivitet som endringsorientert atferd. Individuell proaktivitet vil i modellen til Lee et al. (2019) være et resultat av mestringsfølelse, ansvarsfølelse for endring og tillit til ledelsen i virksomheten. Forskerne omtaler disse som psykologiske elementer, der de så på hvordan endringsorienterte HRM-systemer påvirker disse. Som et rammeverk for studien benyttet Lee et al. (2019) AMO som en tilnærming for å fremme at endringsorienterte HRM-systemer kan støtte valg og opplæring av proaktive individer, belønne og motivere endringsorientert atferd og muliggjøre individers potensiale. Her karakteriserer de AMO som et endringsorientert HRM system.

Funnene fra studien indikerer at endringsorienterte HRM-systemer har en positiv innvirkning på gruppeinnovasjon ved å påvirke den individuelle proaktiviteten til de ansatte. Lee et al. (2019) argumenterer for at resultatene deres peker på viktigheten av å betrakte de psykologiske elementene som et mellomledd mellom HRM-systemer og endringsorientert atferd. Deres resultater indikerer at endringsorienterte HRM-systemer oppnår sin hensikt og atferdsmål ved å påvirke motivasjonsmessige eller kognitive tilstander som de ansatte besitter, og på den måten har en positiv innvirkning på innovasjon i en virksomhet. Til tross for resultatene supplerer Lee et al. (2019) for at en generalisering av studien kan være begrenset, ettersom det kun er koreanske selskaper som danner grunnlaget for studien. Kulturelle kontekster er faktorer som kan variere i slike studier, og forskerne anbefaler dermed videre forskning i andre industrier eller kulturer.

### **2.6.2 Medarbeiderdrevet innovasjon**

Et annet begrep som er sentralt når det kommer til menneskelige ressurser og innovasjon, er medarbeiderdrevet innovasjon (MDI). I følge Nærings- og handelsdepartementet (2008) spiller medarbeiderne en avgjørende rolle for hvorvidt en virksomhet lykkes med innovasjon, der MDI karakteriseres som en fellesbetegnelse for medarbeidernes deltakelse i utviklingen av blant annet produkter, tjenester og prosesser. Dette kan skje i form av «bottom-up»-prosesser hvor initiativet til innovasjon kommer fra medarbeiderne i virksomheten, i stedet for en «top-down»-prosess hvor ledelsen kontrollerer og bestemmer (Karanika-Murray & Oeij, 2017). Amundsen, Gressgård, Hansen og Aasen (2011) argumenterer for at det ikke er noe omforent definisjon av MDI i faglitteraturen, men refererer til LO sin definisjon av begrepet:

*«(...) innovasjoner (nye produkter, prosesser eller tjenester) som er frembrakt gjennom en åpen og inkluderende innovasjonsprosess, basert på en systematisk anvendelse av medarbeidernes*



*idéer, kunnskap og erfaring - som er utviklende for virksomhetens totale innovasjonsevne.»*  
(Amundsen et al., 2011, s. 213).

Selv om MDI tar utgangspunkt i medarbeiderne, poengterer Amundsen et al. (2011) at det må være en tett og konstruktiv dialog mellom ledere og medarbeidere. Arbeidsplasser som tilrettelegger for samarbeid, autonomi, utfordrende arbeidsoppgaver og en støttende ledelse er faktorer som Amundsen et al. (2011) mener er forutsetninger for å kunne lykkes med MDI. Dette var noe av bakgrunnen for studien til Beckmann, Bratland og Prebensen (2018), ettersom de stimulerte medarbeidere til å fremme nye idéer gjennom konkrete involverende tiltak. I tråd med Amundsen et al. (2011) konkluderte Beckmann et al. (2018) med at involvering og motivering av medarbeidere bidrar til økt antall idéer i en virksomhet.

MDI-begrepet står sentralt for denne studien, ettersom det er enkeltmenneskene i Agder Energi AS som er i fokus. Begrepet vil bli trukket inn i drøftingen for å se hvordan motivasjonen, tillitsfølelsen og ansvarsfølelsen til de ansatte kan påvirke deres evne til å komme opp med idéer og samtidig hvor tilrettelagt det er i virksomheten for at medarbeiderne fronter sine egne forslag til forbedringer. Nå som det analytiske rammeverket er gjennomgått i detalj og teorien har blitt presentert, vil neste kapittel gå nærmere inn på caset som blir benyttet.

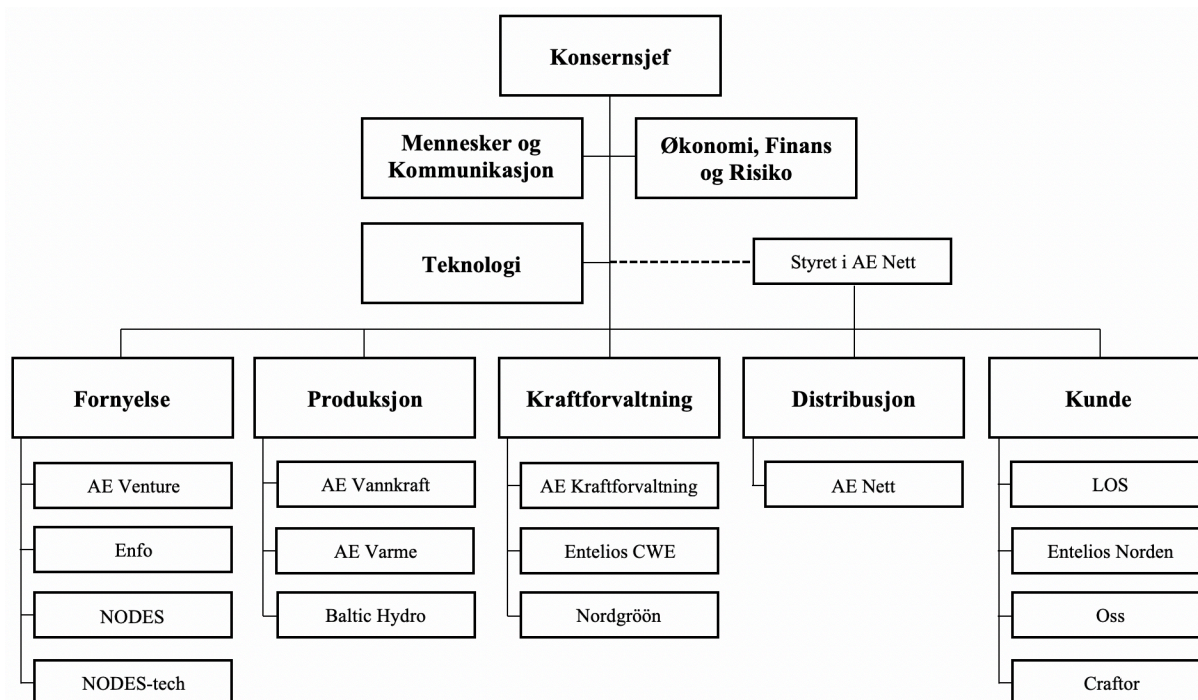
### **3 Introduksjon til case**

Som nevnt innledningsvis blir Agder Energi AS benyttet som case fra den fornybare energibransjen i denne casestudien, og grunnen til dette er fordi Agder Energi AS er en av Norges største produsenter av strøm basert på vannkraft (Agder Energi, 2020a). Av den grunn vil det å benytte denne virksomheten som case kunne gi noen indikasjoner på hvordan omstendighetene mellom endringsorienterte HRM-praksiser og bærekraftig innovasjon er i denne bransjen, ettersom man ikke vet hvilken betydning endringsorienterte HRM-praksiser kan ha på dette fra før. Her vil innhentet data fra virksomheten bli benyttet til å diskutere de underliggende forskerspørsmålene, slik at det overordnede forskerspørsmålet og problemet kan bli besvart.

#### **3.1 Presentasjon av Agder Energi AS**

Agder Energi AS er et konsern som produserer, distribuerer og selger ren energi til samfunnet og som aktivt arbeider med å utvikle fremtidens fornybare energiløsninger. Målet til virksomheten er å levere ren energi på en bærekraftig og etisk ansvarlig måte for å skape verdier

for eierne og samfunnet, nå og i fremtiden (Agder Energi, 2020b). Konsernet består av resultatområdene fornyelse, produksjon, kraftforvaltning, distribusjon og kunde, hvor hvert område omfatter flere datterselskaper. Noen eksempler på datterselskaper er Entelios AS, LOS AS og Agder Energi Nett AS, og enkelte datterselskaper er også andre steder i Norden og Europa. Dette er illustrert i organisasjonskartet i figur 5 nedenfor. Agder Energi AS eies i hovedsak av kommunene i Agder med en eierskapsprosent på 54,5%, mens Statkraft Industrial Holding AS eier resterende 45,5% (Agder Energi, 2020c).



Figur 5: Organisasjonskart over Agder Energi-konsernet (Agder Energi, 2020c).

Virksomheten består av 49 vannkraftverk i og utenfor Agder som har en normalproduksjon på ca. 8100 gigawatt-timer (GWh) i året, og har som visjon å være et ledende norsk konsern innen fornybar energi. Som det ligger i navnet har Agder energi sin hovedvirksomhet på Sørlandet, der hovedkontoret ligger på Kjøita i Kristiansand (Agder Energi, 2020d). Agder Energi AS ble også kåret til det tredje mest innovative selskapet i Norge av Innovasjonsmagasinet i 2019, kun slått av DNB og Posten (InnoMag, 2019). Dette gir en indikasjon på at virksomheten fokuserer på innovasjon og utvikling og at det samtidig blir lagt merke til. Innovasjon i denne bransjen står sentralt og Agder Energi beskriver det som følger: «Energibransjen og Agder Energi står foran store utfordringer og konsernets evne til endring, utvikling og innovasjon vil være svært avgjørende de kommende årene. Konsernet er organisert slik at vi står godt rustet til å møte fremtidens utfordringer og muligheter» (Agder Energi, 2020c). Det å stimulere til nytenkning

og kreativitet for å gjøre de litt over 1000 ansatte mer effektive og dyktigere for å kunne bidra til vekst og utvikling, er også en av verdiene til Agder Energi (Agder Energi, 2020d). Det er nettopp dette som er tematikken i denne casestudien, der formålet er å se hvordan ulike endringsorienterte HRM-praksiser kan bidra til å oppnå bærekraftige innovasjoner i den fornybare energibransjen i Norge. Ved å analysere hvordan HR-avdelingen arbeider og hvordan innovasjon foregår i Agder Energi AS, vil man kunne finne ut hva slags påvirkning slike praksiser har på det bærekraftige innovasjonsarbeidet. Dette kan gi noen indikasjoner for hvordan dette er i andre virksomheter i den samme bransjen i Norge.

## 4 Metode

Gitt at forskerspørsmålet for denne casestudien er «*hvordan kan endringsorienterte HRM-praksiser bidra til bærekraftige innovasjoner i den fornybare energibransjen?*» og at det ikke finnes noe kunnskap omkring dette, vil dette kapittelet vise hvordan det skal besvares. Dette kapittelet vil dermed redegjøre for de metodologiske valgene som ligger til grunn for å kunne besvare det overordnede forskerspørsmålet, samt begrensningene som casestudien står overfor. Under vil prosessen for hvordan og hvorfor data ble innhentet fra Agder Energi AS bli redegjort for.

### 4.1 Begrensninger

Som følge av at verden i skrivende stund er preget av koronapandemien, vil studiens begrensninger bli presentert først. Dette er for å gi deg som leser en oppfatning av hvilken betydning pandemien har hatt for datainnhenting, ettersom pandemien har resultert i stengte virksomheter, permitteringer og at folk flest må ha hjemmekontor i en usikker tid. Dette påvirket også denne studien, ettersom deler av datainnsamlingen ikke skjedde gjennom fysisk oppmøte. Som undertegnede vil gå nærmere inn på nedenfor ble det avholdt to intervjuer, der første runde var fysisk oppmøte og den andre runden skjedde digitalt. Dette var på grunn av tiltakene for smittevern av viruset, da fysisk oppmøte ikke var mulig eller lovlig på daværende tidspunkt. Dette kan ha påvirket datainnhenting, ettersom man muligens ikke vil få den samme dynamikken gjennom et digitalt intervju som ved et fysisk intervju. I tillegg hadde ikke Agder Energi AS nødvendigvis kapasitet til å bidra i like stor grad som før pandemien startet, da de også ble nødt til å gjøre tiltak som gikk ut over deres normale arbeidshverdag. Til tross for dette anser undertegnede at innhenting av data har vært tilstrekkelig, da majoriteten av intervjuene skjedde før pandemien slo til i Norge for fullt. Det

hadde uansett vært ønskelig med flere intervjuer for å kunne diskutere det overordnede forskerspørsmålet i enda større grad, men på grunn av situasjonen ble dette utfordrende.

## 4.2 Forskningsmetode

Denne studien tar som nevnt tidligere for seg den fornybare energibransjen i Norge, der målet er å bruke Agder Energi AS som case-bedrift for å få en tydeligere forståelse av endringsorienterte HRM-praksisers betydning for bærekraftig innovasjon i denne bransjen. En forskningsmetode som dermed ligger til grunn er det som omtales som en casestudie, og Thomas (2017) forklarer at slike studier omfatter dybdeforståelse av det man studerer. En alternativ forskningsmetode ville vært en survey-undersøkelse for å finne et representativt utvalg fra alle virksomhetene i den fornybare energibransjen, men ble ikke benyttet i denne sammenheng. Dette er på grunn av at man ikke nødvendigvis får den samme dybdeforståelsen som ved en casestudie, da slike undersøkelser kan anses å være ute etter korte og presise svar. Yin (2014) beskriver en casestudie som en metode som bidrar til mer kunnskap om fenomener knyttet til blant annet individer, grupper, politikk og virksomheter. Yin (2014) forklarer videre at casestudier vil være relevant dersom problemstillinger og forskerspørsmål inneholder «hvordan» og «hvorfor» for å forklare fenomenet. Ettersom det overordnede forskerspørsmålet er «hvordan kan endringsorienterte HRM-praksiser bidra til bærekraftige innovasjoner i den fornybare energibransjen?» og de underliggende forskerspørsmålene inneholder «hvordan», vil dermed en casestudie kunne være egnet for å finne svar på dette.

Yin (2014) hevder også at casestudier både kan være «single-case» og «multiple-case», der sistnevnte omfatter at det er flere caser som blir benyttet i én og samme studie. For denne studien vil det kun være Agder Energi AS som blir benyttet som case, noe som tilsvarer en «single-case». Grunnen til at det kun er Agder Energi AS som vil bli benyttet som case for å kunne gi en felles forståelse av hele den fornybare energibransjen i Norge, er fordi virksomheten er en av landets største strømprodusenter basert på vannkraft (Agder Energi, 2020a). Ved å se på denne virksomheten vil man kunne finne indikasjoner som kan være representative for andre virksomheter i samme bransje, men det er ikke gitt at funnene i Agder Energi AS representerer virkeligheten utenfor denne virksomheten. Dette er ikke nødvendigvis det beste alternativet for å løse denne casestudien, da man kunne gjort det annerledes ved å for eksempel benytte flere caser. Ved å benytte seg av flere case-bedrifter vil man på en annen side kunne få en større forståelse av virkeligheten. Dette ble valgt å ikke gjøre, ettersom det ville

krevd en betydelig mengde intervjuobjekter per virksomhet for å få et representativt utvalg og et oversiktlig overblikk. Mangel på tid var dermed en faktor som spilte inn. Til tross for dette kunne man benytte spørreskjemaer for å innhente data i en større skala i flere virksomheter, men dette kunne igjen medført at man ikke hadde fått de samme personlige meningene som ved et intervju. Det ble dermed forsøkt å gjøre det beste ut av datainnhenting og en «single-case» med Agder Energi AS ble derfor valgt som utgangspunkt for denne casestudien, ettersom det gir en dybdeforståelse av det som undersøkes.

