

The Easy Way

Den fantastiske veksten
og det dramatiske fallet til
ladeselskapet Easee



Thomas Ramstad

2.utgave

«Eg har hatt morbid glede av å lese boka til Thomas Ramstad. Sjølv sagt har eg medkjensle med alle dei som mista jobben og på andre måtar fekk personleg belastning med å jobbe i Easee i den store krisa dei opplevde. Men for ein nerd på leiing, organisasjonskultur og ytringsklima på arbeidsplassen har det vore underholdande lesning. Takk for at du har skrive ei spanande bok, Thomas Ramstad!»

Dorrit Vignes – Organisasjonspsykolog

«Du (forfatteren) har skrevet en flott, viktig, og reflekterende bok om Easee. Lett å lese, objektiv fremstilling (ingen drittkasting:-) med essensiell læring for andre organisasjoner. Anbefales på det sterkeste.»

Rune Todnem By – Professor i lederskap ved Universitetet i Stavanger

«Jeg har lest den i sin helhet over helgen, og jeg må si at jeg er veldig imponert over hvor mye og hvor nøye Thomas Ramstad har beskrevet Easee-eventyret. Det er en fantastisk beskrivelse av det som har gjort Easee helt spesielt – på godt og vondt. Den tok meg definitivt tilbake til både de gode og utfordrende dagene i Easee. For de som skal lese boken – ikke tolk den som kritikk av enkeltpersoner, men heller som en mulighet til å se hvor enkelt det er å feile, selv for utrolig dyktige mennesker.»

Andrzej Tunkiel – R&D Site Manager ABB Tidligere Easee-ansatt

“Easee utgjorde lenge den største næringslivsthrilleren vi hadde i Norge. Thomas Ramstad har forfattet en spennende bok om Easee-historien.”

Espen Olsen – Professor i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger

«"Løp og kjøp!" Jeg kan varmt anbefale boken! Det var veldig fengslende å få innblikk i historien som mange av oss har hørt litt om. I tillegg har Thomas fått med flere eksempler som kan være relevante for mange i ulike bransjer. Om man f.eks. jobber med eller i Startups, skalering eller Compliance kan man lære fra reisen Easee har vært igjennom. Bra og lettlest bok :-)>

Lars Einar Harberg – Principal Technical Program Manager – MasterCard

«Interessant story»

Tone Ringstad – CEO Culture Intelligence

«Fortellingen er et spennende vitnesbyrd om store drømmer, idealistiske visjoner, fantastiske resultater og dårlig håndverk når det gjaldt. Det hele koker ned til kollisjonen mellom innovasjon og kvalitetsstandarder som to univers med ulike horisonter. Det er som å se fagmiljøer fra ule planeter, som tvinges til samspill for å kunne komme videre.»

Jan Petrus Hagberg – pensjonist

«Bra skrevet Thomas Ramstad, jeg kjenner meg veldig godt igjen i det du skriver i boken»

Wiolet Waksvik – Production and Quality Manager – Tidligere Easee-ansatt

«Fin oppsummering av en historie de fleste av oss har sett fra sidelinjen.»

Erik Espinoza – COO Crayon

«Boken tar for seg historien til Easee og er en spennende reise gjennom suksess, utfordringer og lærdom. Boken er både lettlest og innsiktsfull, samtidig som den byr på en engasjerende fortelling som nesten kan sammenlignes med en god krimhistorie. For gründere og ledere i scale-ups er dette en verdifull bok som virkelig er verdt tiden. Ramstad fremhever hvor avgjørende sterk kultur er – ikke bare for å oppnå suksess, men også for å unngå katastrofer. Spesielt tankene rundt behovet for prosesser og struktur fant jeg spesielt interessante og tankevekkende. I boken beskrive det hvordan struktur og prosesser blir satt opp som en motsetning til flate, ikke-hierarkiske organisasjoner. Det er etter min erfaring nettopp i slike organisasjoner at bevissthet rundt prosesser og struktur er viktig. Når alle vet hva som skal gjøres og hva som forventes, trenger man i mindre grad ledere og hierarkier. The Easy Way er en bok mange ledere og gründere vil ha stor nytte av å lese. Med sine refleksjoner om kultur, struktur og ledelse gir den verdifull innsikt for dem som ønsker å bygge bærekraftige organisasjoner med sterk intern kultur. Boken anbefales på det sterkeste.»

Lasse Kollerud – Leder for nysalg og vekstinitiativ

“Jeg hadde helt feil bilde av hva jeg trodde boken skulle være og hva innholdet faktisk var. Boken er velstrukturert, godt språk og du legger historien frem på en måte som jeg tror «utenforstående» også kan lære mye av.

Det er klart tøff lesing, for jeg var også en del av problemet, men tenker boken også er en veldig bra tilbakemelding som jeg håper flere tar til seg og reflekterer over. Det er fint denne historien også kommer ut, at du tørr, for jeg har savnet denne siden av «eventyret»”

Anonym – tidligere Easee-ansatt

«Jeg har lest boken *The Easy Way* av Thomas Ramstad, og jeg må si jeg er svært imponert. Boken fremstår som en usedvanlig solid case-beskrivelse av Easee-historien, og Ramstad leverer en innsiktsfull analyse av de komplekse dynamikkene som spilte inn. Med sin klare struktur og grundige gjennomgang av selskapets utvikling, utfordringer og lærdommer, mener jeg denne boken har et betydelig potensial som litteratur på en rekke fagområder - fra innovasjonsledelse og entreprenørskap til organisasjonsutvikling og strategisk ledelse. Ramstad demonstrerer et solid håndverk i formidlingen av denne viktige næringslivshistorien. Gratulerer med en flott bok!»

Sjur Dagestad - Professor emeritus i Innovasjon

«Anbefaler boken *The Easy Way* av Thomas Ramstad. Mysteriet? Hvordan Easee gikk fra enormt imponerende resultater ala 'enhjørning' til krise ala 'fårepølse'! Spoiler alert: Det hjelper lite om man utvikler et produkt markedet nærmest kaster seg etter, hvis man ikke har de nødvendige organisatoriske byggesteinene og prosessene på plass. Thomas leverer en overbevisende analyse av hvordan Easee sin struktur, kultur, beslutningstaking, mm. ikke fungerte i tråd med målene og skalaen selskapet etter hvert opererte med. Men med masse erfaring og, forhåpentligvis, lærdommer på plass, Easee kan reise seg igjen og det blir spennende å følge selskapet videre.»