### **4.3 Tilnærming – kvalitativ eller kvantitativ?**

Bakgrunnen for denne studien er som nevnt å tilføre ny kunnskap ved å forstå og tolke hvordan endringsorienterte HRM-praksiser kan bidra til bærekraftige innovasjoner i den fornybare energibransjen i Norge på best mulig måte, ettersom det ikke finnes eksisterende kunnskap om disse omstendighetene. Gripsrud, Olsson og Silkøset (2016) betegner dette som et eksplorativt design. Dette omhandler å undersøke om det finnes noe eksisterende forskning om temaet, samt samle inn egne data knyttet til det aktuelle temaet (Gripsrud et al., 2016).

I metodelitteraturen skilles det også mellom kvalitative og kvantitative tilnærminger. En kvantitativ tilnærming omfatter bruken av tall eller andre mengdeenheter, mens kvalitative tilnærminger er annen data som ikke benytter seg av tall (Gripsrud et al. 2016; Thomas 2017). I likhet med det Thomas (2017) forklarer ved at casestudier omfatter en dybdeforståelse av det man studerer, så henviser også Gripsrud et al. (2016) til at kvalitative tilnærminger baserer seg på å gå i dybden for å forstå. Dette kommer av at kvalitative studier er mer passende enn kvantitative studier når det kommer til å undersøke komplekse situasjoner som er usannsynlig å resultere i presise løsninger (Beech, 2015). Ifølge Gripsrud et al. (2016) vil kvalitative data bli innhentet gjennom blant annet kommunikasjon, observasjon og dokumentanalyse. Denne casestudien kan dermed sies å benytte seg av en kvalitativ tilnærming gjennom individuelle dybdeintervjuer for å få en oversikt over situasjonsbildet i Agder Energi AS. Dette er ikke nødvendigvis den rette tilnærmingen for å kunne svare presist på hvilken betydning endringsorienterte HRM-praksiser har på det bærekraftige innovasjonsarbeidet i den fornybare energibransjen, men har vært utgangspunktet for denne casestudien på grunn av at intervjuer kan sies å gi et fremtredende helhetsinntrykk for å forstå et slikt fenomen. En nærmere gjennomgang av intervjuprosessen vil bli gjennomgått nedenfor.

### 4.3.1 Intervjuprosessen

Innhenting av data ble valgt å gjøre gjennom uformelle individuelle dybdeintervjuer med ulike informanter i Agder Energi. Denne formen for datainnsamling brukes primært når individenes personlige erfaringer eller meninger er av interesse (Gripsrud et al., 2016). Utvalget av informantene ble delvis organisert av Agder Energi AS, men var basert på strategiske ønsker fra undertegnede for å få en variasjon fra flere avdelinger og for å sikre flere synspunkter for å kunne besvare det overordnede forskerspørsmålet. Ut ifra at tema og forskerspørsmålene omhandler HRM, innovasjon og bærekraft, så ble det fremmet et ønske om å intervju personer som har lederansvar innenfor disse områdene. På den måten ville man sikre at man får et innblikk i hvordan det tilrettelegges ved hjelp av HRM i virksomheten, hvordan innovasjonsarbeidet skjer og hvordan fokuset på bærekraft er. Det ble valgt å gjennomføre semi-strukturerte intervjuer, ettersom slike intervjuer baserer seg på åpne og fleksible spørsmål som gjør at samtalen vil ta ulike retninger for å dekke alle områder som er nødvendig (Fylan, 2005). Et alternativ som kunne blitt benyttet i stedet for dybdeintervjuer kunne vært mer overfladiske intervjuer. Slike intervjuer ville ikke nødvendigvis passet godt til denne casestudien, da disse ofte er korte og er ute etter presise svar uten at informantene skal begrunne. Av den grunn vil man ikke få en dybdeforståelse på lik linje som med dybdeintervjuer, der formålet er å gå dypt inn i informantenes personlige tanker og meninger.

Det ble valgt å gjennomføre intervjuer i to runder, ettersom første runde ga en indikasjon på at det var flere områder og andre informanter fra Agder Energi AS som man også burde snakke med. Den første intervjurunden omfattet fire fysiske intervjuer med informanter med lederansvar innen ulike enheter i virksomheten. Disse enhetene var Mennesker og kommunikasjon, Organisasjon, Bærekraft og HR. Denne intervjurunden fant sted før koronapandemien slo til for fullt i Norge, og ble gjennomført i Agder Energi AS sine lokaler på Kjøita i Kristiansand. Basert på disse intervjuene var det et behov for å intervju ansatte uten direkte lederansvar og som jobbet aktivt med innovasjon, og dermed ble andre runde med intervjuer organisert. Her ble det fremmet et ønske om å snakke med noen fra den nyetablerte enheten Fornyelse, ettersom denne enheten skal jobbe aktivt med innovasjon og utvikling i virksomheten. Her ble to personer med ulik fartstid i Agder Energi AS med på intervjurunde to, og begge var forretningsutviklere i virksomheten. Runde to ble gjennomført digitalt som følge av restriksjonene for smittevern av koronaviruset, men ble også tatt opp på diktafon uten problemer og senere transkribert. Runde to gikk også greit å gjennomføre, men på grunn av den digitale gjennomføringen resulterte det i litt dårligere dynamikk enn intervjuene som skjedde

fysisk i første runde. Til tross for dette var begge informantene nøye på å få frem sine personlige meninger rundt det som ble spurt.

Med tanke på at det ble gjennomført to intervjurunder, ble det også utformet to semi-strukturerte intervjuguider som begge tok utgangspunkt i det analytiske rammeverket. Begge intervjuguidene er vedlagt som vedlegg A og B. Intervjuguide 1 tar for seg HRM, innovasjon og bærekraft, der fokuset ligger på hvordan HRM blir benyttet i virksomhetene og hvordan det henger sammen med både innovasjon og bærekraft. Her ble spørsmål som «*Hvordan arbeider dere med HRM?*», «*Hvordan brukes de interne menneskelige ressursene i innovasjonsarbeidet?*» og «*Hvordan tilrettelegges det for menneskelig utvikling?*» stilt for å høre hvordan ansatte med lederansvar betraktet disse områdene. Intervjuguide 2 fokuserer også på de samme områdene, men omfatter i større grad innovasjonsprosesser og hvordan ledere tilrettelegger for og motiverer medarbeiderne. Her ble spørsmål som «*Hvordan skapes tillit mellom de ansatte og sine ledere i virksomheten?*», «*Hvordan tilrettelegges det for ansvarsfølelse for de ansatte som arbeider med innovasjon og utvikling?*» og «*Hvilken betydning har bærekraft i innovasjonsarbeidet?*» stilt. Dette var for å høre hvordan de ansatte uten direkte lederansvar selv oppfatter tilretteleggingen gjennom endringsorienterte HRM-praksiser og hvordan dette påvirker det bærekraftige innovasjonsarbeidet. Intervjuguidene og et informasjonsskriv om casestudien fra Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) ble tilsendt informantene på forhånd, slik at de kunne stille mest mulig forberedt. Informasjonsskrivet fra NSD ligger vedlagt som vedlegg C. Begge intervjuguidene var korte og konkrete og det ble utformet ulike oppfølgingsspørsmål på forhånd, samt stilt ulike «spontane» oppfølgingsspørsmål underveis.

Det ble totalt gjennomført seks intervjuer med ulike informanter over to runder fra Agder Energi AS, da det i dette tilfellet gir et representativt og en tilstrekkelig mengde med data for å kunne besvare det overordnede forskerspørsmålet. I utgangspunktet var tanken å ha totalt åtte intervjuer, men på grunn av koronapandemien ble dette utfordrende. Til tross for dette tilførte alle seks intervjuene tilstrekkelig med data. Informantene var både ledere og andre ansatte i ulike resultatområder og nivåer i virksomheten. Fire av intervjuene ble avholdt i Agder Energi AS sine lokaler på Kjøita i Kristiansand, og to ble avholdt digitalt. Tabell 2 nedenfor gir en oversikt over de ulike informantenes stillingsområde, samt lengden på hvert intervju. Intervjuene ble tatt opp ved hjelp av en diktafon.

Tabell 2: Oversikt over intervjuobjekter i Agder Energi AS.

Intervjuobjekt	Intervjurunde	Intervjuform	Stillingsområde	Lengde
Informant A	Runde 1	Fysisk oppmøte	Mennesker og kommunikasjon	55 minutter
Informant B	Runde 1	Fysisk oppmøte	Organisasjon	55 minutter
Informant C	Runde 1	Fysisk oppmøte	Bærekraft	40 minutter
Informant D	Runde 1	Fysisk oppmøte	Human Resource (HR)	50 minutter
Informant E	Runde 2	Digitalt møte	Forretningsutvikler Fornyelse	50 minutter
Informant F	Runde 2	Digitalt møte	Forretningsutvikler Fornyelse, tidligere HR	70 minutter

### 4.3.2 Dataanalyse

Empirien som ble innhentet gjennom datainnsamlingen ble nøye transkribert i separate dokumenter, og ble senere fargekodet etter kategoriene HRM, innovasjon og bærekraft. På den måten ble det enklere å se fellestrekk, holdninger og likheter mellom meningene og tankene fra de ulike informantene og finne den dataen som er relevant å trekke inn i diskusjonen opp mot forskerspørsmålene. I diskusjonen vil den innhentede empirien bli diskutert opp mot den eksisterende teorien som er presentert i teorikapittelet. Her benyttes de analytiske rammeverket som et fokus for å se hvordan empirien samsvarer med den presenterte teorien. På den måten vil diskusjonen gi en indikasjon på hvordan empirien berører individuell motivasjon, tillitsfølelse og ansvarsfølelse i en bærekraftig innovasjonssammenheng. Informantene vil bli referert til som informant A, B, C, D, E og F under diskusjonen.

### 4.4 Validitet

«Validitet dreier seg om hvor godt man måler det som man har til hensikt å måle» (Gripsrud et al., 2016, s. 61). Grønmo (2004) beskriver videre at validiteten av en måling er høy dersom undersøkelsen og innsamlingen av data resulterer i data som er aktuelle for forskerspørsmålene. Det analytiske rammeverket ble utarbeidet med utgangspunkt i eksisterende teori, før intervjuguidene ble utformet på bakgrunn av forskerspørsmål, teori og det analytiske rammeverket. Intervjuguidene ble også revidert av veileder for å sikre innholdet. Denne prosessen resulterte i at de nødvendige og aktuelle spørsmålene til intervjuene ble dannet, slik



at det overordnede forskerspørsmålet kunne bli besvart. Saunders, Lewis, og Thornhill (2012) forklarer at det kan oppnås høy validitet i semi-strukturerte intervjuer dersom man utfører de nøye, og stiller spørsmål og utforsker betydninger og temaer fra forskjellige vinkler. Intervjuene ble utført med informanter fra ulike stillingsområder og svarene ga et stort overblikk over det aktuelle forskningsområdet. I tillegg kan validiteten sies å være høy, ettersom det er benyttet et selvstendig analytisk rammeverk for å utarbeide intervjuene med de ulike informantene. Saunders et al. (2012) beskriver dette som intern validitet, også kalt begrepsvaliditet, og det er den vanligste måten å se validitet på. Til tross for dette kunne både rammeverket og intervjuene sett annerledes ut og potensielt vært bedre egnet dersom andre teorier hadde blitt valgt som fokus, men på grunn av at de valgte teoriene er relevante for det som studeres vil rammeverket og intervjuene også være egnet.

Ekstern validitet er den andre måten å se validitet på, og omhandler generalisering og overførbarhet av det man undersøker. Et aktuelt spørsmål i denne sammenhengen er om resultatene av undersøkelsen i én case kan overføres og være generaliserende for andre caser i tilsvarende situasjoner (Saunders et al., 2012). For denne studien er formålet å undersøke omstendighetene mellom endringsorienterte HRM-praksiser og bærekraftig innovasjon i energibransjen, med Agder Energi AS som case. Energibransjen i Norge består av flere store aktører og enheter, og det ville vært en omfattende jobb å undersøke hele denne bransjen. Det har ikke vært mulig for denne studien, og én case er ikke nødvendigvis nok til å kunne si noe om hele bransjen. Til tross for dette vil resultatet av denne casestudien kunne gi noen indikasjoner på hvordan det er i den norske energibransjen, ettersom Agder Energi AS er et av de største kraftselskapene i Norge og fordi det vil kunne være likhetstrekk mellom de ulike kraftselskapene.

#### **4.5 Reliabilitet**

*«Reliabilitet på et overordnet nivå handler om i hvilken grad man kan stole på at resultatene er pålitelige»* (Gripsrud et al., 2016, s. 61). Gripsrud et al. (2016) forklarer at det vil si om man vil få det samme resultatet om man gjentar undersøkelsen ved å benytte den samme eller en ny metode. Som nevnt tidligere ble det totalt utført seks intervjuer, der informantene var fra flere ulike enheter i Agder Energi. På den måten fikk man synspunkter fra flere enheter i virksomheten, og det var få svar fra informantene som var motstridende. Av den grunn kan det antas at informantene hadde tilsynelatende lik oppfattelse og innsikt, og at dataene som ble

innhentet er pålitelige i forhold til det fenomenet man undersøker. Svarene de ga forsterket og underbygde hverandre, noe som gir et grunnlag for en høy grad av reliabilitet. Til tross for dette vil det i tillegg også være nødvendig å tenke over at casestudier som fremkaller fortolkninger, vil tolkningene ta utgangspunkt i at jeg er meg som intervjuer andre som er seg. Personligheten min vil ha en effekt på det resultatet som vil komme ut av studien, og på den måten vil det være lite sannsynlig at andre vil få nøyaktig de samme tolkningene og resultatene som meg. Av den grunn vil reliabiliteten kunne være irrelevant i denne studien (Thomas, 2017).

## 5 Diskusjon

Ettersom både teori og metode for datainnhenting er gjennomgått, vil det neste steget være å diskutere funnene fra dataen opp mot eksisterende teori på områder som er aktuelle for denne casestudien. Som nevnt tidligere er det overordnede forskerspørsmålet for denne studien som følger: *«Hvordan kan endringsorienterte HRM-praksiser bidra til bærekraftige innovasjoner i den fornybare energibransjen?»*

For å finne svar på hvilken betydning endringsorienterte HRM-praksiser kan ha på det bærekraftige innovasjonsarbeidet i den fornybare energibransjen, vil det være nødvendig å se nærmere på begge områdene hver for seg i Agder Energi AS. Her vil dermed det ene området være endringsorienterte HRM-praksiser og det andre området være bærekraftige innovasjoner. Av den grunn vil diskusjonen være todelt, der den første delen ser på tilretteleggingen for medarbeiderne gjennom HRM-praksiser og den andre delen ser på innovasjonsarbeidet. På den måten vil du som leser få et innblikk i hvilken betydning endringsorienterte HRM-praksiser kan ha for medarbeidernes motivasjon, tillitsfølelse og ansvarsfølelse, og hvilken påvirkning dette kan ha for sluttresultatet i det bærekraftige innovasjonsarbeidet. De underliggende forskerspørsmålene, F1 og F2, vil være sentrale i hver sin del i diskusjonen. F1 er som tidligere nevnt *«Hvordan benyttes endringsorienterte HRM-praksiser for å tilrettelegge for individuell motivasjon, tillitsfølelse og ansvarsfølelse i Agder Energi AS?»* og F2 er som tidligere nevnt *«Hvordan påvirker endringsorienterte HRM-praksiser innovasjonsarbeidet i Agder Energi AS?»*. Diskusjonen vil benytte teorien og det analytiske rammeverket som en støtte til den innhentede empirien for å danne et bilde av hvordan ting henger sammen i virkeligheten, og på den måten kunne besvare forskerspørsmålene.

## 5.1 Tilrettelegging for de ansatte i Agder Energi AS

Ved å først ta utgangspunkt i hvordan det tilrettelegges for medarbeiderne i Agder Energi AS gjennom endringsorienterte HRM-praksiser, vil det første underliggende forskerspørsmålet ligge til grunn. Det å se nærmere på konkrete praksiser som benyttes og drøfte hvordan disse spiller inn på medarbeidernes motivasjon, tillitsfølelse og ansvarsfølelse, vil det gi en indikasjon på hvordan praksisene påvirker medarbeiderne i virksomheten. F1 er som nevnt under det analytiske rammeverket som følger:

F1: *«Hvordan benyttes endringsorienterte HRM-praksiser for å tilrettelegge for individuell motivasjon, tillitsfølelse og ansvarsfølelse i Agder Energi AS?»*

Som Armstrong og Taylor (2020) beskriver omhandler HRM det å rekruttere, lede og utvikle mennesker for å oppnå ønskede resultater i en virksomhet. Dette kan tolkes på en måte der de ulike menneskene i en virksomhet står som et sentralt og avgjørende element for å drive verdiskaping. Informantene i Agder Energi AS underbygger det Armstrong og Taylor (2020) beskriver som HRM, og informant D antyder at HR-arbeidet fokuserer i hovedsak på å tiltrekke, utvikle og beholde de interne ressursene. Helse, miljø og sikkerhet (HMS) er også en viktig del av HR-arbeidet, og informant B forklarer HR-strategien som følger:

*«HR-strategien har fire knagger. Den ene er HMS og der ligger det mye forbedringsarbeid i den. Alle skal si ifra hvis de ser noe som kunne vært farlig eller som kunne vært forbedret, så HMS arbeidet treffer alle veldig dypt. Så er det ledelse. At lederne våre skal være bedre transformasjonsledere, og som igjen motiverer det tredje punktet som er medarbeiderskap. Den siste er kompetanse. Sånn at den knaggen med medarbeiderskap legger vi stadig mer vekt på, fordi vi ser at man ikke får fart i den type endring som vi prøver å få til før du har kritisk masse som føler seg som en del av det. (...) De må føle at dette er vår reise og at de er med på det.»*

Utvikling av menneskene i virksomheten er dermed noe informant B indikerer at Agder Energi AS har en strategisk tilnærming til, og er en av hovedoppgavene til HR-avdelingen for at menneskene skal bidra til forbedring og utvikling. Det menneskelige fokuset er også noe informant A understreker ved følgende utsagn:

*«Menneskene er den viktigste ressursen vi har i konsernet.»*

Det at informant A erkjenner at menneskene i Agder Energi AS er virksomhetens viktigste ressurs kan forklares ved det Jacobsen og Thorsvik (2013) hevder som et stadig økende kompetanseutnyttelsesbehov. Teknologien utvikler seg og blir mer kompleks, og mange bransjer vil være nødt til å ivareta og utvikle den interne kompetansen man besitter for å skape konkurransemessige fortrinn og verdi. Dette er nok noe som spesielt gjelder en virksomhet som Agder Energi AS, da denne virksomheten opererer i en kompleks og teknologi-avansert bransje som er preget av store endringer og en omfattende kundemasse. En av utfordringene denne bransjen står overfor er som følge av at samfunnet stadig blir mer elektrifisert og kundene benytter seg av mer strøm på samme tid (Energi Norge, 2019). Det å benytte seg av de interne ressursene på en effektiv og smart måte til å finne nye, bærekraftige og lønnsomme løsninger vil dermed kunne være avgjørende for Agder Energi AS. Informant F beskriver utfordringen energibransjen står overfor som følgende:

*«En utfordring i strømmettet, både i Norge og hele verden, er at det brukes for mye strøm samtidig. Ikke totalt i løpet av et år, men samtidig på de samme klokkeslettene fordi folk har den samme atferden.»*

Sett fra utsagnet til informant F er ikke dette kun en utfordring for Agder Energi AS eller Norge, men i verden generelt. Atferden til folk er relativt lik og forbrukerne blir stadig mer opptatt å gå over til mer bærekraftige alternativer som krever strøm. Dette gir utslag på strømmettet og Informant A forklarer det på følgende vis:

*«Det å ha et robust nok nett og gode nok løsninger er viktig. Hvis alle kjøper seg en Tesla og skal lade dem samtidig, så er det ikke kapasitet i nettet til å håndtere det. Det er disse effektoppene som er utfordringene våre.»*

Det å tilrettelegge for at slike utfordringer kan løses er dermed noe Agder Energi AS arbeider med, og er dermed mye av grunnen til at menneskene i virksomheten står i fokus. Individenes motivasjon, tillitsfølelse og ansvarsfølelse vil dermed kunne være sentrale elementer å stimulere, ettersom det kan gi utslag på hvilken sluttverdi problemløsninger vil gi. Her vil også individenes kompetanse, kreativitet og selvstendige tanker kunne være sentrale elementer å stimulere og tilrettelegge for. Ved å stimulere til at hvert enkelt individ får utnyttet sitt potensiale vil det kunne ha en positiv innvirkning på verdien som skapes, men hvis de ansatte ikke får et tilrettelagt løp vil det kunne ha negative innvirkninger på flere områder. Dette kan

være negative tanker, meninger og holdninger knyttet til arbeidsoppgaver, innovasjonsarbeidet eller følelsen av tilhørighet på arbeidsplassen. Dette kan spesielt gjelde hvis motivasjonen, tilliten eller følelsen av ansvar ikke blir innfridd på en tilstrekkelig måte. Det at informant A forteller at de har en HR-strategi som vektlegger både leder- og medarbeiderskap indikerer at Agder Energi AS forsøker å tilrettelegge for at de potensielt kan få det beste ut av hver enkelt, og på den måten skape sine egne fordeler og konkurransefortrinn ved hjelp av de ressursene de besitter. Dette gjenspeiler det Boxall og Purcell (2011) forklarer som RBV, ettersom de ansatte i en virksomhet kan bli ansett som en ressurs som har verdiskapende egenskaper. Her vil det å utvikle hver enkelt ansatt til å bli unike og vanskelige å kopiere for andre virksomheter være et viktig element for å kunne drive verdiskaping i virksomheten, men også for å få et konkurransemessig forsprang.

HR-arbeidet vil dermed kunne ha en betydning på innovasjonsarbeidet og andre driftsmessige områder i Agder Energi AS, ettersom menneskene blir ansett som den viktigste ressursen de har. Ved at HR-avdelingen vektlegger forskjellige generelle og mer strategiske HRM-praksiser og handlinger, vil de potensielt få tiltrukket seg, utviklet og beholdt ressursene de trenger for å utvikle konsernet i dag og i fremtiden. Det var dette informant D indikerte at HR-avdelingen i konsernet betraktet som sine arbeidsoppgaver, og det vil dermed være sentralt å se nærmere på hvilke praksiser de benytter i praksis.

### **5.1.1 Kartlegging av endringsorienterte HRM-praksiser i Agder Energi AS**

#### ***Leder- og medarbeiderprogram***

Ser vi ut ifra det analytiske rammeverket for denne studien antar vi at endringsorienterte HRM-praksiser har en innvirkning på motivasjonen, tillitsfølelsen og ansvarsfølelsen til individene i virksomheten, enten positivt eller negativt. Her er de endringsorienterte HRM-praksisene ulike aktiviteter, metoder og handlinger som blir benyttet for å utvikle de ansatte til å skape verdi for konsernet, og informantene antyder at HRM-praksisene varierer i både størrelse og strategisk omfang. En praksis som alle informantene formidlet var det de kalte for lederprogrammer, en praksis som spesielt har vokst frem de siste årene. Dette er praksiser som retter seg mot å utvikle kompetansen til de interne lederressursene, og informant A forteller følgende om dette:

*«De siste årene har det vært fokusert mye på gjennomføring av lederprogrammer i konsernet. Både for de som har personalledelse, men også for de som har roller hvor de jobber tett på ledere eller har ansvar for områder hvor det er viktig med fokus på*

*utvikling. (...) Der er det på en måte fokus på dette med dialogkompetanse, hvordan man skal utvikle medarbeidere, hvordan man kan lytte, se, forstå og legge til rette for forbedringsarbeid, hvordan man kan ta initiativ til nye idéer og hvordan man kan følge opp de ansatte. Så mye av den fokusen er på å utvikle og legge til rette for at medarbeiderne kan bidra inn til å forbedre eget arbeid, men også fornye det og tenke nytt.»*

Ved at konsernet tar utgangspunkt i å utvikle gode ledere som har en menneskelig forståelse og kompetanse for å se medarbeiderne, vil man kunne skape gode relasjoner mellom ledere og ansatte. Dette kan komme av det Maslow (1943) omtaler som sikkerhetsbehovet og de sosiale behovene et menneske har, da en leder som ser og lytter til sine ansatte vil kunne skape en trygghet og tilhørighet blant de ansatte. Her kan vennskapelige relasjoner oppstå og man vil som ansatt kunne føle seg trygg på både de arbeidsoppgavene man skal gjøre, men også føle en trygghet i arbeidsmiljøet. Dersom dette oppnås er det lettere for at de ansatte vil få anerkjennelse fra lederne og man vil kanskje få muligheten til å ta del i andre prosjekter eller arbeidsoppgaver man har lyst til å utfordre seg selv på. På den måten vil lederne bygge opp selvtilliten til de ansatte, der økt selvtillit vil kunne føre til at man har troen på seg selv og mestrer utfordrende arbeidsoppgaver med de evnene man besitter. Dette gjenspeiler de to siste behovene i Maslows (1943) hierarki, og vil potensielt kunne skape motivasjon blant de ansatte til å tenke nytt og forbedre sitt arbeid. Det er derimot ikke gitt at det er dette som vil skje mellom alle ledere og ansatte i hele Agder Energi AS, ettersom det vil kunne være variasjoner i hvordan lederne tilnærmer seg det som læres bort på programmet og hvordan lederne er som person. Hvis en leder ikke bryr seg om å se, lytte og forstå de ansatte som kommer med forbedringsforslag, vil det kunne skape en negativ relasjon og få konsekvenser for både utførelsen av arbeidsoppgaver og moralen i den gitte avdelingen. Det er ikke en ønskelig situasjon, da det potensielt vil kunne tære på motivasjonen og arbeidsgleden til de ansatte på sikt.

Lederens holdninger, atferd og lederstil vil dermed kunne være elementer som påvirker de ansattes tilfredshet på arbeidsplassen. Ser man nærmere på motivasjons- og hygienefaktorene til Herzberg et al. (1959), vil de ansatte anse flere faktorer som sentrale for å ikke oppnå mistriivsel og for å oppnå trivsel i en arbeidssituasjon. Ved å se hvilken betydning lederprogrammet har i denne sammenheng, vil det være flere elementer i programmet som er elementære for å ikke skape mistriivsel blant de ansatte. Dette kommer av at hygienefaktorene skaper mistriivsel hvis de ikke er til stede, men skaper ikke trivsel hvis de er det. Som det følger

av Jacobsen og Thorsvik (2013) vil blant annet faktorer som lederens kompetanse og veiledning, forhold mellom topp og bunn, lønn og sikkerhet ligge til grunn. På den måten vil man kunne si at disse faktorene er helt grunnleggende i enhver arbeidssituasjon, og at de på mange måter kan bli sett på som et minimum av hva man kan forvente som ansatt. Som informant A formidler får lederne økt kompetanse på hvordan de skal «*lytte, se, forstå og legge til rette for forbedringsarbeid*» gjennom lederprogrammet, noe som blant annet vil kunne påvirke lederens kompetanse og forhold til de ansatte under seg. Sett ut ifra tofaktorteorien til Herzberg et al. (1959) vil dette fra et ansattperspektiv kunne bli ansett som hygienefaktorer som er elementære for at man ikke skal mistrives på jobb, men det vil ikke nødvendigvis skape trivsel selv om lederne lærer å bli bedre på dette. Ansatte vil kunne forvente dette av en leder i utgangspunktet, ettersom det er lederens oppgave å sikre sin egen kompetanse og anrette forholdet med de ansatte under seg.

Til tross for dette vil programmet på en annen side potensielt føre til at lederne blir bedre menneskekjennere og på den måten sikre at de blir mer bevisste på hvilke tiltak som kan føre til økt trivsel i Agder Energi AS. Hvis lederne i større grad ser og lytter til de ansatte vil det kunne resultere i at de får en bedre forståelse overfor hverandre, og på den måten bli bevisst på hva som skaper trivsel for hver enkelt ansatt. Jacobsen og Thorsvik (2013) forklarer her at varierte og utfordrende oppgaver, ansvar og anerkjennelse blant annet vil være motivasjonsfaktorer fra Herzberg et al. (1959) sin tofaktorteori som kan skape trivsel. Ved å tilrettelegge for å delegere varierte og utfordrende arbeidsoppgaver, ha klare ansvarsområder og gi anerkjennelse for det arbeidet som gjøres, vil de ansatte kunne føle at lederne har troen på dem. På den måten kan det skape tillit og en ansvarsfølelse blant de ansatte som kan ha en positiv effekt på både arbeidsmoral og det resultatet som kommer ut av arbeidsoppgavene som gjøres. Dette kan medføre at eierskapet til arbeidsplassen og arbeidsoppgavene øker, og potensielt være en motiverende faktor som kan bidra til trivsel og effektivitet i virksomheten. Dette reflekterer det Grønhaug og Hansen (2001) erfarer ved at en virksomhet ikke vil oppnå noe uten engasjement og motivasjon fra de ansatte, da motivasjon kun fra ledelsen ikke er nok for å drive utvikling og verdiskaping.

Parallelt med lederprogrammet har også Agder Energi AS utviklet et medarbeiderprogram som er en mindre versjon av lederprogrammet, og som er rettet mot de ansattes utvikling. Informant A forklarer hensikten med programmet som følger:

*«Det skal gi medarbeidere forutsetninger for å kunne jobbe med forbedring og fornying av arbeidet sitt. For det er noe med å gi de noen verktøy og noen måter å tenke og jobbe på som gjør det enklere å ta tak i det.»*

Ved at Agder Energi AS både har et lederprogram og et medarbeiderprogram sier noe om deres syn på menneskene i alle ledd i konsernet, altså at både ledere og medarbeiderne er like viktig for virksomhetens utvikling og verdiskaping. Det at de ansatte blir tilført ny kunnskap og kompetanse for hvordan de kan forbedre seg og tenke nytt på flere områder gjennom medarbeiderprogrammet, er noe som kan påvirke deres evne til å se muligheter og være kreative. Et slikt program vil dermed kunne være med å utvikle de ansatte i en positiv retning, der de selv kommer opp med nye idéer for hvordan man kan forbedre sitt eget arbeid eller virksomhetens virke. Dette henger sammen med det Grønhaug og Hansen (2001) argumenterer for at det er de ansatte som påvirker og realiserer de verdiskapende aktivitetene i virksomheten. Av den grunn vil det kunne sies å være en avgjørende praksis for Agder Energi AS å sikre at de ansatte tar del i slike programmer, ettersom det kan bidra til at de reflekterer mer over hvordan de kan gjøre ting annerledes for å skape mer effektivitet og lønnsomhet. Dette argumenterer også informant A for:

*«Jeg tror det er viktig at vi jobber parallelt både med medarbeidere og ledere for å sikre at vi tar oss tid til å forbedre og fornye og legge til rette for at ansatte kan komme med de gode idéene. For de gode idéene sitter nødvendigvis ikke i hodet på lederne, men det er noe med å legge til rette for at alle ansatte kan komme med innspill til hvordan man kan ta tak i eget arbeid.»*

Ettersom som også de ansatte får tilrettelagt et program som tar sikte på å utvikle kompetansen deres, vil en slik praksis kunne føre til at de føler at de blir verdsatt og prioritert på lik linje som lederne. Hadde det derimot kun vært lederne som fikk et tilrettelagt utviklingsprogram, så kunne det ha følt som urettferdig og vært lite tillitsskapende. Her kunne de ansatte følt at de ble underprioritert og at de ikke har den samme betydningen for virksomheten som lederne. Til tross for dette vil et slikt medarbeiderprogram kunne resultere i at de ansatte sitter igjen med en følelse av tillit, ettersom de får en bekreftelse fra høyere hold at de er en viktig brikke i verdiskapingen til Agder Energi AS. I tillegg vil de også kunne sitte igjen med en følelse av ansvar for å utvikle og forbedre sitt område i virksomheten, og på den måten sikres det at de ansatte hele tiden er bevisste på å gjøre handlinger som løser arbeidsoppgavene på en effektiv,



reflektert og lønnsom måte. Ser man dette i tråd med forskningen til Lee et al. (2019), vil dermed både den individuelle tilliten og ansvarsfølelsen de ansatte får gjennom programmene være elementer som kan ha en positiv innvirkning på innovasjonsarbeidet.