Christer A. Flatøy – Universitetslektor i Organisasjonsteori – Norges Handelshøyskole

The Easy Way

Den fantastiske veksten –
og det dramatiske fallet
til ladeselskapet Easee

THOMAS RAMSTAD

The Easy Way
Den fantastiske veksten –
og det dramatiske fallet til ladeselskapet Easee
© 2024 Thomas Ramstad

The Easy Way
Forfatter: Copyright © Thomas Ramstad 2024
Utgiver: Rene ord for penga AS
2. utgave 2025
Omslagsdesign: Cecilie Ramstad
Omslagsfoto: Thomas Ramstad

ISBN 978-82-303-6674-5

Pdf-versjon: Denne boken er gratis for alle. Del den gjerne. Hvis du bruker den i undervisning, forskning eller lederutvikling – gi meg gjerne beskjed på thomas@thomasramstad.no.

Alt innhold kan siteres og brukes med kildehenvisning.

Innhold

Forbehold	15
Prolog	17
Forord	21
Del 1 – Fra fest og moro til full krise – Easees tøffe seks måneder	23
Easees fantastiske vekst – kortversjon	25
Kriseutviklingen – kortversjon	29
Dagen før begynnelsen på slutten?	29
Dommedag 15. mars – sjokk, vantro og frykt	30
Fra salgsstopp til økonomisk kaos – Easee på randen	33
Tapt tid og tapt tillit – fra salgsforbud til handling	35
Internasjonale reaksjoner og fortsatt kapitalinnhenting	39
Konvertibelt lån, oppsigelser og lederskifte	41
Del 2 – Fra insentiver til innovasjon: Zaptec, Easee og Elsikkerhetsverket	45
Politiske insentiver og elbilsatsning i Norge	47
Zaptec – fra dypvannsteknologi og månen – til elbilladere	53
Møt vår trio – Jonas, Kjetil og Steffen	57
Jonas Helmikstøl – drivkraften bak Easee	57

Kjetil Næsje – teknologisk visjonær med en menneskelig tilnærming	61
Steffen Mølgaard – den kreative lederen	63
Elsäkerhetsverket – Sveriges sheriff på elsikkerhet	65

Del 3 – Mot nye høyder:

Fra idé til internasjonal suksess 67

Fra oljehovedstad til tek-knutepunkt – Stavangers reise mot bærekraft	69
2018 – Produktutvikling og ordre på 1 000 ladere til Tibber	71
2019 – Produktlansering og første år med positivt resultat	75
2020 – Økt vekst og internasjonal ekspansjon	77
2021 – Rakettvekst og voksetrang	79
2022 – Money, money, money	81
Easee – det neste Amazon	83
Vekstfaktor nummer 1: Produkt/marked-match	84
Vekstfaktor nummer 2: Markedsstørrelse	85
Vekstfaktor nummer 3: Bruttomargin	86
Vekstfaktor nummer 4: Distribusjon	86
Vekstfaktor nummer 5: Operasjonell skalerbarhet	87

Del 4 – Mulige feil og fallgruver –

Hvordan havnet Easee i sin verste krise? 89

Våren 2023 – På seks måneder forsvant alt	91
Kampen om Easee – stille før stormen	91
Skriften på veggen og permitteringer	97
Uro i rekkene – mangel på tillit til toppledelsen og CEO	99
Kritisk kreditorrelasjon – null tillit til Easees CEO hos Norautron?	101
Finansieringskaos – fra optimisme til kriselån	104

Del 5 – Fra administrativt kaos til krise	
Easees organisatoriske svakheter	107
Hva skal de ansatte levere, og hva er ansvaret?	110
Hvordan manglende struktur og ledelse hindrer vekst og innovasjon	113
Hvordan rask skalering skapte problemer og ineffektivitet	119
Sammenblanding av roller – når gründer, leder og eier kolliderer	122
Kultur og sosiale faktorer – røttene til Easees krise	127
Kjærlighet, åpenhet og tillit – grunnlaget for Easees unike kultur?	127
Bedriftskultur	131
«Love» og kjærlighet	134
Liv og lære – realitetsgap i Easees revolusjonerende kultur?	136
Giftig positivitet – når smilende masker skjuler alvorlige problemer	141
Veien til gevinst – aksjer, eierskap og lock-in	145
Den falske glansen – når bedriftskulturen undergraver suksess	148
Culture box	153
Tillit	153
Samarbeid	154
Psykologisk trygghet og ytringsklima	154
HY5	156
Top 3	157
Ledelse på lånt tid – hvordan styring og kontroll former arbeidsplassen	159
Maktduoen som styrte Easee – når eierskap blir en byrde	164

Hva vi ikke målte, skadet oss mest – mangelen på undersøkelser i Easee	167
Manglende risikoforståelse – en blindsones konsekvenser	171
Dysfunksjonelt Easee skalerer ikke	175
Del 6 – Easee 2.0 – Restart	179
Høst 2023	181
Ny midlertidig CEO og restart	181
2024	185
Veksten var ikke problemet – det var grunnlaget som manglet	185
Fra krise til fremtid – en ny retning for Easee	187
Del 7 – Vedlegg	191
Vedlegg A – Standarder og direktiver	193
Standarder	195
Forskjellen på standarder og EU-direktiver	197
EU-typegodkjenning	201
Takk	203

Forbehold

Denne boken bygger på mine personlige oppfatninger, erfaringer og subjektive tolkninger av hendelser, samtaler og informasjon. Jeg har gjort mitt beste for å sikre nøyaktighet, men synspunktene som fremkommer er mine egne, og derfor kan andre tolke situasjonene annerledes. Verken jeg eller forlaget påtar oss ansvar for eventuelle feil, unøyaktigheter eller utelatelser. Innholdet er ikke ment å skade noen enkeltpersoner, selskaper eller organisasjoner som blir nevnt, og enhver omtale av disse er basert på tilgjengelig informasjon og egne erfaringer på tidspunktet for skrivingen.

Prolog

Thailand 25. januar 2022

«Nå skal jeg tørre å være litt unorsk. Jeg hadde en presentasjon der jeg så ett år inn i fremtiden, der jeg snakket som om året var tilbakelagt, at 2022 var avsluttet. Der sa jeg at Easee var verdsatt til 100 milliarder dollar, og da som et low estimate.» Jonas Helmikstøl, gründer og CEO i Easee, har akkurat fått etablert seg i en leilighet i Thailand. Journalist Linn Marie Hammernes i Finansavisen gjør et videointervju med ham i forbindelse med at han vant prestisjekåringen Entrepreneur Of The Year i regi av revisjonsgiganten EY.

En slik verdsettelse ville gjort det fire år gamle selskapet Easee til det mest verdifulle selskapet på Oslo Børs, mer verdifullt enn Equinor (verdsatt til cirka 95 milliarder dollar ved utgangen av 2022), DNB (cirka 26 milliarder dollar) og Telenor. Disse tre er lokomotiver i norsk næringsliv gjennom generasjoner. Tre selskaper med jevn vekst, internasjonal suksess og solid inntjening gjennom en mannsalder. Tre selskaper med solid støtte og drahjelp fra alle politiske partier. Hvordan kunne Easee på bare tre-fire år knuse disse, og alle andre selskaper på Oslo Børs?