Både leder- og medarbeiderprogrammet er det Boon et al. (2018) karakteriserer som en SHRM-praksis, ettersom det tar høyde for å nå strategiske mål og forbedre ytelsen til virksomheten. Selv om det er en strategisk praksis som benyttes vil det fortsatt være vanskelig å måle effekten av programmene, da det omhandler enkeltmenneskelig tankegang, syn og atferd. Dermed vil det være vanskelig å sette konkrete tall som sier noe direkte om effekten, og det faktum at Agder Energi AS har valgt å fokusere på dette gjør det vanskelig å sammenligne hvordan det ville vært hvis de ikke hadde fokusert på det. Til tross for dette kan man anta at det har en effekt i det lange løp, ettersom alle ansatte blir mer bevisste på å utvikle seg selv og virksomheten. Informant B understreker dette:

*«Alle sammen har som mål å få en mest mulig moden, mest mulig reflektert og mest mulig endringsorientert virksomhet. (...) Det er klart at det er vanskelig å se effekten direkte på bunnlinjen, men samtidig tror jeg det er en ganske gjennomgående erkjennelse at vi ikke hadde fått til den økte innovasjonsgraden vi har nå hvis ikke vi hadde gjort dette. Men å kjøre direkte korrelasjon på det er ikke lett og det greier vi egentlig ikke, så vi må bare tro på at den type arbeid fungerer.»*

### ***Faglige lavterskel arrangementer***

En annen praksis HR-avdelingen i Agder Energi AS legger til rette for er det som kan kategoriseres som faglige lavterskel arrangementer og programmer. Dette retter seg mot å gi de ansatte faglig påfyll på ulike områder, men er også et tiltak som kan være ment for å bedre den interne kommunikasjonen mellom avdelinger ved å formidle hva som skjer rundt omkring i virksomheten. Det at tiltaket i tillegg er lavterskel vil si at arrangementene ikke krever mye i forhold til planlegging, ressursbruk og gjennomføring, samtidig som at det er noe som gjør det enkelt for «alle» i virksomheten å delta på. Blant informantene var det spesielt to ulike arrangementer som kom frem, nemlig det de kalte for «påfyll» og «lunsj og lær». Informant B forklarer følgende om «påfyll»:

*«Vi har noe som kalles “påfyll” hvor forskjellige flinke folk i Agder Energi holder tre kvarters innlegg om det de holder på med. (...) Her er det fritt frem og alle kan gå på det. De er korte og de er effektive.»*

Ved å avholde slike regelmessige lavterskeltilbud for faglig påfyll vil man kunne treffe de ansatte på flere forskjellige områder, både de som holder innlegg og de som kommer for å få påfyll. For de som holder innlegg vil dette blant annet kunne være en faktor som bidrar til en følelse av anerkjennelse fra sin leder, ettersom lederen viser den ansatte at arbeidet som blir gjort er av verdi for flere i virksomheten. De ansatte får med andre ord en bekreftelse på det arbeidet de gjør. Dette vil også kunne skape en form for tillit, ettersom lederen har troen på at den ansatte vil legge det frem på en god måte for de andre. Dette gjenspeiler motivasjonsfaktorene til Herzberg et al. (1959) som Jacobsen og Thorsvik (2013) poengterer, ettersom anerkjennelse for arbeid er en av elementene som kan skape trivsel på arbeidsplassen. I tillegg vil de ansatte på denne måten få et ansvar over eget arbeid, da de vil være interessert i å vise de andre i virksomheten at de har kontroll og eierskap til det de arbeider med. Dersom de som holder innlegg på slike arrangementer derimot ikke har kontroll på sitt eget arbeid kan de føle et ubehag ved å legge det frem, og de andre ansatte kan få et negativt inntrykk av vedkommende. På en annen side vil også de ansatte som har kontroll på det som skal legges frem kunne føle på et ubehag og en nervøsitet, ettersom de må tre ut av sin egen komfortsone ved å holde et slikt faglig innlegg. Dette kan derimot sies å være sunt for vedkommende, da det vil kunne føre til personlig vekst ved at man utfordrer seg selv på ting man kanskje ikke gjør til vanlig. Dette er også noe som kan bidra til motivasjon og trivsel i følge Herzberg et al. (1959) sin tofaktorteori.

Videre vil også det ovennevnte kunne bidra til å bygge selvtilliten til de ansatte. Dette kommer av at de får anerkjennelse fra sin nærmeste leder til å presentere det arbeidet de holder på med for å lære bort og informere andre, men også fordi vedkommende vil kunne få tilbakemeldinger fra sin leder og fra de andre som er der for å få påfyll av kunnskap og informasjon. Her vil det både kunne være positive og negative tilbakemeldinger i form av ris og ros, men dersom innlegget er av en viss kvalitet vil det i de fleste tilfeller være positive tilbakemeldinger. Dette reflekterer det Maslow (1943) betrakter som anerkjennelsesbehovet for å bygge selvtillit, ettersom mennesker er avhengig av å få anerkjennelse fra både seg selv og andre. Tilbakemeldinger er også noe Colquitt (2016) anser som en motivasjonsfaktor som kan bidra til bedre ytelse, men kun dersom de er konkrete og ikke av en personlig karakter. Hvis

vedkommende mottar positive tilbakemeldinger på innlegget vil det dermed kunne bidra til at selvtilliten blir større og at man får en motivasjon til å prestere i videre arbeid, da man får en anerkjennelse på at det man gjør er bra. Er derimot tilbakemeldingen av en negativ karakter som sier noe om at innlegget var dårlig eller at evnene vedkommende har til å presentere var svake, så vil dette kunne ha en betydelig påvirkning på vedkommendes selvtillit, arbeidsmoral og tilhørighet i virksomheten. Dette kan få uheldige konsekvenser for utviklingen av virksomheten, ettersom det kan føre til at nødvendig kompetanse blir borte ved at vedkommende slutter eller ved at vedkommende ikke klarer å prestere opp mot sitt potensiale lenger.

Ser man derimot på de ansatte som kommer for å få faglig påfyll, vil også slike lavterskelarrangementer ha en påvirkning på dem. Dette kommer av at de får økt kunnskap på flere områder som er av interesse, samtidig som de får en oversikt over hva som arbeides med rundt i virksomheten. Intern kommunikasjon er i denne sammenheng et nøkkelord, ettersom det tilrettelegges for at ansatte skal få med seg hva som skjer i alle avdelinger og at det blir en bedre kommunikasjonsflyt. Dette kan bidra til ansatte får en bedre forståelse for hva andre holder på med, samtidig som de kan bli motiverte av andre som gjør et godt stykke arbeid for Agder Energi AS. I tillegg kan en slik arena også bidra til at ansatte fra ulike avdelinger kommer i kontakt med hverandre, og på den måten senkes terskelen for å ta kontakt hvis man trenger hjelp ved en senere anledning. Her vil dermed avstandene mellom avdelingene bli mindre og terskelen for å ta kontakt bli lavere.

I likhet med «påfyll» er også «lunsj og lær» et tilsvarende lavterskelarrangement der ulike temaer blir presentert av de ansatte selv. Informant E forklarer følgende om dette:

*«(...) Folk kan komme inn også kan vi for eksempel snakke om ulike verktøy eller hvordan kommunisere godt og lage en god presentasjon. Sånn lavterskel hvor folk bare kan ta lunsjen med inn (...).»*

Her er terskelen enda lavere, ettersom arrangementet finner sted under lunsjpausen og at de som føler for det kan bruke pausen sin på å lære noe nytt. Faglig påfyll og utvikling av kompetansen til de ansatte er dermed noe som virker å finne sted til enhver tid og anledning, og er noe som virker å være verdsatt i virksomheten. Det at disse arrangementene fokuserer på den interne kompetansen reflekterer også Agder Energi AS sitt syn på at man ikke nødvendigvis

trenger å hente inn ekstern kompetanse for å fylle på de ansattes kompetanse, ettersom de selv sitter på mye internt. Her handler det om å gi tillit til de ansattes evner og kompetanse, slik at de kan lære det bort til sine medarbeidere for å potensielt bidra til en bedre virksomhet på sikt. Agder Energi AS ser altså på menneskene som en verdifull ressurs, og ettersom de besitter 1000 ansatte vil det være et potensiale for å skape et konkurransemessig fortrinn hvis de klarer å utnytte dem på en best mulig måte. Wernerfelt (1984) definerer blant annet at «in-house knowledge» er en ressurs som virksomheter besitter, og Armstrong og Taylor (2020) påpeker at man vil kunne oppnå et fortrinn dersom ressursene både er verdifulle, sjeldne og dyre å etterligne. Ved å kunne utnytte opp mot 1000 enkeltindivider vil det være vanskelig for andre virksomheter å etterligne disse ressursene, ettersom ingen mennesker er like eller sitter på den samme kunnskapen. Det handler dermed om at Agder Energi AS må tilrettelegge på en tilstrekkelig måte slik at de får videreformidlet kunnskap og kompetanse fra ansatt til ansatt. Disse lavterskelarrangementene er et betydelig initiativ på det og de kan betraktes som en SHRM-praksis, ettersom det reflekterer det Boon et al. (2018) argumenterer for ved at det skal forbedre virksomhetens ytelse. Det er en praksis som ikke krever all verden eller koster mye å gjennomføre, men kan potensielt gi en stor sluttverdi. Informant B poengterer dette på følgende vis:

*«Det er veldig populært og veldig lurt at vi ikke alltid tenker at kompetansen må komme utenfra, men heller sørger for å vise hva vi har. For det er ganske mye vi har.»*

### ***Andre endringsorienterte HRM-praksiser***

Det er også kartlagt en del andre endringsorienterte HRM-praksiser fra datainnhentingene, men det vil ikke være anledning til å gå dypt inn på hver enkelt som det er gjort ovenfor. Til tross for dette er også disse praksisene sentrale for den totale tilretteleggingen i Agder Energi AS, da også dette er praksiser som vil kunne påvirke menneskenes trivsel og bidrag til innovasjon og utvikling i virksomheten. En av disse praksisene er det informantene omtaler som et refleksjons-program, kalt «refleks». Informant D beskriver programmet slik:

*«Det er egentlig med utgangspunkt i HMS at vi har utarbeidet noe som heter “refleks”. Det handler egentlig om medarbeiderskap og innovasjon, og den hverdagsinnovasjonen er den vi treffer flest med. Hvis du skal treffe med forandring, forbedring og fornying helt ute på hver kraftstasjon, så må du nå helt ut. Det er det “refleks”-programmet er*

*tenkt til å gjøre. Få folk til å se at det alltid går an å gjøre ting bedre og tenke litt annerledes på ting hver dag.»*

Programmet er dermed et tiltak der man skal sette av tid i hver avdeling for å reflektere over det arbeidet som gjøres, og på den måten finne løsninger som kan bidra til forbedringer og potensielt økt verdiskaping. Ved å fokusere på dette vil de ansatte kunne begynne å tenke annerledes enn tidligere og man vil stimulere til at kreativitet og nytenkning vokser frem. På den måten sikrer man at virksomheten utvikler seg på både større og mindre områder, men lederne viser også en form for tillit ved at de er interessert i å høre de ansattes refleksjoner. Dette kan være til fordel for Agder Energi AS ved at de ansatte føler en form for tillit, noe som også vil kunne bidra til både motivasjon og en ansvarsfølelse for å sikre forbedring av sitt eget arbeid og virksomheten i sin helhet. Dette kan også bli ansett som en strategisk praksis, ettersom det gjenspeiler definisjonen til Wright og McMahan (1992) ved at det er aktiviteter som skal sikre at virksomheten når sine mål. Som nevnt tidligere er målet til Agder Energi AS å levere ren energi til samfunnet i dag og i fremtiden og ved å blant annet implementere refleksjon som en del av arbeidet, vil man potensielt nå dette og skape fremtidig verdi.

Noen andre HRM-praksiser som kan bli betraktet som litt mer generelle og ikke nødvendigvis kun endringsorienterte, er det å tilrettelegge for fleksibel arbeidstid og hjemmekontor, sosiale aktiviteter, medarbeidersamtalen, kompetanseutvikling og rekruttering. Alle disse praksisene vil på ulikt grunnlag påvirke motivasjonen, tillitsfølelsen og/eller ansvarsfølelsen til de ansatte i Agder Energi AS, men de blir betraktet som mer generelle enn strategiske på grunn av at de kan bli ansett som en del av det forventede HR-arbeidet. Når det er sagt vil også de to sistnevnte, kompetanseutvikling og rekruttering, også kunne bli betraktet som strategiske praksiser. Dette kommer av at både kompetanseutvikling og rekruttering kan være nyttige verktøy for å nå virksomhetens mål, ettersom man kan gå strategisk til verks for å utvikle den rette kompetansen internt eller hente inn den spesifikke kompetansen man trenger for å komme videre og utvikle virksomheten. Dette er dermed også praksiser som bygger opp under definisjonen til Wright og McMahan (1992). På en annen side vil både kompetanseutvikling og rekruttering bli ansett som en generell praksis hvis ikke en strategisk tilnærming ligger til grunn. I et slikt tilfelle vil man for eksempel kun fokusere på de ansattes egne ønsker og ikke bedriftens behov når det gjelder kompetanseutvikling, og man vil benytte rekruttering kun som et verktøy for å erstatte avtroppende ansatte uten å tenke utvikling i et langsiktig perspektiv. Ved å benytte en strategisk og hensiktsmessig tilnærming til begge praksisene vil man derimot kunne bidra til økt

motivasjon for de det måtte gjelde. Avdelinger som for eksempel trenger spesialkompetanse på et område vil kunne få økt motivasjon ved å få inn en ny ansatt med rette kompetansen, ettersom de da vil komme videre med arbeidet de holder på med og potensielt skape verdier. I likhet med dette vil også kompetanseutvikling kunne bidra til individuell motivasjon, da de enkelte ansatte får muligheten til å utvikle sin egen kompetanse innenfor noe de har lyst til og som virksomheten samtidig har behov for. Disse områdene vil derimot ikke nødvendigvis spille så mye inn på tillits- og ansvarsfølelsen til de ansatte, ettersom det ikke går direkte på arbeidsoppgavene eller relasjonen mellom ansatt og leder.

Ser man nærmere på fleksibel arbeidstid og hjemmekontor, sosiale aktiviteter og medarbeidersamtalen som kan bli ansett som mer generelle praksiser, så vil de fortsatt kunne ha en betydning for individenes trivsel og tilhørighet i virksomheten. Som det kommer frem fra informantene er disse praksisene noe som kanskje er litt undervurdert av de ansatte selv, men er fortsatt noe som skaper en følelse av tilhørighet i Agder Energi AS. De kan bli ansett som noe underliggende og kanskje litt forventet av en så stor virksomhet, men betydningen av dem er fortsatt fremtredende. Det å ha fleksibel arbeidstid og mulighet for hjemmekontor er noe som kan ha betydning for både motivasjonen, tilliten og ansvarsfølelsen til enkeltindivider, ettersom de får en følelse av at ledelsen har tiltro til at man faktisk leverer, fokuserer og jobber de timene man skal selv om man ikke er på kontoret. Det kan være en motivasjon i seg selv og man vil få en følelse av tillit til å kunne gjøre dette, samtidig som man føler på et ansvar for å faktisk bevise at man kan jobbe hjemmefra også. På den måten vil disse elementene bidra til frihet for de ansatte og kan potensielt bidra til engasjement og individuell proaktivitet, noe som Lee et al. (2019) beskriver som sentrale brikker for å få individer til å bli endringsorienterte. På den måten vil man potensielt sikre endringsorientert atferd blant de ansatte som kan bidra til lønnsomme endringer og bærekraftige innovasjoner på sikt.

Når det gjelder sosiale aktiviteter, så er dette praksiser som legger til rette for at de ansatte vil kunne føle en tilhørighet på arbeidsplassen, men som nevnt tidligere føler informantene i Agder Energi AS at dette er noe som er undervurdert av de ansatte selv. Til tross for at motivasjonsfaktorene som Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver som en del av Herzberg et al. (1959) sin tofaktorteori ikke definerer det sosiale som en del av faktorene, vil man likevel anse det som noe som vil kunne bidra til motivasjon. Dette kommer av at de ansatte vil knytte bånd med andre ansatte på tvers av avdelinger og selskaper i konsernet, og på den måten få sosiale relasjoner både på og utenfor arbeidsplassen. Slike praksiser kan dermed bidra til trivsel

og de ansatte vil kunne få motivasjon til å gå på jobb. Dette kan igjen være gunstig for innovasjons- og utviklingsarbeidet, ettersom de ansatte føler at de har en tilhørighet og en mening med å gå på jobb for å prestere. Informant B understreker dette:

*«Folk som går ut av Agder Energi og over til andre steder opplever at totalpakken her er veldig bra likevel. Det er sånne ting som at du har frihet til å jobbe på hjemmekontor hvis du har den type jobb. Det er masse morsomme ting som foregår her. Vi har eget kor, kunstforening, idrettsforening, golfgruppe, padlegruppe og folk lever gjerne sitt voksne liv her og har gjerne mesteparten av vennene sine i denne virksomheten. Det er en veldig kraftig familiefølelse (...).»*

Medarbeidersamtalen derimot er nok den mest tradisjonelle og generelle praksisen som benyttes i Agder Energi AS. Den vil kunne gi lederne en indikasjon på hvordan de ansatte har det og samtidig kunne gi konstruktive tilbakemeldinger på arbeidet. Til tross for dette vil en slik årlig samtale ikke nødvendigvis bidra til motivasjon for den enkelte, men den kan påvirke tillits- og ansvarsfølelsen ved at partene kommer til enighet til å endre litt på arbeidsoppgaver eller ansvarsområder. Informant F indikerer at denne samtalen er en god runde for tilbakemeldinger til både ansatt og leder, men vedkommende føler ikke at den har noen spesiell betydning utover det. Regelmessige samtaler og dialog er noe som verdsettes i høyere grad, og kan potensielt være en større påvirkningsfaktor.

Arbeidsgiverprofilering og flytting av ansatte mellom avdelinger og selskaper er også noe som informantene nevner. Disse kan bli ansett som mer strategiske enn generelle praksiser, ettersom de tar sikte på å forbedre virksomhetens ytelse (Boon et al., 2018). Arbeidsgiverprofilering er noe informant D indikerer at de arbeider med fra barneskolen og opp til doktorgradsstudenter, og er en praksis som gjøres for å profilere Agder Energi AS som en attraktiv arbeidsplass og potensielt tiltrekke fremtidige arbeidstakere som kan bidra med ny kompetanse. Dette kan potensielt påvirke motivasjonen og ansvarsfølelsen til de ansatte, da motivasjonen for å jobbe kan øke hvis virksomheten blir ansett som en attraktiv arbeidsplass og motsatt. Ansvarsfølelsen vil på sin side bli påvirket ved at de ansatte kan føle et ansvar for å bidra til at Agder Energi AS blir en attraktiv arbeidsplass. Flytting mellom avdelinger og selskaper i konsernet er nettopp en slik faktor som kan gjøre Agder Energi AS til en attraktiv arbeidsplass, ettersom det indikerer at man som ansatt har anledning til å endre posisjon og arbeidsoppgaver for å sikre variasjon og utfordringer. Til tross for dette indikerer informant B at flytting mellom avdelinger og

selskaper er noe de bør bli flinkere på, da de til en viss grad gjør dette i dag. Informant B forteller at en slik praksis vil kunne sikre at ansatte forstår sammenhengen i verdikjeden og på den måten bidra til verdiskaping i hele verdikjeden.

En annen praksis som ikke blir benyttet i Agder Energi AS er det informant B omtaler som økonomiske belønninger, da deres erfaringer tilsier at det ikke har noe bevist effekt på motivasjonen til de ansatte. Dette indikerer også Colquitt (2016) og Judge et al. (2010), da deres forskning tilsier at det ikke er noe betydelig sammenheng mellom dette. Av den grunn vil heller ikke økonomiske belønninger bli betraktet som en HRM-praksiser og ikke være en del av den videre diskusjonen. Tabell 3 nedenfor viser en oversikt over de mest sentrale HRM-praksisene som informantene belyste og er også de praksisene som er diskutert ovenfor. Tabellen viser en oversikt over hvilke praksiser som har en betydning for motivasjon, tillitsfølelse og/eller ansvarsfølelse i Agder Energi AS, samt hvilke som kan bli betraktet som mer strategisk endringsorienterte og de mer generelle.

Tabell 3: Kartlagte endringsorienterte HRM-praksiser som kan skape motivasjon, tillits- og/eller ansvarsfølelse hos ansatte i Agder Energi AS.

<b>HRM-praksis</b>	<b>HRM-form</b>	<b>Motivasjon</b>	<b>Tillitsfølelse</b>	<b>Ansvarsfølelse</b>
Leder- og medarbeiderprogram	<i>Strategisk</i>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Faglige lavterskel arrangementer	<i>Strategisk</i>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Flytting mellom enheter og selskaper	<i>Strategisk</i>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Fleksibel arbeidstid og hjemmekontor	<i>Generell</i>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Arbeidsgiverprofilering	<i>Strategisk</i>	<b>X</b>	-	<b>X</b>
Medarbeidersamtale	<i>Generell</i>	-	<b>X</b>	<b>X</b>
Rekruttering	<i>Generell/strategisk</i>	<b>X</b>	-	-
Sosiale aktiviteter og tilbud	<i>Generell</i>	<b>X</b>	-	-
Kompetanseutvikling	<i>Generell/strategisk</i>	<b>X</b>	-	-



### **5.1.2 Oppsummering endringsorienterte HRM-praksiser**

Ovenfor har det blitt diskutert ulike HRM-praksiser som har kommet frem i datainnhentingene, der følgende underliggende forskerspørsmål ligger til grunn:

F1: *«Hvordan benyttes endringsorienterte HRM-praksiser for å tilrettelegge for individuell motivasjon, tillitsfølelse og ansvarsfølelse i Agder Energi AS?»*

Diskusjonen viser at det er flere praksiser som kan bli betraktet som mer generelle eller strategiske, og det er ikke nødvendigvis at alle praksisene har en direkte endringsorientert tilnærming. Dette kommer av at en del av praksisene som blir benyttet er i utgangspunktet en del av det daglige HR-arbeidet i Agder Energi AS, og at de ikke nødvendigvis har en direkte korrelasjon til endring og utvikling. Til tross for dette kan man anta at «alle» HRM-praksisene har et underliggende felles mål, nemlig å skape en trivelig arbeidsplass som bidrar til effektivitet, kreativitet og endringsvillighet for å skape fremtidig verdi. Dermed vil man kunne anse praksisene som endringsorienterte og de blir benyttet i ulik grad gjennom blant annet utvikling av ledere og medarbeidere, faglige arrangementer og sosiale tilbud. Dette vil i følge Herzberg et al. (1959) og Maslow (1943) være praksiser som vil kunne skape trivsel og dekke de ulike behovene de ansatte har for å prestere og potensielt bidra inn i utviklingen og verdiskapingen i Agder Energi AS. Dette er som følger av at HRM-praksisene i ulik grad påvirker de ansattes motivasjon, tillitsfølelse og ansvarsfølelse. De praksisene som blir ansett som mer strategiske kan sies å være mer endringsorienterte enn de mer generelle praksisene, men det kan også sies at de generelle praksisene kan bli ansett som endringsorienterte i en viss grad. Dette kommer av at de er underliggende og har en indirekte betydning for innovasjons- og forbedringsarbeidet som skjer i virksomheten til enhver tid.

### **5.2 HRM og innovasjon i Agder Energi AS**

Nå som de kartlagte endringsorienterte HRM-praksisene i Agder Energi AS har blitt diskutert ovenfor, vil denne delen av diskusjonen se nærmere på HRM-praksisene opp mot innovasjonsarbeidet. Ved å se nærmere på hvordan innovasjon foregår i virksomheten og se hvordan praksisene kan påvirke dette arbeidet, vil det gi deg som leser et fundament for å forstå koblingen i denne studien. Her vil det andre underliggende forskerspørsmålet danne utgangspunktet for diskusjonen, og er som nevnt tidligere som følger:

F2: «*Hvordan påvirker endringsorienterte HRM-praksiser innovasjonsarbeidet i Agder Energi AS?*»

### **5.2.1 Innovasjonsarbeidet og bærekraft**

Aasen og Amundsen (2015) og Baregheh et al. (2009) definerer innovasjon som en kollektiv flertrinnsprosess for å skape blant annet nye produkter eller tjenester for å få konkurransefortrinn i markedet. Det at innovasjon kan bli ansett som en prosess er også noe Agder Energi AS forholder seg til, ettersom utviklingsavdelingen, Fornyelse, holder på å utforme sin egen innovasjonsprosess. Både informant E og F beskriver denne prosessen som en femtrinns-modell bestående av 1) finne strategisk retning, 2) samle innsikt, 3) skape idéer, 4) prototyping og testing og 5) kommersialisering. Prosessen som informantene skisserer kan minne litt om Stage-Gate modellen til Cooper (2008) og den omfatter også hovedelementene til den forenklete innovasjonsprosessen til Tidd og Bessant (2013). Til tross for dette poengterer informantene at prosessen ikke nødvendigvis alltid er så lineær som de beskrev den, da prosessene ofte er påvirket av tilbakeslag av ulike årsaker. Dette erkjenner kritikken som Van de Ven et al. (1999) har gitt for stegvise modeller som Cooper (2008) og Tidd og Bessant (2013) definerer, ettersom prosesser kan bli satt tilbake i flere omganger og at stegene ikke nødvendigvis er avhengige av hverandre. Informant F indikerer blant annet at det å være en del av et stort konsern kan være en utfordring i seg selv, da det ikke alltid er like lett å få gjennomslag for de idéene man kommer med. Dette beskriver vedkommende på følgende måte:

*«Når man skal begynne å prioritere og andre begynner å blande seg i prioriteringen, så faller ofte det som er utenfor Agder Energi bort. Det er fort at man prioriterer det som er nært kjernen til Agder Energi i dag, men det synes jeg var veldig synd. Det er liksom en utfordring med et stort konsern.»*

Idéer og konsepter som ikke ligger i kjerneområdet til Agder Energi AS kan dermed virke å bli nedprioritert av beslutningstakerne i konsernet, og det kan virke som at de som aktivt jobber med innovasjon ikke nødvendigvis har myndighet til å ta beslutninger for hva man bør satse på. Ser man dette i tråd med Van de Ven et al. (1999) sine tolv punkter for innovasjonsprosessen, vil både tilbakeslag og toppleders rolle kunne ha en betydning i utviklingsperioden. Uforutsette ting kan oppstå og endre planene, men topplederen er også med å fatte elementære beslutninger. Dette er noe som både kan ha en positiv og negativ innvirkning på innovasjonsarbeidet. På den

positive siden vil toppledelsen ha en oversikt over de innovasjonssidéene som vokser frem og på den måten ta en risikovurdering for hva som er forsvarlig å gå videre med når det gjelder økonomiske og etiske vurderinger, i forhold til Agder Energi AS sine verdier og virke. På den negative siden vil det derimot kunne oppfattes som overkontrollerende, tungvint og lite effektivt for de ansatte som arbeider med dette, og motivasjonen og tilliten til konsernets systemer og ledelse kan potensielt få en knekk. Denne delen av innovasjonsarbeidet beskriver informant E som følger:

*«(...) du får ikke lov å gå videre før styringsgruppen og konsernledelsen gir klarsignal for at du kan gå over til neste fase. Så det er ganske strengt.»*

Ser man videre på motivasjonen og tilliten de ansatte i Agder Energi AS besitter, så vil dette dermed kunne bli påvirket av den friheten de har til å gå videre i prosessen. Her vil ledelsestilnærmingen virksomheten benytter være sentral, og Meyer og Stensaker (2011) beskriver tre faktorer som er avgjørende for at individer evner å endre seg. Hvordan ledelsen mobiliserer virksomheten, hvordan de ansatte reagerer på endringen og hvordan etablerte rutiner og strukturer er i virksomheten, er faktorene Meyer og Stensaker (2011) beskriver. I Agder Energi vil spesielt etablerte rutiner og strukturer kunne være et element som kan bli ansett som utfordrende ved innovasjon og endring, ettersom konsernet er strukturert som et omfattende hierarki. Tilliten mellom de ansatte og ledelsen vil kunne være fraværende i innovasjonsprosesser, ettersom rutiner og strukturer tilsier at alt skal kontrolleres og godkjennes før man går videre. Tillitsfølelsen til de ansatte vil på mange måter kunne bli svekket av dette, da de kan få en følelse av at de ikke blir ansett som troverdige eller å ha kontroll på eget arbeid. Av den grunn kan det også tenkes at en slik struktur går ut over de ansattes evne til å endre seg, ettersom det tærer på motivasjonen til å tenke nyskapende og være kreativ. Dette kan sees i sammenheng med det informant C opplyser om at innovasjonene som finner sted ofte er erfaringsbaserte. Haneef (2018) definerer dette som DUI-modellen, og Isaksen (2016) argumenterer for at kompetansen og erfaringene til de ansatte spiller en sentral rolle i utviklingen. Hvis tilliten dermed påvirker motivasjonen til å reflektere over egne erfaringer, vil det kunne påvirke sluttresultatet i sin helhet. På den måten vil også tillit være et begrep som kan bli tolket på ulikt vis, ettersom det kan sies å være situasjonsavhengig. Informant F beskriver tilliten i Agder Energi AS slik:

*«Hvis du hadde spurt ansatte i hvilken grad de føler at Agder Energi sitt arbeidsmiljø preges av tillit, så tror jeg at veldig mange ville scoret veldig høyt på det. Man er veldig snille og greie med hverandre og man stoler på folk. Det er en form for tillit som er en del av den litt folkelige og allmenne troen på tillit. (...) Men du har en annen del av tillit som kommer mer til uttrykk spesielt i innovasjonsprosesser og som er å la et prosjektteam få tillit til å jobbe, utvikle og styre selv i stedet for at man hele tiden må rapportere, begrunne og forankre alt man gjør. Også sitter det noen litt høyere opp som sier nei, ja, kanskje eller nei en gang til uten at de har den samme innsikten eller har vært med på den samme reisen. Det er ofte det som skjer.»*

Videre er også bærekraft et sentralt element i innovasjonsarbeidet, ettersom det nettopp er hvordan endringsorienterte HRM-praksiser kan bidra til bærekraftige innovasjoner det overordnede forskerspørsmålet bygger på. Ser man på definisjonen til Adams et al. (2016) om SOI, så omhandler dette at en virksomhet gjør betydelige endringer i sine verdier, filosofier, produkter og tjenester for å skape miljømessig verdi og økonomisk lønnsomhet. Informant C forklarer nedenfor at Agder Energi AS blant annet bruker SOI som en anledning til å hjelpe andre til å bli mer bærekraftige, noe som antyder at de har et fokus på bærekraft også utenfor virksomheten. Dermed kan man på mange måter si at bærekraft ligger sentralt i alt de driver med, noe som kan sees i tråd med at de opererer i den fornybare energibransjen.