Helmikstøl smiler av egen verdsettelse, men mener den er realistisk. Han begrunner den solide verdsettelsen slik: «Hvis vi virkelig hadde gått inn på det nå, og vist planene

vi har, det som er i gang, alle tingene som ligger i pipen, så hadde vi fint vært verdsatt til 100 milliarder dollar. Det vi gjør nå, er bare en sped begynnelse. Det er ingenting. Vi skal i gang med hurtiglading. Vi skal inn i hjemmene til folk, vi skal inn i strømmettet. Vi kommer til å skape et helt nytt økosystem på lik linje med internett. Vi skal ta kontroll over hele nervesystemet – strømmettet – og bruke og regulere all denne kraften mye mer dynamisk. Vi vil fjerne monopolet rundt strømmettet og gjøre det mer dynamisk og bærekraftig. Vi bryr oss om folk og vil ikke at de skal svi for suboptimal, kortsiktig tenkning.» fortsetter Easee-gründeren med stor entusiasme.

Easee ble startet i 2018 av Jonas Helmikstøl, Kjetil Næsje og Steffen Mølgaard. Det første hele driftsåret, 2019, endte med en topplinje på nesten 100 millioner kroner, nesten 10 millioner på bunnlinjen og en driftsmargin på 13 prosent. Det er solid og en uvanlig sterk start i vår del av verden.

I mars 2020 ble verden i praksis stengt ned på grunn av det svært smittsomme koronaviruset. Reiser over landegrensene ble bortimot forbudt. Det samme gjaldt reiser innad i land, regioner og byer. Folk jobbet hjemmefra, trente hjemme, spilte hjemme og holdt seg stort sett i ro. Da 2021 var over, et år der verden fortsatt var tynget av koronapandemien, hadde Easee solgt 250 000 elbilladere. 2021-regnskapet viste nesten 1,5 milliarder kroner i omsetning og et årsresultat på nesten 400 millioner. Driftsmarginen var på solide 37 prosent. Easee hadde kanskje satt norgesrekord i rask og lønnsom vekst.

På tre år hadde Easee økt til oppunder 300 ansatte og tilstedeværelse i 17 land, blant andre Storbritannia, Tyskland, Frankrike, Danmark og Sverige – som ble det største markedet etter Norge. Målet for 2022 var å selge én million elbilladere og nå en omsetning på 5 milliarder.

Hva var hemmeligheten bak suksessen? Kjærligheten til folk gjennomsyret alt Helmikstøl gjorde, inkludert behandlingen av egne ansatte. Han ville bygge en bedriftskultur tuftet på kjærlighet og fikk tidlig på plass *Head of Love* og en *Chief Caretaker*. «From Norway with love: Easee skal forme fremtidens strømnnett og bedriftskultur. Det innebærer å bygge skalerbar og fremtidsrettet teknologi, samtidig som vi går foran og setter folk først,» skriver Easee på sin nettside og fortsetter på engelsk:

«Strømnettet består av veldig gammel teknologi. Vi vil komme inn og gjøre det mye mer dynamisk og digitalt slik at man kan utnytte den kapasiteten som er der på en mye, mye bedre måte. I dag er det veldig statisk og enten av eller på, men om vi kan levere teknologi som gir jevnere opp- og nedjustering i Norge, Europa og resten av verden, så blir det mye rimeligere for folk. Det trengs for verden blir elektrisk enten vi vil det eller ei.»

«Så får vi se da om Easee har revolusjonert strømnettet om ti år og om Easee er verdt 100 milliarder dollar,» avrunder journalist Linn Marie Hammernes videointervjuet.

«Vi liker å sette oss *insane goals*, umulige mål, og strekke oss etter dem. Visjonen er å levere et komplett økosystem. Å starte med elbillading, gå videre inn i hjemmet og å forme fremtidens strømnnett og fremtidens bedriftskultur der vi setter menneskene først. Det skal ikke stå på ambisjonene i hvert fall. Vi skal gi gass og sette standarden. Vi kommer til å gjøre alt vi kan for å utvikle teknologien videre,» sier Helmikstøl til slutt.

Som det heter på Easee.no: The Easee way er "Powered by love. Love for each other and our planet. That is the Easee way.»

Forord

The Easy Way er historien om et selskap som ble født ut av innovasjon og en visjon om å revolusjonere elektrisk mobilitet. Easee bygde seg raskt opp som en av de mest lovende teknologibedriftene, med ambisiøse mål om å forandre måten vi tenker på lading av elbiler, strømmettet og styring av strøm. Gjennom banebrytende teknologi og en sterk, verdidrevet kultur, klatret selskapet raskt mot toppen, og så ut til å være uovervinnelig. Men suksessen hadde sin pris.

Denne boken tar oss med på en reise gjennom oppturer og nedturer, der Easee måtte kjempe seg gjennom krevende reguleringsprosesser, markedsutfordringer og interne omveltninger. Den gir oss et innblikk i hvordan en ledelse kan stå overfor det utenkelige – når det du har bygget, trues av salgsforbud og konkurs. Hvert kapittel avslører detaljene bak beslutningene som formet selskapets skjebne, og boken gir en åpenhjertig skildring av hva som skjer når en krise inntreffer på det verst tenkelige tidspunkt.

Men *The Easy Way* er ikke bare en fortelling om teknologi og forretningsstrategi. Den er en refleksjon over de menneskelige aspektene som ligger bak enhver suksess og fiasko. Historien viser hvordan selskapsverdier som åpenhet, ydmykhet, ærlighet, tillit og kjærlighet kan utfordres i møte med motgang. Det er en påminnelse om at det å drive en bedrift ikke bare handler om resultater og

innovasjon, men også om relasjonene mellom mennesker og de valgene man tar i vanskelige tider.

The Easy Way avslører hvordan striden med Elsakerhetsverket ble en skjebnebestemmende kamp for Easee. Hvordan selskapet til slutt måtte ta et oppgjør med seg selv, og gjenoppfinne seg selv. Den minner oss om at selv når alt virker tapt, finnes det alltid et håp om å bygge noe nytt fra ruinene. Det er en påminnelse om at utfordringer, uansett hvor store, kan være kimen til vekst og transformasjon.

Når du leser denne boken, vil du få et unikt innblikk i en bedrifts fremgang, fall og gjenreise. Du vil oppdage hvordan motstandsdyktighet, innovasjon og sterk bedriftskultur kan være avgjørende faktorer når alt står på spill. Dette er historien om Easee, men det er også historien om kulturens kraft i tider med motgang og fornyelse. Bli med på en reise som viser hvordan kultur ikke bare former en bedrifts nåtid, men også legger grunnlaget for dens fremtid.