*«(...) En grunn til å jobbe med bærekraft er nettopp innovasjon. At vi skal kunne bruke det i nye produkter og tjenester. Vi gjør det ikke bare for å rapportere, men vi gjør det faktisk for å få innspill og for å kunne fokusere. Nå er vi for så vidt en virksomhet som er sett på som å være veldig grønn, men likevel kan vi se på dette som hvordan vi kan hjelpe bedrifter, hvordan kan vi hjelpe andre med produktene våre å bli mer bærekraftig.»*

Informant C forklarer også at de i nyere tid har gjort et kartleggingsarbeid i hele verdikjeden og konsernet for å finne forbedringer rettet mot bærekraft, slik at de kan justere aktiviteter som ikke nødvendigvis er ansett som bærekraftige. Her kan man se dette arbeidet i tråd med det Adams et al. (2016) forklarer med operasjonell optimalisering, ettersom man fokuserer på å gjøre ting bedre for å redusere skade på miljøet. Dette er i tråd med det informant D fra HR-avdelingen forklarer tidligere med hverdagsinnovasjon, da det er denne som de ansatte fokuserer på ved å gjøre mindre inkrementelle innovasjoner og forbedringer som potensielt kan

bidra til at de blir mer bærekraftige og samtidig kunne øke lønnsomheten på sikt. Det er dermed den tankegangen om å hele tiden se etter forbedringer som kan være til fordel for virksomheten som ligger til grunn, og blant annet aspekter knyttet til omdømme kan assosieres med dette. Dette kommer av at Agder Energi AS vil kunne få et bedre omdømme ved å ha et aktivt fokus på bærekraft i alle ledd, ettersom det å drive bærekraftig stadig kan bli ansett som mer sentralt for forbrukerne og samarbeidspartnere. Informant C forklarer kartleggingsarbeidet av bærekraft i korte trekk slik:

*«Det vi har gjort er å gå gjennom verdikjeden til alle selskapene også har vi sett på hvor de har positive og negative påvirkninger, vektet dem og sittet igjen med de viktigste påvirkningene. Så har vi basert på de satt opp mål for hvordan de kan redusere de negative og øke de positive.»*

Til tross for at Agder Energi AS kan bli ansett som en bærekraftig virksomhet fra før og at bærekraft åpner mange muligheter for å hjelpe kunder til å bli mer bærekraftige, er det ikke nødvendigvis at bærekraft alltid har vært grunnpilaren for hvorfor Agder Energi AS har drevet med innovasjon. Informantene antyder derimot at det har blitt et økt fokus på dette de siste årene, noe som også kan skyldes det økte fokuset i samfunnet generelt. Det å finne løsninger som imøtekommer dagens behov uten å påvirke kommende generasjoners behov (Brundtland & Dahl, 1987), er dermed noe Agder Energi AS bevisst fokuserer på for å drive en mest mulig effektiv, lønnsom og renommert virksomhet. Det å ha bærekraft som en del av innovasjonsarbeidet forklarer informant F på denne måten:

*«Frem til nå har nok ikke bærekraft egentlig vært noen stor driver til innovasjon tror jeg. (...) Men samtidig kan man si at det er mye teknologi-innovasjon som handler om bærekraft i form av å redusere forbruk og optimalisere og slikt, men jeg tror helt ærlig ikke at det er så veldig mange av de som jobber med det som har bærekraft som driver. Jeg må si at det hadde vært veldig gøy å kunne, og det skal vi faktisk gjøre, ha bærekraft som et utgangspunkt og se etter muligheter.»*

### **5.2.2 Endringsorienterte HRM-praksiser og innovasjon**

Videre vil det å se de kartlagte endringsorienterte HRM-praksisene i et innovasjonsperspektiv bidra til å få et innblikk i hvordan disse kan påvirke det bærekraftige innovasjonsarbeidet i Agder Energi AS. Som tidligere diskutert er blant annet leder- og medarbeiderprogrammet en

av de mest sentrale endringsorienterte HRM-praksisene som HR-avdelingen i Agder Energi AS benytter seg av for å utvikle gode ledere og medarbeidere. Ved at lederprogrammet fokuserer på de menneskelige aspektene, vil de få økt kunnskap om hvordan de skal forholde seg til sine ansatte for å få dem til å føle seg trygge og til å prestere. Jacobsen (2018) omtaler endringsledelse som de handlingene som en leder gjør for å sikre at man får en vellykket endring, og lederprogrammet kan bli ansett som en slik handling. Her er det fortsatt viktig å skille mellom endring og innovasjon, men konteksten går for det meste ut på det samme. Programmet vil potensielt føre til at lederne blir bedre til å involvere medarbeiderne, tenke nytt og være åpne for mer fleksibilitet i innovasjonsarbeidet. Dette gjenspeiler det Aasen og Amundsen (2015) assosierer med innovasjonsledelsespraksiser. Det å lære hvordan man skal forholde seg til de ansatte for å gi dem ansvarsfølelse, tillit og motivasjon vil dermed kunne være avgjørende for hvordan innovasjonsarbeidet utarter seg, og er noe informant E poengterer:

*«Dette med å stille åpne spørsmål er veldig viktig. At ikke bare lederen står og bestemmer, men at man delegerer og at det er litt sånn “gi-slipp” ledelse. Også dette med å feire når man har gjort noe feil. Ser jeg på min leder, så vet jeg at jeg ikke blir arrestert om jeg gjør noe feil. Jeg tenker at det er veldig viktig at lederen sørger for tillit og trygghet for at det skjer.»*

Til tross for at lederne blir lært opp i hvordan de bør tilrettelegge og være som leder, er ikke det nødvendigvis at alle forholder seg til dette. Dette vil være personavhengig og på den måten vil det kunne være variasjoner i hvordan lederne bruker det de lærer under programmet. Selv om Grønhaug og Hansen (2001) erfarer at en virksomhet ikke oppnår noe uten å ha engasjerte ansatte, vil det ikke nødvendigvis være alle som klarer å motivere og skape et engasjement for innovasjon og utvikling. Personligheten til lederne og deres lederstil vil kunne avgjøre hvordan de forholder seg til de ansatte, og er noe som potensielt kan påvirke innovasjonsresultatet. Dersom en leder ikke benytter seg av det man lærer på lederprogrammet kan det være en indikasjon på at lederen ikke er interessert i å utvikle seg selv eller virksomheten, og det vil kunne få konsekvenser for konkurransefortrinnet Agder Energi AS besitter. En leder som klarer å motivere vil på en annen side kunne oppnå økonomiske fordeler og bidra til et varig fortrinn, noe Jacobsen og Thorsvik (2013) også argumenterer for. Dette kommer av at de ansatte får en ansvarsfølelse og motivasjon til å prestere. Ved spørsmål om hvordan det tilrettelegges for dette i Agder Energi AS forklarer informant F følgende:

*«Jeg tror det er veldig leder-personavhengig, men for min del har jeg en leder som gjør det han kan for at vi skal få ansvarsfølelse og eierskap til det vi skal jobbe med. Tror både han og andre ser at det er kjempeviktig for å få til innovasjon. Du må ha eierskap, dedikasjon og et ønske om å virkelig få til noe.»*

Et av aspektene som det fokuseres på under lederprogrammet er dette med dialogkompetanse, der lederne får kunnskap om hvordan de bør ordlegge seg og føre dialoger med de ansatte. Dialog og tilbakemeldinger er noe Colquitt (2016) poengterer at kan bidra til motivasjon og økt ytelse blant de ansatte, men at det er avhengig av hvordan lederne forholder seg til det. Ved spørsmål om hva som motiverer informant F, var nettopp dette med tilbakemeldinger et av de viktigste punktene som ble trukket frem. Vedkommende understreker at dette ofte kan bli undervurdert av en leder, men poengterer at det er en av de viktigste elementene for å øke motivasjonen. Dette kan komme av vedkommende føler den blir sett og at konkrete tilbakemeldinger bidrar til personlig vekst. På den måten vil ansatte fra flere avdelinger som er knyttet til innovasjonsarbeidet reflektere over hva de må forbedre, og på den måten sikre at sluttresultatet blir bedre. Informant F forklarer motivasjonen sin slik:

*«For meg personlig er at det jeg jobber med er innovasjon, altså at det er noe nytt. Hele innholdet i det man jobber med er veldig viktig. (...) Også er det det at man får følelsen av eller at man blir tatt alvorlig, at mine meninger har noe å si. Hvis det er noe man tror på eller noe man mener, så har det en påvirkning. Det motiverer veldig. (...) Men så er det en ting til som også er veldig viktig for meg og det er feedback. Tilbakemeldinger på at man gjør en god jobb og at man føler seg verdsatt. Det er lett å glemme eller undervurdere betydningen av for en leder. Det er kanskje de tre viktigste og den siste er kanskje fort nummer én.»*

Når det gjelder medarbeiderprogrammet vil også dette treffe på mange av de samme punktene som lederprogrammet, bare at dette treffer medarbeiderne direkte. Det at også medarbeiderne får et tilrettelagt program som skal utvikle deres kompetanse og evne til å tenke forbedring, er noe som i seg selv vil kunne ha en positiv effekt på både motivasjonen, tillitsfølelsen og ansvarsfølelsen til de ansatte. Motivasjonen vil komme av at de lærer hvordan de skal forbedre seg og bruke nye verktøy, tillitsfølelsen vil komme av at det ikke bare er lederne som får et tilrettelagt program og ansvarsfølelsen vil komme av at de ansatte innser at deres arbeidsoppgaver har en betydning i de store bildet i Agder Energi AS. I et

innovasjonsperspektiv vil ansatte som arbeider med innovasjon kunne bli påvirket av disse elementene og engasjere seg i større grad for å finne gode løsninger som er både bærekraftige og lønnsomme i et langsiktig perspektiv. Engasjementet fører på den måten til at de involverer seg mer i arbeidet og får et annet eierskap til arbeidsoppgavene og arbeidsplassen. Dette gjenspeiler motivasjonsfaktorene som Jacobsen og Thorsvik (2013) kategoriserer i Herzberg et al. (1959) sin tofaktorteori, ettersom utfordrende arbeidsoppgaver, ansvar over eget arbeid, anerkjennelse og personlig vekst er faktorer som vil berøre de ansatte i denne sammenhengen.

Ser man videre på de andre endringsorienterte HRM-praksisene som ble diskutert i forrige del av diskusjonen i sammenheng med innovasjonsarbeidet, vil det være enkelte praksiser som kan sies å være mer sentrale enn andre. Her vil faglige lavterskelarrangementer, fleksibel arbeidstid og hjemmekontor, kompetanseutvikling og flytting mellom enheter kunne være mer sentrale enn de andre praksisene som også er nevnt i tabell 3, ettersom disse går mer direkte på arbeidet i Agder Energi AS. Til tross for dette vil også de andre praksisene som medarbeidersamtalen, rekruttering, arbeidsgiverprofilering og sosiale aktiviteter kunne være med å påvirke innovasjonsarbeidet, men i et mindre omfang. Dette kommer av at de kan bli ansett som mer underliggende praksiser som er med på å bygge helheten i virksomheten, og på den måten ha en indirekte betydning for innovasjonsarbeidet. Av den grunn vil det være de førstnevnte praksisene som vil bli tatt i betraktning.

Ved bruk av faglige lavterskelarrangementer vil man som diskutert tidligere kunne oppnå bedre intern informasjonsflyt og man vil kunne bidra til økt individuell motivasjon, tillit og ansvarsfølelse for de ansatte i ulike avdelinger i konsernet. Både «påfyll» og «lunsj og lær» er arrangementer som kan påvirke innovasjonsarbeidet ved at folk fra ulike avdelinger samles og kommer i kontakt med hverandre, men informant E forteller også om at ulike workshops i et tilsvarende format er noe som betyr mye for vedkommendes motivasjon.

*«Jeg synes det er veldig gøy å koble mennesker på tvers. At man har en godt planlagt workshops hvor man har noen gode verktøy og flinke folk som utfyller hverandre og se hva som kommer ut av det.»*

Workshops som går på konkrete problemstillinger og som er åpne for alle som vil være med, vil dermed være en arena for å finne løsninger sammen. Dette i seg selv kan bidra til at deltakerne føler de får utfordret seg selv og at de er en del av et større mangfoldig ansvar for å



finne løsninger som potensielt kan bidra til både bærekraft og lønnsomhet. Her vil motivasjonsfaktorene til Herzberg et al. (1959) som Jacobsen og Thorsvik (2013) definerer være et faktum, noe som vil kunne føre til trivsel på arbeidsplassen. Dette gjelder også for de som eventuelt arrangerer workshopen. Ved å legge til rette for å utnytte de interne ressursenes kompetanse og evner i konsernet, vil Agder Energi AS ha det Armstrong og Taylor (2020) omtaler som RBV og basere dette på en strategisk tilnærming. Her vil virksomheten potensielt få et konkurransemessig fortrinn ved at de klarer å benytte de interne ressursene sammen, ettersom de ansatte kan bli ansett å ha verdiskapende egenskaper. Ingen individer er like eller besitter de samme egenskapene, så det å legge til rette for at de ansattes engasjement og kreativitet skal blomstre gjennom slike arrangementer er noe som potensielt kan gi resultater.

Videre vil fleksibel arbeidstid og hjemmekontor også være en av de endringsorienterte HRM-praksis som kan ha en direkte betydning for det bærekraftige innovasjonsarbeidet. Det kommer av at en slik praksis kan bidra til fornøyde ansatte, ettersom de på den måten føler en tillit til å arbeide hjemmefra eller begynne litt senere enkelte dager. Her kan trivselen til de ansatte øke, nettopp fordi dette kan bli ansett som et gode som ikke nødvendigvis ansatte i andre selskaper har. Det å ha ansvar og kontroll over eget arbeid er dermed den motivasjonsfaktoren som Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver i Herzberg et al. (1959) som vil påvirke trivselen til de ansatte. Ved økt trivsel vil det i et innovasjonsperspektiv kunne bidra til at de ansatte får et økt eierskap til arbeidet og på den måten sikre at flere idéer til fornyelse kommer frem. På den måten vil Agder Energi AS tilrettelegge for at MDI skjer i virksomheten gjennom involvering og motivering av de ansatte. Dette er i tråd med både Amundsen et al. (2011) og Beckmann et al. (2018) som argumenterer for at både involvering og motivering av de ansatte vil bidra til et økende antall idéer. En slik praksis indikerer dermed at Agder Energi AS har troen på sine ansatte, ettersom de har en ledelsespraksis som gir fleksibilitet til sine ansatte (Aasen og Amundsen, 2015).

De to siste endringsorienterte HRM-praksisene som også kan bli ansett å ha en mer direkte betydning for det bærekraftige innovasjonsarbeidet er kompetanseutvikling og flytting mellom enheter i konsernet. Kompetanseutviklingen vil kunne være et viktig element for å imøtekomme fremtidige utfordringer og teknologier, ettersom utviklingen på forskjellige områder skjer i et betydelig tempo i dagens samfunn. Det å sikre at de ansatte selv kan bli tilført ny kompetanse på områder Agder Energi AS har behov for, vil medføre at virksomheten ikke nødvendigvis trenger å ansette nye medarbeidere for å innovere. Dette kan være til fordel for

innovasjonsarbeidet, ettersom en intern ansatt vil ha en forståelse for virksomheten og verdikjeden i større grad enn en ny som kommer inn. På den måten vil man potensielt nå en løsning som er egnet virksomheten i en hurtigere hastighet ved å bruke de interne ressursene, sammenliknet med å ansette nye. Fra et ledelsesperspektiv kan dette bli ansett som det Boxall og Purcell (2011) omtaler som AMO, ettersom det i en viss grad omhandler hvordan det tilrettelegges for at de ansatte skal prestere. Her vil man kunne si at evnen (A) omfatter at de interne ressursene besitter en grunnleggende kompetanse på sitt fagfelt og kunnskap knyttet til verdikjeden i Agder Energi AS, og at dette er noe som kan videreutvikles. Videre kan motivasjonen (M) komme som en del av at kompetanseutviklingen bidrar til at de ansatte føler at deres evner blir sett og at de føler de behersker å lære seg nye ting som kan være til fordel for innovasjonsarbeidet. Til slutt vil mulighet (O) kunne komme av at det nettopp tilrettelegges for et kompetanseutviklingsprogram ved at de får støtte til å utvikle seg og prestere i sitt eget arbeid.

Det å forstå verdikjeden er noe informantene henviste til som et viktig element i Agder Energi AS, ettersom det er et omfattende konsern bestående av mange enheter og selskaper. Flytting mellom enheter og selskaper er dermed en endringsorientert HRM-praksis som også bør sees i sammenheng med innovasjonsarbeidet. Dette kommer av at en slik praksis vil medføre at flere ansatte vil få en helhetlig forståelse av verdikjeden og på den måten forstå hva som er best for konsernet i sin helhet, i tillegg som de tar med seg kompetansen sin på tvers. Ved å gjøre dette vil man kunne finne bærekraftige og innovative løsninger som er til fordel for flere enheter og selskaper i konsernet, i stedet for at det kun skal være til fordel for én eller noen få. Dette med å ha hele verdikjeden samlet er også noe alle informantene mener er et av de største konkurransefortrinnene som Agder Energi AS besitter, men det betyr ikke nødvendigvis at de klarer å utnytte det opp mot sitt potensiale. Som nevnt tidligere indikerer informant B at dette er en praksis de ønsker å bli bedre på, men at det er noe de har fokusert mer på i det siste. Ved å gjøre dette vil de potensielt kunne utnytte dette konkurransefortrinnet i større grad. Informant F forklarer det hele på følgende vis:

*«Jeg mener at et av de største konkurransefortrinnene til Agder Energi er at vi har selskaper og folk i hele verdikjeden. (...)Det vil si at vi bør kunne klare å finne nye ting ved å nettopp sette ting på tvers og se hele verdikjeden under ett. (...) Jeg må jo være helt ærlig, og ja det er et viktig konkurransefortrinn, men det betyr ikke at vi klarer å utnytte det konkurransefortrinnet i dag. Det vil jeg ikke si.»*

### 5.2.3 Oppsummering innovasjonsarbeid

Ovenfor har nå innovasjonsarbeidet og de kartlagte endringsorienterte HRM-praksisene i en innovasjonssammenheng i Agder Energi AS blitt diskutert, der følgende underliggende forskerspørsmål ligger til grunn:

F2: «*Hvordan påvirker endringsorienterte HRM-praksiser innovasjonsarbeidet i Agder Energi AS?*»

Diskusjonen viser at Agder Energi AS arbeider systematisk med innovasjon ved bruk av ulike prosesser og verktøy, slik at de kan finne lønnsomme og henholdsvis bærekraftige løsninger. Informantene antyder at innovasjonsprosessen i stor grad er preget av en følelse av mistillit fra øvre hold gjennom kontrollering og rapportering på alt som gjøres, men at det er noe man må forvente i et så omfattende konsern. Til tross for dette er det flere faktorer som medfører at tilliten er til stede, blant annet gjennom flere av de kartlagte endringsorienterte HRM-praksisene. Her er det spesielt fem praksiser som kan anses å ha en direkte påvirkning på innovasjonsarbeidet, og dette er leder- og medarbeiderprogrammet, faglige lavterskelarrangementer, fleksibel arbeidstid og hjemmekontor, kompetanseutvikling og flytting mellom enheter og selskaper. Disse vil i ulik grad påvirke motivasjonen, tillitsfølelsen og ansvarsfølelsen til de ansatte, og på den måten gi positive eller negative utslag på innovasjonsarbeidet i Agder Energi AS. Dersom praksisene klarer å motivere, skape tillit eller skape en ansvarsfølelse for de ansatte vil dette kunne gi positive utslag på innovasjonsresultatet, og motsatt hvis praksisene ikke klarer det. Gitt at Agder Energi AS klarer å tilrettelegge for dette vil de også kunne nå sitt konkurransemessige potensiale, da de i bunn og grunn er avhengig av de ansattes bidrag til utvikling og verdiskaping.

Videre har fokuset på bærekraft tatt seg veldig opp de siste årene og det er denne tankegangen som de arbeider med å få implementert i hele virksomheten og verdikjeden. HR arbeider aktivt med å implementere dette tankesettet i alt som gjøres, slik at det skal være en innarbeidet verdi for alle. Selv om mange i virksomheten kanskje ikke tenker at alle de endringsorienterte HRM-praksisene har en direkte innvirkning på hvordan man tenker rundt bærekraft og hvordan man arbeider med innovasjon, så kan noen av praksisene sies å ha en indirekte påvirkning. Dette kommer av at HR kan sies å spille en såpass stor rolle i alt som gjøres og de praksisene de arbeider med vil kunne ha en underliggende betydning på de interne handlingene som skjer i enhver avdeling, til tross for at praksisene som ligger til grunn ikke nødvendigvis er «radikale»

eller «revolusjonerende». Slike praksiser vil kunne være blant annet rekruttering, medarbeidersamtalen og sosiale aktiviteter. De ansatte legger dermed ikke nødvendigvis direkte merke til disse og tenker ikke at det har en direkte betydning for innovasjonsarbeidet, men det er praksiser som er innarbeidet i Agder Energi AS sine systemer og som er en naturlig del av arbeidshverdagen. Dette vil i det store bildet kunne utgjøre en betydelig forskjell i innovasjonsarbeidet.

## 6 Konklusjon

Som nevnt innledningsvis og underveis i denne casestudien er problemet at man ikke vet hvilken betydning endringsorienterte HRM-praksiser kan ha for det bærekraftige innovasjonsarbeidet i den fornybare energibransjen i Norge. Costa-Campi et al. 2019 poengterer at bærekraftige innovasjoner kan være kritisk for energiselskaper dersom aktørene har som mål å lykkes med utfordringene knyttet til klimaendringer, konkurransekraft og energieffektiviteten, der Hovedorganisasjonens Fellestiltak (u.å) understreker at det er menneskene i en virksomhet som driver innovasjonene. HR-arbeidet vil dermed kunne være en elementær brikke for å finne løsningene på slike utfordringer, og det overordnede forskerspørsmålet for å besvare problemet er som nevnt slik:

*«Hvordan kan endringsorienterte HRM-praksiser bidra til bærekraftige innovasjoner i den fornybare energibransjen?»*

### 6.1 Agder Energi AS

Diskusjonen av både endringsorienterte HRM-praksiser og innovasjonsarbeidet ovenfor viser til at HR ikke kun har det man kan anse som den mer tradisjonelle rollen, men at HR har et bredt fokus utover det tradisjonelle. Som kartleggingen viser benytter case-bedriften Agder Energi AS seg av en betydelig mengde generelle og mer strategisk endringsorienterte HRM-praksiser, der praksisene i hver sin grad har en direkte eller indirekte påvirkning på innovasjons- og forbedringsarbeidet i virksomheten. Alle HRM-praksisene har ikke nødvendigvis en direkte korrelasjon til innovasjonsarbeidet i enhver sammenheng, men de vil likevel kunne bidra til at man blir mer bevisst på å forbedre arbeidet i avdelingene i hele virksomheten og samtidig bidra som en underliggende motivasjonsfaktor. Dette kommer av at samtlige av HRM-praksisene kan anses å ha ett mål for øyet, nettopp det å skape en trivelig arbeidsplass som bidrar til effektivitet, kreativitet og endringsvillighet. HRM-praksisene vil dermed kunne bidra til en høyere grad av motivasjon, tillitsfølelse og ansvarsfølelse rundt omkring i hele virksomheten, og på den måten være noe som fører til at de ansatte får et eierskap og et samhold som bidrar til mer effektivitet i arbeidet. Her vil praksisene medføre at man blir mer bevisst på hvordan man skal forbedre sitt eget arbeid og samtidig tenke bærekraftig på alt man gjør. Både mindre bærekraftige hverdagsinnovasjoner og større bærekraftige innovasjonsprosjekter utgjør en forskjell som kan bidra til lønnsomhet på sikt, samtidig som det kan medføre at medarbeiderne blir engasjerte og involverer seg på flere områder. Dette kan også gjelde andre virksomheter i den fornybare

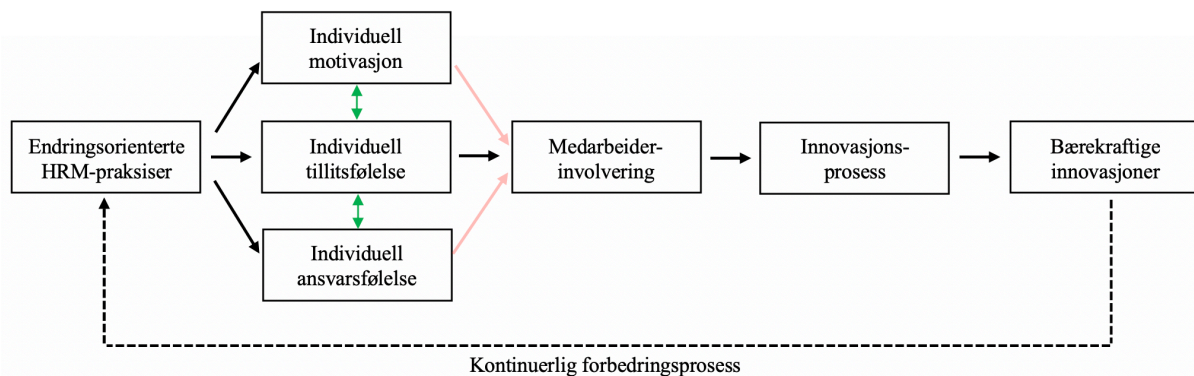
energibransjen, ettersom de i utgangspunktet konkurrerer i det samme markedet og om de samme kundene.

I en innovasjonssammenheng er det spesielt fem av de endringsorienterte HRM-praksisene man kan anta har en direkte betydning på innovasjonsarbeidet. Disse praksisene er som nevnt leder- og medarbeiderprogrammet, faglige lavterskel arrangementer, fleksibel arbeidstid og hjemmekontor, kompetanseutvikling og flytting mellom enheter. Dette er endringsorienterte HRM-praksiser som vil kunne ha en positiv innvirkning på de ansattes individuelle motivasjon, tillitsfølelse og ansvarsfølelse, dersom praksisene blir lagt til rette og benyttet på en tilstrekkelig måte. Praksisene vil potensielt dekke behovene Maslow (1943) nevner for å oppnå menneskelig motivasjon, og samtidig treffe flere av områdene Jacobsen og Thorsvik (2013) nevner som en del av Herzberg et al. (1959) sin tofaktorteori som bidrar til trivsel på arbeidsplassen. I tråd med innovasjon har også bærekraft virkelig kommet på agendaen de siste årene, og det er noe informantene nevner som et aktivt implementeringsarbeid i alle ledd i Agder Energi AS. Dette er en av arbeidsoppgavene til HR-avdelingen, der ulike praksiser og handlinger skal bidra til at de ansatte utvikler felles bærekraftige verdier i sitt eget arbeid. Til tross for at det ikke nødvendigvis alltid har vært slik tidligere, så er målet å implementere bærekraft som en del av alt som gjøres. På den måten vil Agder Energi AS potensielt bidra til at kundene og et stadig elektrifisert samfunn blir mer bærekraftige, samtidig som at et fokus på dette vil kunne øke omdømmet av virksomheten.

## **6.2 Den fornybare energibransjen i Norge**

Ser man på det analytiske rammeverket som ble presentert innledningsvis i kapittel to, vil man gjennom diskusjonen se at endringsorienterte HRM-praksiser har en påvirkning på individuell motivasjon, tillitsfølelse og ansvarsfølelse. Det vil være positive påvirkninger der det tilrettelegges på en tilstrekkelig måte, og negative påvirkninger der det ikke blir det. Diskusjonen viser også at individuell motivasjon, tillitsfølelse og ansvarsfølelse er elementer som kan være relaterte til hverandre, og på den måten påvirke hverandre igjen. Av den grunn viser figur 6 nedenfor et revidert rammeverk, ettersom det vil kunne være en gjensidig påvirkning mellom elementene motivasjon, tillitsfølelse og ansvarsfølelse som sammen resulterer i en engasjert eller mindre engasjert medarbeiderinvolvering. Dette er illustrert med de grønne pilene som er tilført det reviderte rammeverket nedenfor. De røde og gjennomslåtte pilene indikerer dermed at det ikke nødvendigvis er elementene hver for seg som fører til medarbeiderinvolvering, og vil være avvikende fra det opprinnelige rammeverket. Her vil

endringsorienterte HRM-praksiser som har en positiv påvirkning på motivasjonen til de ansatte kunne bidra til en følelse av både tillit og ansvarsfølelse, og det samme hvis det påvirker tilliten eller ansvarsfølelsen på en positiv måte. Det motsatte vil kunne skje hvis praksisene har en negativ innvirkning, da det kan medføre til mindre engasjerte ansatte som ikke har det samme eierskapet til arbeidsoppgavene eller arbeidsplassen. Det reviderte rammeverket er et resultat av personlig tolkning av empirien som er innhentet, og vil kunne variere fra person til person som fortolker det.



Figur 6: Revidert analytisk rammeverk

Klarer man derimot å tilrettelegge for eksisterende og nye endringsorienterte HRM-praksiser som har en positiv effekt på de ansattes individuelle motivasjon, tillitsfølelse og ansvarsfølelse i den fornybare energibransjen i Norge, vil man potensielt kunne oppnå bærekraftige innovasjoner. Ved at praksisene har som intensjon å tilrettelegge for at de ansatte skal få et eierskap til arbeidsoppgavene og prestere opp mot sitt potensiale, vil et økt fokus på bærekraft i alle ledd kunne resultere i mindre inkrementelle og potensielt større radikale bærekraftige innovasjoner i flere deler av virksomheten. Etter at både innovasjonsprosessen og de bærekraftige innovasjonene har vokst frem vil man også kunne evaluere hvilke endringsorienterte HRM-praksiser som har hatt best effekt på innovasjonsarbeidet, og på den måten kunne drive en kontinuerlig forbedringsprosess for å optimalisere de praksisene som HR benytter. Av den grunn vil endringsorienterte HRM-praksiser kunne bidra med bærekraftige innovasjoner i den fornybare energibransjen i Norge, ettersom praksisene har en individuell påvirkning på de ansatte som forbedrer sitt eget arbeid og de ansatte som driver større utviklingsprosjekter. Premisset her er at de endringsorienterte HRM-praksisene må tilrettelegges og benyttes på en måte som har en positiv påvirkning på de ansattes individuelle motivasjon, tillitsfølelse og ansvarsfølelse, gjennom blant annet at deres idéer blir hørt av ledelsen og at de ansatte får tillit til å teste idéer og konsepter uten å bli overkontrollert. Dette kan være en utfordring i hierarkiske virksomheter, men ved å fokusere og bygge videre på de

praksisene som fungerer vil dette kunne være oppnåelig. På den måten vil endringsorienterte HRM-praksiser potensielt kunne bidra til at man finner bærekraftige innovasjoner og løsninger på blant annet utfordringene som Energi Norge (2019) poengterer er knyttet til det økte effektbehovet i strømmettet i fremtiden. Dette resultatet samsvarer også med forskningen til Lee et al. (2019) som fant ut at det er en positiv sammenheng mellom individuell proaktivitet og kollektiv innovasjon gjennom ulike endringsorienterte HRM-systemer.