DEL 1

Fra fest og moro til full krise –

Easees tøffe seks måneder

Easees fantastiske vekst

— kortversjon

Fra å være en ambisiøs startup til å bli en markedsleder på rekordtid, skapte Easee en genial ladeløsning som ikke bare revolusjonerte elbilmarkedet, men også endret spillereglene for fremtidens bærekraftige lading.

Fra begynnelsen fokuserte Easee på å utvikle en smart elbillader som kunne tilpasses fremtidens behov. Easee Home, et av selskapets flaggskipprodukter, ble kjent for sitt kompakte design og avanserte funksjoner som fjernstyring, skalerbarhet og optimalisert energiforbruk. Dette gjorde laderen attraktiv både for private hjem og større kommersielle anlegg, og appellerte til forbrukere som ønsket en brukervennlig og fremtidsrettet løsning.

Easees løsning var spesielt genial for installasjoner i borettslag og parkeringshus, der det ofte var behov for flere ladere over tid, men hvor ikke alle brukere trengte lader med én gang. Selskapets bruk av bakplaten ga installatører muligheten til å klargjøre anlegg for fremtidige ladere uten behov for å installere alle umiddelbart. Dette reduserte både de umiddelbare kostnadene og tiden som krevdes for å installere nye ladere senere, noe som gjorde Easees løsninger svært etterspurte for større prosjekter. I tillegg sikret det at kunden ville fortsette å

bruke Easee-produkter, da det var mest kostnadseffektivt å utvide eksisterende anlegg med deres løsninger.

Et av de viktigste salgsargumentene for Easee-laderne var deres kompakte og skandinaviske design. Til tross for at laderne var små i størrelsen, var de teknologisk avanserte og kunne lade elbiler effektivt. Laderne var også svært enkle å installere og bruke, både for elektrikere og sluttbrukere. Brukerne kunne fjernstyre ladingen via en app, noe som gjorde det mulig å overvåke forbruket og planlegge ladingen basert på egne behov.

Easee-laderne ble utstyrt med smart teknologi som optimaliserte energibruken. Dette gjorde det mulig å justere ladingen etter tilgjengelig strøm i strømmettet, og reduserte dermed både belastningen på nettet og strømgregningene for brukerne. I tillegg kunne laderne fjernstyres, slik at brukerne enkelt kunne tilpasse ladingen etter behov. Dette var en viktig funksjon for dem som ønsket mer kontroll over ladingen, spesielt i større prosjekter.

En annen nøkkelfunksjon var lastbalansering, som gjorde det mulig å koble flere ladere sammen uten å overbelaste strømmettet. Dette var en essensiell egenskap i større anlegg, som borettslag og parkeringshus. Easees ladere kunne også enkelt integreres med eksisterende infrastruktur, inkludert solcelleanlegg, noe som gjorde dem attraktive for miljøbevisste kunder som ønsket å bruke fornybar energi.

Easee-laderne ble designet med sikkerhet i tankene. De inkluderte beskyttelse mot overspenning og andre potensielle problemer i strømmettet, noe som gjorde dem spesielt pålitelige for bruk i offentlige og kommersielle anlegg. Sikkerhet og pålitelighet var avgjørende for å bygge tillit hos kundene, særlig i nordiske forhold der tøffe værforhold kunne utfordre teknologien.

I starten hadde Easee økonomiske utfordringer som nesten truet veksten. De manglet midler til å betale for

komponenter og produksjonskapasitet. Det var her partnerskapet med Norautron spilte en avgjørende rolle. Norautron trodde på Easees visjon og investerte tid og ressurser i å hjelpe selskapet med å bygge produksjonslinjen. Uten denne støtten kunne det vært vanskelig for Easee å møte den økende etterspørselen i markedet. Dette samarbeidet ble en nøkkel til selskapets suksess, og et eksempel på hvordan strategiske partnerskap kan være like viktig som teknologisk innovasjon.

Det som gjorde Easees ladere så attraktive var kombinasjonen av innovativ teknologi, brukervennlighet, og evnen til å tilpasse seg fremtidens behov. Med et fokus på skalerbarhet og sikkerhet ble de en favoritt både i private hjem og større anlegg. Partnerskapet med Norautron illustrerte hvordan samarbeid kan være nøkkelen til suksess, og Easee fortsatte å levere løsninger som formet fremtiden for elbillading.

Den eksplosive veksten i salget av elbiler i Norge skapte et betydelig marked for ladeløsninger. Norge var et av de første landene til å innføre omfattende insentiver for kjøp av elbiler, som fritak fra moms og avgifter, noe som økte etterspørselen etter pålitelige ladeløsninger som Easees produkter. Easee var rask til å kapitalisere på denne etterspørselen ved å lansere brukervennlige, smarte ladere som raskt ble populære blant både private og bedrifter. Easee opplevde eksplosiv vekst, særlig fra 2020, hvor de leverte over 250 000 ladere i løpet av sitt tredje driftsår, med planer om å tredoble produksjonen innen 2023.

I perioden 2020 til 2022 opplevde elbilmarkedet i Sverige en betydelig vekst, noe som skapte et ideelt miljø for selskaper som Easee til å ekspandere raskt. Flere faktorer bidro til denne utviklingen, blant annet økte insentiver fra myndighetene. Den svenske regjeringen implementerte subsidier på opptil 70 000 svenske kroner for kjøp

av nye elbiler. Dette bidro til å redusere kostnadene for forbrukerne, som igjen økte etterspørselen etter både biler og ladeløsninger.

I 2020 utgjorde elbiler og ladbare hybrider over 30 prosent av nybilsalget i Sverige, en stor økning sammenlignet med tidligere år. Dette fortsatte å vokse, med flere store bilprodusenter som Volvo og Tesla som dominerte markedet. Salget av batterielektriske kjøretøy økte betydelig.

Sverige gjorde også store investeringer i ladeinfrastruktur, noe som gjorde det enklere for folk å bytte til elbiler. Flere ladestasjoner ble installert, og innovative løsninger som trådløs lading for taxier i byer som Gøteborg ble testet.

Den svenske regjeringen satte ambisiøse mål for å redusere klimagassutslipp og hadde som mål å kutte transportutslippene med 70 prosent innen 2030. Dette ga en sterk drivkraft for elektrifisering av transportsektoren.

For Easee betød denne sterke veksten i det svenske elbilmarkedet at deres smarte ladeløsninger fikk stor etterspørsel. Produktene deres ble raskt populære, ettersom både privatpersoner og kommersielle aktører søkte etter innovative, enkle og skalerbare løsninger for lading av elbiler.

2022 var et rekordår for selskapet, med en omsetning på 1,9 milliarder kroner, og et overskudd på nær 200 millioner kroner. Over 700 000 ladere ble solgt på tvers av 23 land.