På bakgrunn av casestudien og konklusjonen vil denne kunnskapen bidra til en erkjennelse av HR-arbeidet i den fornybare energibransjen i Norge, ettersom man i mange tilfeller generaliserer dette arbeidet som den tradisjonelle HR-rollen knyttet til kun rekruttering og internkontroll. Resultatene bidrar også til en ny forståelse av forskningen til både Lee et al. (2019) og Singh et al. (2020), da dette fokuserer på en annen bransje og et annet land enn deres forskning gjorde. I tillegg underbygger casestudien Singh et al. (2020) sine konklusjoner knyttet til at virksomheter bør investere i «grønne» HRM-praksiser og benytte det som en strategisk ressurs, da endringsorienterte HRM-praksiser som har et bærekraftig fokus potensielt vil kunne bidra til miljømessig og økonomisk gevinst.

### **6.3 Videre forskning**

For å kunne generalisere og si om dette er tilfellet i andre virksomheter i den fornybare energibransjen, vil det være nødvendig å analysere rammeverket opp mot flere virksomheter i denne bransjen. Videre forskning kan dermed benytte det reviderte rammeverket til å undersøke virkeligheten i andre virksomheter i den fornybare energibransjen i Norge, og kan potensielt benytte en annen metodetilnærming enn det som er brukt i denne casestudien. Resultatene av denne casestudien vil kunne gi noen føringer eller indikasjoner på hvordan det er i andre virksomheter i den fornybare energibransjen i Norge på et generelt grunnlag, men videre forskning vil kunne gå nærmere inn på dette. Det kan også være interessant å se om rammeverket kan være gjeldene i andre bransjer i Norge eller andre steder.



## 7 Referanseliste

Aasen, T., & Amundsen, O. (2015). *Innovasjonsarbeid: Organisasjon, kultur og ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D., & Overy, P. (2016). Sustainability-oriented Innovation: A Systematic Review. *International Journal of Management Reviews*, 18(2), 180-205.

Agder Energi. (2020a, 14. april). Produksjon - vannkraft. Hentet fra: <https://www.ae.no/var-virksomhet/produksjon/vannkraft/>

Agder Energi. (2020b, 14. april). Om Agder Energi. Hentet fra: <https://www.ae.no/om-agder-energi/>

Agder Energi. (2020c, 14. april). Organisasjon og ledelse. Hentet fra: <https://www.ae.no/om-agder-energi/organisasjon-og-ledelse/>

Agder Energi. (2020d). Årsrapport 2019. Hentet fra: [https://www.ae.no/globalassets/dokumenter/2019/ae\\_arsrapport\\_no\\_2019.pdf](https://www.ae.no/globalassets/dokumenter/2019/ae_arsrapport_no_2019.pdf)

Amundsen, O., Gressgård, L., Hansen, K., & Aasen, T. (2011). Medarbeiderdrevet innovasjon – en kunnskapsstatus. *Søkelys På Arbeidslivet*, (03), 212-231.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.

Baregheh, A., Rowley, J. & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management decision*. 47(8), 1323-1339.

Beckmann, A., Bratland, T., & Prebensen, N. (2018). Medarbeiderdrevet innovasjon i en digital verden; effekten av involvering. *Magma*, 21(7), 60-69.

Beech, J. (2015). *Doing your business research project*. Los Angeles: Sage.

Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2011). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. *In APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 2: Selecting and developing members for the organization.* (pp. 567-598). American Psychological Association.

Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management, 29*(1), 34-67.

Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management.* Macmillan International Higher Education.

Brundtland, G. H., & Dahl, O. (1987). *Vår felles framtid.* Oslo: Tiden norsk forlag.

Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review, 14*(1), 37-48.

Chaminade, C., Lundvall, B., & Haneef, S. (2018). *Advanced introduction to national innovation systems (Elgar advanced introductions).* Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Chen, C., & Huang, J. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance — The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research, 62*(1), 104-114.

Colquitt, A. (2016). Performance management - Common practice, unique practice and effective practice. I Blackman, D., O'Donnell, M., & Teo, S. T. T. *Human capital management research influencing practice and process (Contemporary perspectives in human capital and development)* (s. 131-147). Charlotte, North Carolina: Information Age Publishing.

Cooper, R. (2008). Perspective the Stage-Gate® idea-to-launch process; update, what's new, and NexGen systems. *The Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development & Management Association, 25*(3), 213-232.

Costa-Campi, M. T., Duch-Brown, N., & García-Quevedo, J. (2019). Innovation strategies of energy firms. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(5), 1073-1085.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134.

Donate, M. J., Peña, I., & Sanchez de Pablo, J. D. (2016). HRM practices for human and social capital development: effects on innovation capabilities. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(9), 928-953.

Energi Norge. (2019). *Veien til et fornybart og fullelektrisk Norge*. (Rapport 3/2019). Hentet fra: <https://www.energinorge.no/contentassets/c9e057a244fe4e52bde0a92b210ac024/energi-norge---veien-til-et-fornybart-og-fullelektrisk-norge.pdf>

Fagerberg, J. (2005). Innovation: a guide to the literature. I Fagerberg, J., Mowery, D. C. & Nelson, R. R. *The Oxford Handbook of Innovation* (s. 1-26). New York: Oxford University Press.

FN-Sambandet. (2020, 28. januar). FNs Bærekraftsmål. Hentet fra: <https://www.fn.no/Om-FN/FNs-baerekraftsmaal>

Fylan, F. (2005). Semi-structured interviewing. Miles, J. & Gilbert, P. (Red.). *A handbook of research methods for clinical and health psychology*, 5(2), 65-78.

Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS* (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Grønhaug, K. & Hansen, K. (2001). Måltrettet bedriftsutvikling - nytter det? I Grønhaug, K. & Hansen, K. *Medvirkning, læring og konkurransevne* (s. 207-225). Bergen: Fagbokforl.

Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforl.

Harris, J., & White, V. (2013). *A dictionary of social work and social care* (First ed., Oxford paperback reference). Oxford: Oxford University Press.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.

Hovedorganisasjonens Fellestiltak. (u.å). *Bedre bedrift - en håndbok for medarbeiderdrevet innovasjon*. Hentet 31. januar fra: [http://fellestiltak.no/wp-content/uploads/sites/52/2015/01/HF-ha%CC%8Andbok-LOW\\_Low.pdf](http://fellestiltak.no/wp-content/uploads/sites/52/2015/01/HF-ha%CC%8Andbok-LOW_Low.pdf)

InnoMag. (2019). Her er Norges 25 mest innovative virksomheter. Hentet fra: <https://www.innomag.no/her-er-norges-25-mest-innovative-virksomheter/>

Isaksen, A. (2016). Innovasjon er mer enn forskning. Om ulike innovasjonsmåter i norsk næringsliv. I Fitjar, R. D., Isaksen, A. & Knudsen, J. P. *Politikk for innovative regioner* (s. 80-102). Oslo: Cappelen Damm.

Isaksen, A., og Karlsen, J. (2012). Combined and Complex Mode of Innovation in Regional Cluster Development: Analysis of the Light-Weight Material Cluster in Raufoss, Norway. I Asheim, B. T., og Parrilli, M. D. *Interactive Learning for Innovation: A Key Driver within Clusters and Innovation Systems* (115-136). Basingstoke: Palgrave-Macmillan.

Jacobsen, D. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.

Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.

Jones, T. L. (2011). *Effects of motivating and hygiene factors on job satisfaction among school nurses* (Doctoral dissertation, Walden University).

Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157-167.

Karanika-Murray, M., & Oeij, P. R. R. (2017). How Can Work and Organisational Psychologists Fortify the Practice of Workplace Innovation? Leka, Stavroula, Jain, Aditya, Zwetsloot, Gerard, Oeij, Peter, Rus, Diana, & Pot, Frank D. *Workplace Innovation: Theory, Research and Practice* (Aligning Perspectives on Health, Safety and Well-Being) (s. 339-353). Cham: Springer International Publishing.

Kiel, J. M. (1999). Reshaping Maslow's Hierarchy of Needs to Reflect Today's Educational and Managerial Philosophies. (Brief Article). *Journal of Instructional Psychology*, 26(3), 167.

Klev, R., & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis: Endringsledelse gjennom læring og utvikling* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.

Lee, H. W., Pak, J., Kim, S., & Li, L. Z. (2019). Effects of human resource management systems on employee proactivity and group innovation. *Journal of Management*, 45(2), 819-846.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.

Meyer, C., & Stensaker, I. (2011). *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforl.

Næringslivets Hovedorganisasjon. (u.å). *Grønt skifte - 10 begreper du må kunne*. Hentet 5. februar 2020 fra: <https://www.nho.no/tema/energi-miljo-og-klima/artikler/gront-skifte-10-begreper-du-ma-kunne/>

Nærings- og handelsdepartementet. (2008). *Et nyskapende og bærekraftig Norge* (Vol. Nr. 7 (2008-2009), St.meld. ... (online)). Oslo: Nærings- og handelsdepartementet.

Næringslivets Hovedorganisasjon. (u.å). *Grønt skifte - 10 begreper du må kunne*. Hentet 5. februar 2020 fra: <https://www.nho.no/tema/energi-miljo-og-klima/artikler/gront-skifte-10-begreper-du-ma-kunne/>

Olje- og energidepartementet. (2016). *Kraft til endring - klimapolitikken mot 2030* (Vol. Nr. 25 2015-2016). Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/31249efa2ca6425cab08130b35ebb997/no/pdfs/stm201520160025000dddpdfs.pdf>

Olsen, J. P. (2004). Innovasjon, Politikk og Institusjonell dynamikk. *ARENA, Centre for European Studies*. 1-19.

Ose, S. (2007). Innovasjon: Planmessig organisering eller tilfeldighetens spill? Om enkeltprestasjoner, lagarbeid og styring av innovasjonsprosesser belyst ut fra historien om utviklingen av AS-systemet. I Koefoed, A., & Hernes, T. *Innovasjonsprosesser: Om innovasjoners odysse*. Bergen: Fagbokforl.

Reed, K. K., Lubatkin, M., & Srinivasan, N. (2006). Proposing and testing an intellectual capital-based view of the firm. *Journal of management studies*, 43(4), 867-893.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (Always learning).

Scarbrough, H. (2003). Knowledge management, HRM and the innovation process. *International Journal of Manpower*, 24(5), 501-516.

Singh, S., Giudice, M., Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting & Social Change*, 150, Technological Forecasting & Social Change, January 2020, Vol.150.

Thomas, Gary. (2017). *How to do your research project: A guide for students* (3rd ed.). Los Angeles, Calif: Sage.

Tidd, J., & Bessant, J. (2013). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (5th ed.). Chichester: Wiley.

Van de Ven, A., Polley, D. E., Garud, R., Venkataraman, S. (1999). *The Innovation journey*. Oxford: Oxford University Press.

Vijayakumar, V., & Saxena, U. (2015). Herzberg revisited: Dimensionality and structural invariance of Herzberg's two factor model. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 41(2), 291-298.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

Wright, P., & McMahan, G. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.

Yin, R. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Los Angeles, Calif: SAGE.

Youndt, M., Snell, S., Dean, J., & Lepak, D. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy Of Management Journal*, 39(4), 836-866.

## 9 Vedlegg

### Vedlegg A: Intervjuguide 1 - Agder Energi AS

---

#### Generelt

- Kan du fortelle litt kort om din rolle i Agder Energi AS?

#### Human Resource Management (HRM)

- Hvordan arbeider dere med HRM?
- Hvordan ser dere på HRM opp mot innovasjonsarbeidet?
- Hvilke konkrete tiltak gjør dere for å motivere, skape tillit og ansvarsfølelse for de ansatte?
- Hvordan tilrettelegges det for menneskelig utvikling?

#### Innovasjon

- Hvordan arbeider dere med innovasjon (fra start til slutt)?
- Hvordan brukes de interne menneskelige ressursene i innovasjonsarbeidet?
- Hvordan skjer innovasjonsarbeidet på tvers av avdelinger?
- Hva vil du trekke frem som det viktigste konkurransefortrinnet deres?

#### Bærekraft

- Hvorfor er bærekraft viktig for dere?
- Hvilken betydning har bærekraft i innovasjonsarbeidet?
- Kan du utdype hvordan dere arbeider i forhold til FNs Bærekraftsmål?



## Vedlegg B: Intervjuguide 2 - Agder Energi AS

---

### Generelt

- Kan du fortelle litt kort om din rolle i Agder Energi AS?

### Innovasjon og utvikling

- Hvordan arbeider dere med innovasjon (fra start til slutt)?
- Hvilken rolle spiller de interne menneskelige ressursene i innovasjonsarbeidet?
- Hva vil du trekke frem som det viktigste konkurransefortrinnet deres?

### Bærekraftig innovasjon

- Hvilken betydning har bærekraft i innovasjonsarbeidet?
- Hva definerer dere som bærekraftig innovasjon?

### Ledelse

- Hvordan tilrettelegges det for ansvarsfølelse for de ansatte som arbeider med innovasjon og utvikling?
- Hvordan skapes tillit mellom de ansatte og sine ledere i virksomheten?
- En av verdiene til Agder Energi er å stimulere til nytenkning og kreativitet for de ansatte. Hvordan tilrettelegges det?
- Hvilken rolle spiller HR som en støttefunksjon for både ledere og ansatte?

## Vil du delta i forskningsprosjektet

### *”Human Resource Management (HRM) og innovasjon i energibransjen i Norge”?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se nærmere på tilrettelegging, utnyttelse og ledelse av de menneskelige ressursene for å drive bærekraftig innovasjon i den fornybare energibransjen i Norge, der Agder Energi AS vil bli benyttet som case. Agder Energi arbeider med utvikling og innovasjon. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Jeg vil i utgangspunktet se på hvordan Agder Energi arbeider med innovasjon og utvikling i form av bruken av de menneskelige ressursene i bedriften. Her vil jeg se på hvordan bedriften tilrettelegger for kompetanseutvikling/heving, medarbeiderdrevet innovasjon og hva som kjennetegner en slik ledelsespraksis for å oppnå bærekraftig innovasjon i energibransjen. Her vil jeg se nærmere på HR-avdelingen og/eller innovasjonsavdelingen i Agder Energi..

*Problemstilling: «Hvordan kan endringsorienterte HRM praksiser bidra til bærekraftige innovasjoner i den fornybare energibransjen?»*

Prosjektet er i anledning min avsluttende masteroppgave på studiet innovasjon og kunnskapsutvikling ved Universitetet i Agder.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Universitetet i Agder er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du blir spurt om å delta ettersom du arbeider eller har en relevant posisjon innenfor en enhet/avdeling i Agder Energi som er aktuell for dette prosjektet. Det vil være flere fra din og andre enhet/avdelinger som også vil få en slik henvendelse.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar på et dybdeintervju. Det vil ta deg ca. 45-60 minutter. Intervjuet vil i hovedsak omhandle hvordan det tilrettelegges for innovasjon og utvikling ved bruk av menneskelige ressurser. Jeg tar lydopptak av intervjuet, og dette vil senere bli transkribert og analysert.

#### **Det er frivillig å delta**

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

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

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

- De som vil ha tilgang til dataen er undertegnede (student).
- Dataene vil bli lagret og anonymisert i lukkede databaser.

*Deltakeren vil bli anonymisert i prosjektet og vil bli referert til som «informant/intervjuobjekt A, B, C etc.» i oppgaven.*

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

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.06.2020. *Personopplysninger og opptak av intervjuer vil bli slettet innen prosjektslutt.*

### **Dine rettigheter**

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

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

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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Agder har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

- Universitetet i Agder ved veileder Anders Ragnar Örtenblad, tlf. 941 68 530, mail: anders.ortenblad@uia.no eller student Stian Westbye, tlf. 480 52 752, mail: stian.westbye@uia.no
- Vårt personvernombud: Personvernombudet på Universitetet i Agder, mail: personvernombud@uia.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

**Anders Örtenblad**

*Prosjektansvarlig*

*(Forsker/veileder)*

**Stian Westbye**

*Student*

---

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Human Resource Management (HRM) og innovasjon i energibransjen i Norge», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 01.06.2020

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)