Kriseutviklingen — kortversjon

Dagen før begynnelsen på slutten?

14. mars 2023

For Easee, deres ansatte, kunder, leverandører og partnere, markerer denne datoen starten på seks omveltende og hektiske måneder med uventet kaos. På denne dagen var det imidlertid ingen som i sin villeste fantasi klarte å forestille seg det som ventet dem. På ettermiddagen mottok Easee brevet med Elsakerhetsverkets avgjørelse. En måned tidligere hadde de mottatt et varsel om salgsforbud og mulig tilbakekallelse av produktene i Sverige. Et kriseteam hadde derfor jobbet med å føre Elsakerhetsverket med dokumentasjon. Det samme kriseteamet satt nå klare til å håndtere vedtaket fra Elsakerhetsverket. Nå var tiden inne for å møte realiteten. Flere fagfelt var representert i kriseteamet: teknologi, økonomi, kommunikasjon, HR og så videre. Siden vedtaket fra Elsakerhetsverket berørte hele Easee, var det viktig at alle fagfelt var involvert. Hele selskapet holdt pusten mens de forberedte seg på å møte den største utfordringen de noen gang hadde stått overfor. De visste det bare ikke da.

Dommedag 15. mars – sjokk, vantro og frykt

15. mars 2023

Alle i Easee våknet denne morgenen til en virkelighet ingen i selskapet hadde forestilt seg. Salgsforbud i Sverige. Kaoset var i gang. Natten før hadde alle i kriseteamet lest brevet¹ fra Elsäkerhetsverket nøye. Og det var ikke lystig lesning: 1) Easees produkter hadde salgsforbud i Sverige og 2) Alle produkter hos partnere og i butikker måtte tilbakekalles. Med andre ord: Pengekranen for et av Easees til nå viktigste marked, ble skrudd igjen.

På dette tidspunktet var Easee representert i 23 land – blant annet Frankrike, UK, Spania, Tyskland og BeNeLux – og var verdens største leverandør av ladebokser til husholdninger og andre aktører. Hvis Sverige kunne vedta et salgsforbud, hvilket land ble det neste? Norge? EU-landene? Det som en gang virket som et problem i ett marked, truet nå hele bedriftens eksistens.

Tilbake i januar begynte problemene å eskalere da et brev² fra Elsäkerhetsverket ble lagt ut på Twitter av en utenlandsk konkurrent. Brevet inneholdt resultatet av Elsäkerhetsverkets tester av elbilladere. Testen hadde pågått et års tid. I brevet ba de om mer dokumentasjon fra Easee, og varslet om et eventuelt salgsforbud. Det brevet ble ytterligere distribuert til media, partnere av Easee, leverandører og andre. Jonas Helmikstøl ble raskt informert om situasjonen og mobilen vibrerte febrilsk. Det tikket inn meldinger fra ansatte, journalister, forhandlere og andre.

-
- 1 Elsäkerhetsverket. 14. mars 2023: "Beslut om försäljningsförbud, krav på eliminering av risker, återtag från återförsäljare samt betalningsskyldighet". Diarienummer 22EV1261
 - 2 Elsäkerhetsverket. 27. januar 2023. "Möjlighet till yttrande". Diarienummer 22EV1261

Innlegget ble lagt ut bare noen dager før eCarExpo,³ Europas største elbilmesse som arrangeres i Sverige i januar og februar. På messen hadde papireksemplarer blitt skrevet ut og de ble distribuert flittig. Det var lite sannsynlig at Twitter-innlegget handlet om å beskytte forbrukerne. Snarere så det ut som et strategisk forsøk på å skade Easee på et avgjørende tidspunkt.

Varsellampene begynte å blinke allerede i januar. Litt over en måned senere ble alle i Easee informert om vedtaket til Elsäkerhetsverket. I allmøtet var nok ikke alle klar over alvoret i situasjonen. Ansatte ble forsikret om at advokatene var på saken. Angrep var det beste forsvar, og her skulle det kjempes. Etter møtet var det mange ansatte som ikke helt forsto bakgrunnen for vedtaket til Elsäkerhetsverket. Salgsforbud og tilbakekallelse av ikke-installerte ladere, men ikke bruksforbud? På dette tidspunktet var det solgt 100 000 ladere i Sverige, og rundt 700 000 til sammen i Europa. Elsäkerhetsverket anså det derfor trygt for svenske forbrukere å bruke laderen.

Selv om en krisestab ble satt, fikk både ansatte og andre utenfor Easee inntrykk av at dette var et angrep fra svensk side, ledet an av Elsäkerhetsverket. Jonas Helmikstøl uttalte seg til Dagens Næringsliv i en artikkel dagen etter, med overskrift «Salgsforbud 'kom som lyn fra klar himmel'» og mente at kommunikasjonen med Elsäkerhetsverket var for dårlig. Han fortsatte: «Elsäkerhetsverket holder oss på avstand. Vi får faen ikke lov til å svare på de tingene som de har lagt til i svarbrevet. Det er definisjonen på urettferdighet. Det er uprofesjonelt.»⁴ Dermed var angrepet i gang, men hadde Easee forstått situasjonen

3 I 2023 ble eCarExpo arrangert på følgende datoer: Stockholm 3.-5. februar og i Göteborg 10.-12. mars.

4 Dagens Næringsliv. 16. mars 2023. "Salgsforbud "kom som lyn fra klar himmel"". Morten Ånestad, Malin Noem og Kenneth Lund

og omfanget? I dette tilfellet går det ut på å sette seg inn i hva Elsakerhetsverket mente var grunnlaget for vedtaket. Få full oversikt. Så enkelt, men allikevel så vanskelig for Easee skulle det vise seg. For nå ble kanonene ladet. Og det var mange som hadde et umåtelig stort behov for å fyre av.

På sin LinkedIn-profil kommenterte Jonas Helmikstøl den 17. mars vedtaket til Elsakerhetsverket: «How do you act or react when people in power don't want to listen and when they ignore facts and real life data? You continue to fight for what you believe in. Until you reach the truth.»⁵ Videre meldte Easee i Teknisk Ukeblad: «Elsakerhetsverket har ikke forstått dokumentasjonen.»⁶ Kjartan Nilsen i Easee fulgte opp med et innlegg i Dagens Næringsliv hvor tittelen var: «Vi i Easee mener svenskene tar helt feil.»⁷ Ikke bare Elsakerhetsverket som tar feil, men alle svensker, altså. Og krigsoverskriftene skulle bli enda fetere. Den neste i køen var Per-Ivar Nikolaisen som skrev en artikkel i Shifter med overskriften: «Hvor mange arbeidsplasser skal regelrytterne ødelegge?»⁸ Skyttergravene ble dypere og lenger ettersom dagene gikk. Og dette var bare i løpet av de første to ukene. Det tok en stund før selvransakelsen tok til.

På et allmøte uttalte en representant fra kommunikasjonsavdelingen i Easee, som også var medlem i krisestaben, at selskapet kontinuerlig jobbet med kommunikasjonen med Elsakerhetsverket. 80 prosent av krisestaben jobbet for et positivt utfall av saken. Kriseteamet hadde med andre ord en optimistisk tilnærming. Det motsatte

5 LinkedIn. 17. mars 2023. Jonas Helmikstøl på sin profil

6 Teknisk Ukeblad. 26. mars 2023. "Easee: ESV har ikke forstått dokumentasjonen". Marius Valle

7 Dagens Næringsliv. 21. mars 2023. "Vi i Easee mener at svenskene tar helt feil.". Kjartan Nilsen

8 Shifter. 20. mars 2023. "Hvor mange arbeidsplasser skal regelrytterne ødelegge?". Per-Ivar Nikolaisen

ville være å håpe på det beste, men forberede seg på det verste. Slik var det ikke i Easee – der var det «Game on!»

Den kampen Easee nå skulle kjempe, ville være den tøffeste og største kampen i selskapets historie. En kamp de kanskje ikke var klare for å møte, men var nødt til å vinne.

Fra salgsstopp til økonomisk kaos – Easee på randen

17. mars 2023

Kun to dager etter at salget i Sverige ble stoppet, befant Easee seg på kanten av en økonomisk krise. Jonas Helmikstøl satt i et intervju med Bergens Tidende⁹ tidlig på morgenen og fortalte om selskapets akutte pengebehov. Da salget brått stanset i Sverige, tok banken affære: De stengte kassakreditten. Samtidig stoppet salgsinntektene fra et av Easees største markeder. Om ikke det var nok, ble partnere og salgskanaler umiddelbart usikre. Frykten spredte seg som ild i tørt gress. Var laderen egentlig trygg? Spørsmålene rant inn, og Elkjøp svarte raskt med å innføre midlertidig salgsstopp. Kundene ble også usikre. Brått var det ikke bare pengene fra Sverige som stoppet, men inntektene fra nesten alle markeder der Easee-laderen ble solgt.

Med et salgsforbud og en tillit i marked som stupte, var varelageret til Easee null verdt. Det var det varelageret banken hadde pant i. Selv om Jonas Helmikstøl snakket optimistisk om konstruktiv dialog med banken, delte tydeligvis DNB ikke den samme optimismen. Null kassakreditt. Easee levde på lånt tid og oppsparte midler

⁹ Bergens Tidende. 17. mars 2023. "Easee-kassen snart tom: Krisemøte med banken i dag". Tor Dagfinn Dommersnes og Kjell-Ivar Gilje Grøndal

i form av egenkapital. Selskapet trengte penger, og Jonas Helmikstøl oppga til Dagens Næringsliv at de hadde behov for en halv til en milliard kroner.¹⁰

Mens pengestrømmen fra Sverige og resten av Europa stanset opp, holdt britene ikke uventet stand. Storbritannia skriver sin egen historie, og salget fortsatte med full kraft. Dessverre var dette en liten trøst i en stadig mørkere tilværelse for Easee. For 138 av Easees ansatte ble virkeligheten og fremtidsplanene snudd på hodet. De fikk tilsendt permitteringsvarsel, og nå var det ikke bare snakk om jobb, men også om huslån, familie og trygghet.

Tiden var knapp, og markedet brutalt. På børsene opplevde konkurrentene opptur. Ladeboksselskapene Garo, Ctek og Zaptec opplevde tosifret børsoppgang på respektive 12 prosent, 11 prosent og 30 prosent den 15. mars.¹¹ Mens aksjonærene deres feiret, så Helmikstøl og Easee antallet muligheter raskt bli redusert. Pengene rant ut av selskapet i form av lønn til de ansatte og andre driftsutgifter. For hvert minutt som gikk, tapte Easee penger. Tiden for store beslutninger nærmet seg. Men hvilke? Konkurs, ytterligere permitteringer, eller redningspakke. Beslutninger måtte tas, og nå måtte det handles, men ingen av alternativene var uten risiko. Tiden var i ferd med å løpe fra dem.

10 Dagens Næringsliv. 17. mars 2023: "Easee massepermitterer og må hente opp mot én milliard kroner". Morten Ånestad

11 affärsvärlden.se 15. mars 2023: "Laddbolag rusar efter försäljningsförbud hos konkurrent"

Tapt tid og tapt tillit – fra salgsforbud til handling

Mandag 20. mars 2023

Fem dager hadde gått siden salgsforbudet som rystet Easee. Krisehåndteringen så langt hadde vært konfronterende, spredt og lite samlende. Forskjellen mellom Elsikkerhetsverket og Easee var slående. Kjartan Nilsen, sjefingeniør for elektronikk hos Easee, gikk hardt ut i en artikkel i Dagens Næringsliv: «Vi i Easee mener at svenskene tar helt feil.»¹² «ESVs konklusjon er basert på en oppfattelse av at avvik fra standarden utgjør en risiko og et brudd på gjeldende produktreglement.», skrev han videre. Men til tross for Nilsens kraftige utspill, var det ikke denne tekniske detaljen som skal avgjøre striden.

Easee burde gått grundig gjennom hvert punkt i Elsikkerhetsverkets rapport. Hver detalj burde vært gjennomgått – ikke bare produktet i seg selv, men tester og dokumentasjonen. Spørsmålet var om alt stemte med Easees påstander? Igjen skulle undersøkelser vise at så ikke var tilfelle. Fullt fokus på millimeteravstand og jordfeilvern forkludret bildet for mange. Dette var bare en del av problemet. Problemet var litt større enn først antatt, og langt mer komplekst.

Selv etter fem dager har ikke Easee gitt en uttalelse som klargjør alle punkter Elsikkerhetsverket har reist. Det er ikke naturlig å komme med et offentlig tilsvarende fra Easee, da det selvfølgelig er en del av en ankeprosess. Likevel var det vanskelig for ansatte, kunder, investorer og media å faktisk få grep om saken. Hva handlet det om, og hva var

¹² Dagens Næringsliv, 21. mars 2023. «Vi i Easee mener at svenskene tar helt feil». Kjartan Nilsen

omfanget? Her hadde Easee mulighet til å eie historien og «sannheten». En historie, en kilde. Men en informativ og omfattende tekst kommer ikke, heller ikke en video med illustrasjoner og forklaringer. Kan det være at all energi blir brukt på å forsvare seg mot Elsikkerhetsverket? Vedtaket kom tross alt som lyn fra klar himmel, men burde de ikke hatt en krisestrategi på plass? En plan B?

Og når først lynet slår ned, og du står midt i en krise, er det en fordel å ha «spist litt grus» som tidligere PST-topp Hedvig Moe sa til Dagens Næringsliv i et intervju. Hun utbroderer grusspisingen videre: «Hvis du skal bli god på å håndtere kriser, er det en fordel å ha spist litt grus. At du har snublet og virkelig kjent hvor ubehagelig og vondt det gjør, men også at du må opp igjen. Hvis jeg skal ta med meg medarbeidere i stormen, vil jeg definitivt ha de som har spist litt grus i karrieren.»¹³ Skal vi følge Moes refleksjoner blir spørsmålet da: Hvor mye av arbeidslivets grus har den relativt unge arbeidsstyrken i Easee spist?

Selv om alle ikke trengte å være erfarne krisehåndtere, hadde selskapet hatt godt av en mer kritisk stemme. En person som stilte de vanskelige spørsmålene og utfordre konsensusen. En person som turte å ta på seg rollen som djevelens advokat¹⁴ eller den 10. mann¹⁵. Men i Easee, der

13 Dagens Næringsliv 26. oktober 2023: "Hedvig Moe om kriseledelse: – En fordel å ha spist litt grus". Jorunn Aartun

14 I overført betydning er djevelens advokat en som kommer med kritiske innvendinger, negative synspunkter og pessimistiske spådommer, særlig når de øvrige debattantene er skjønt enige og optimistiske. Vedkommende kan være negativt innstilt i utgangspunktet, eller kan ha fått tildelt en slik rolle i gruppen, eller inntar denne posisjonen på eget initiativ for å belyse en sak bedre. – Wikipedia

15 Et godt eksempel på bruken av den 10. mann-teorien er fra filmen "World War Z" hvor den israelske ministeren uttaler: "Etter flere katastrofer som INGEN trodde kunne skje, bestemte rådet seg for at hvis en avstemning var enstemmig mot et mulig utfall, ville ett medlem opptre som om det ABSOLUTT ville skje, og prøve å forhindre det. På denne måten, hvis de står

optimisme og fremdrift sto sentralt, var det få som var villige til å være kritiske. En annen verdi var ydmykhet, men som vi har sett av uttalelser fra blant annet Helmikstøl med flere, glimret den også med sitt fravær. I Easee skjedde det motsatte. Fler og fler helte i motsatt retning og søkte heller argumenter som rettferdiggjorde deres oppfatninger eller handlinger. Første impulshandling var derfor å tro på det man hadde gjort, det man kjempet for, og kjempe deretter. Ydmykhet lot vente på seg.

Onsdag 22. mars

For Norautron i Horten, med sine 259 ansatte, var situasjonen prekær. De hadde vært en trofast partner for Easee siden 2018. Seks dager etter salgsforbudet måtte Norautron nedbemanne, og 81 ansatte så sin fremtid truet. «Jeg er dessverre redd for at konflikten med det svenske Elsikkerhetsverket vil strekke seg godt ut over et halvt år, som er gjeldende regler for permitteringer. Derfor har vi dessverre blitt nødt til å gå til oppsigelser,»¹⁶ sa administrerende direktør i Norautron Group, Øyvind Sedivy til NRK.

Fredag 24. mars

På dette tidspunktet hadde Easee cirka 520 ansatte og 138 av dem mottok permitteringsvarsel. Med andre ord: Bare

overfor en krise, er én person forberedt, og antar lederskapet i rådet for varigheten av krisen. Eksempelet er basert på "The Argumentative Theory". Les mer "Why Do Humans Reason? Arguments for an Argumentative Theory", Mercier og Sperber

¹⁶ NRK.no 22. mars 2023: "Easee-trøbbel: Nå mister flere jobben hos underleverandør". Norheim, Hofgaard og Pedersen

to dager etter at Norautron varslet om oppsigelse av 81 ansatte, fulgte Easee etter med egne permitteringer. En bedrift permitterer når den mener det er sannsynlig at den ansatte er tilbake i jobb innen seks måneder. Oppsigelser er det riktige å gjøre når bedriften anser at krisen ikke er midlertidig. Mens Norautron forberedte oppsigelser, satset Easee på at krisen var midlertidig. I motsetning til Norautron som måtte stanse produksjonen og si opp ansatte, fortsatte Easee å kjempe for sin uskyld. Kontrasten mellom de to selskaperes reaksjoner og oppfatning av virkeligheten var slående. Spørsmålet var: Hvem hadde rett, og hva ville konsekvensene bli for de ansatte, kundene og partnerne?

Ti dager hadde gått siden Easee mottok brevet fra Elsäkerhetsverket med krav om salgsforbud. Debatten hadde rast høylytt, og meninger hadde haglet fra alle kanter. Fellesnevneren var at svenskene og Elsäkerhetsverket ikke hadde skjønt noen ting, de sto i veien for innovasjon, og gamle regler og standarder sto i veien for nytenkning. Tja, si det. Det var lett å mene mye om mangt, og spesielt det man ikke hadde full oversikt over.

Onsdag 29. mars

Hapro var den andre produsenten av ladere til Easee. Easee innførte betalingsstopp¹⁷ – det vil si at Easee ikke betalte sine kreditorer. Som eksempel hadde Norautron på dette tidspunktet fakturaer for mellom 200 og 300 millioner som Easee nå hadde frosset,¹⁸ mens Hapro hadde

17 Dagens Næringsliv 16. april 2023: Easee har innført betalingsstopp . Morten Ånestad

18 Dagens Næringsliv 3. august 2023: Norautron er Easees største leverandør – kan tape inntil 300 mill. ved Easee-kollaps . Morten Ånestad

fakturaer for litt under 100 millioner. Både produksjonsstans og betalingsstopp var tiltak som ble iverksatt for å få kontroll på utgiftene. Easee hadde nå kun lønn som utgift og nesten ingen inntekter. Hvor lenge holdt egenkapitalen? Med utbetalinger som var frosset, synkende inntekter og en dramatisk krympende egenkapital, var spørsmålet fortsatt: Hvor lenge kan selskapet holde seg flytende? Samme dag kunne vi lese i Stavanger Aftenblad en noe mer ydmyk tone fra Easee når teknisk sjef og gründer Kjetil Næsje uttalte: «I lys av det vi vet nå, ser vi at denne (løsningen til Easee, forf. anm.) kunne vært dokumentert bedre».¹⁹

Internasjonale reaksjoner og fortsatt kapitalinnhenting

1. april 2023

To uker etter salgsforbudet begynner Alvoret å synke inn. Situasjonen var prekær: Fallende salgsinntekter, null kassakreditt og tap av tillit i markedet. Som et resultat av det meldte Easee om et behov for opptil én milliard kroner fra investorer, for å overleve. På toppen av dette kom produksjonsstans, betalingsstopp og permittering av 138 ansatte. I tillegg til de økonomiske problemene ble det også tydelig at Easee slet med mangelfull produkt dokumentasjon. Et salgsforbud i flere EU- og EØS-land hang over selskapet som en mørk sky. For enhver leder eller investor ville bare ett av disse problemene vært nok til å trigge alarmen. Men for Easee hadde mange av disse utfordringene samlet seg samtidig.

I midten av april, én måned etter salgsforbudet, var Easee litt mer ydmyk og innrømmet nå manglende do-

¹⁹ Stavanger Aftenblad 29. mars 2023: "Har Easee egentlig gjort noe galt?".
Jonas Vikingstad

kumentasjon. Artikkelen på deres nettsider hadde tittelen «It's about the paper, not the product».²⁰ Easee erkjente manglende dokumentasjon, spesielt knyttet til jordfeil- vernet. Men for den som hadde lest Elsikkerhetsverkets rapport, var det klart at utfordringene omfattet mer. Hvis du la godviljen til, tenkte du kanskje: «Ja, men det har bare gått en måned? Det tar jo litt tid å lese alt og finne all dokumentasjon som mangler». Det kan så være, men allerede 7. februar 2023 fikk Easee forespørsel om å svare på en rekke spørsmål vedrørende funn Elsikkerhetsverkets hadde gjort i forbindelse med testen de startet for ett år siden. Undersøkelsen fra Elsikkerhetsverket²¹ hadde pågått i over ett år før krisen brøt ut. Easee hadde hatt god tid til å forberede seg, men likevel så det ut til at for stor tro på eget produkt og egne prosesser overskygget lyset fra varsellampene.

Easee hadde altså hatt et helt år til å revurdere sine prosesser, produkter og dokumentasjon. En proaktiv tilnærming kunne kanskje ha avverget krisen, men i stedet forble selskapet defensivt. Med en litt mer ydmyk og paranoid innstilling kunne selskapet ha satt ned en liten undersøkelsesgruppe og for å sikre en god, uhildet gjengang kunne eksterne konsulenter eventuelt bidratt.

I løpet av mars og april jobbet Easee intenst med å sikre nye investeringer. Presentasjoner ble finpusset, og håpet var å sikre 150 til 300 millioner kroner før sommeren,²² gjennom et konvertibelt obligasjonslån. Etter det skulle

20 Easee.no – 14. april 2023. "It's about the paper, not the product", Marthe Kindervaag

21 Brev fra Elsikkerhetsverket 22. mars 2022. Diarienummer 22EV1261. Elsikkerhetsverket går til innkjøp av Easee-ladere og ber Easee om å levere all dokumentasjon som kan bistå i undersøkelsen.

22 Dagens Næringsliv. 16. april 2023: Easee har innført betalingsstopp . Morten Ånestad

ytterligere én milliard skaffes – et ambisiøst mål for et selskap i krise. For å øke antallet potensielle investorer, gikk Easee den 26. april fra å være privateid til å kunne bli børsnotert. To meglerhus var hentet inn for å bistå med kapitalinnhenting. Selvtilliten var stor, og planen var å hente inn opp mot 1,3 milliarder i løpet av seks måneder. Nå skulle det ryddes opp, og med kontoen fylt opp, skulle det etter sommeren gis gass. Det var planen.

Easee jobbet nå iherdig med å hente inn penger, ferdigstille nye produkter og håndtere saken med Elsäkerhetsverket. Mens flere europeiske land vurderte Elsäkerhetsverkets beslutning, kom resultatene én etter én – og de var alt annet enn overraskende. Norge fulgte Sverige, Nederland innførte salgsforbud, og Easee stanset selv salget i Østerrike.²³ I Tyskland var man også avventende. Som et resultat av Brexit var ikke Storbritannia lenger underlagt EU-reglene, og Easee-ladere ble solgt og installert hver dag. Men selv med Storbritannia som fortsatt marked, var det langt fra nok til å løfte selskapet ut av den stadig dypere krisen som spredte seg over hele Europa.

Konvertibelt lån, oppsigelser og lederskifte

Onsdag 14. juni

Krisen i Easee begynte virkelig å få *momentum*. Siden mars hadde flere ansatte forlatt selskapet, og enda flere sto klare til å gjøre det samme. Markedet slet også med å forstå situasjonen. Investorene jobbet iherdig med å finne ut om Easee var verdt å investere i. De andre problemene du har lest om til nå, hadde heller ikke blitt løst. For de 138 permitterte, som ikke allerede hadde sluttet, hadde

²³ Norge (12. juni), Nederland (18. april) og Østerrike (25. mai).

situasjonen vært uforandret, og de var forventet tilbake på jobb i september. Men et spørsmål hang tungt i luften: Vil det være noen jobber å komme tilbake til i det hele tatt?

Siden midten av mai hadde selskapet vært i en desperat kamp for å sikre videre drift. Potensielle investorer gransket både styrkene og svakhetene i selskapet og forventet stadig mer informasjon. For Easee var det derfor viktig å ha alle personer som kunne bidra med informasjon og data tilgjengelig. Den 12. juni offentliggjorde Nkom²⁴ samtidig at de ikke ville bestride det svenske salgsforbudet, et nytt slag for Easee i en allerede kritisk situasjon. På dette tidspunktet var det klart at salgsforbudet ville gjelde i hele EØS og EU.

Et viktig tema for de ansatte hadde vært Easees aksje-program. På grunn av selskapets tidligere imponerende vekst og lovnader om en lysende fremtid, valgte mange ansatte å investere tungt i aksjeprogrammet. Kjøpet hadde blitt finansiert med egne midler, lån fra kjente eller lån fra Easee. Mange så for seg et betydelig tap dersom Easee gikk konkurs. Det var den ene siden av mynten, på den andre siden hadde mange et ansattlån som måtte innfris dersom arbeidsforholdet ble avsluttet. Man hadde lånt penger for å kjøpe en aksje som på det tidspunktet var nesten verdiløs, og det var ingen kjøpere i sikte. Dette ble en stadig større byrde for de 138 permitterte, samt for de som fortsatt var ansatt.

Det var nok å ta tak i hos Easee da vi nærmet oss sommerferie. Flere og flere pratet nå om ferie og når de selv skulle ta ferie. Det falt ikke i god jord hos *Chief Caretaker* og daglig leder Jonas Helmikstøl. Han luftet i gangene i Easees kontorlokaler sin høylydte frustrasjon over at ansatte tok seg ferie i den situasjonen selskapet befant seg

24 Norsk kommunikasjonsmyndighet

i. Det ble ikke annonsert internt hos Easee, men til tross for selskapets kaotiske tilstand dro Helmikstøl på en tre ukers ferie til Maldivene.

Krisen var nå blitt umulig for Easee å ignorere. Selskapet måtte konfrontere denne skjebnen før sommeren satte inn for alvor. Vi nærmet oss ferietid også for resten av Easee. Det var fortsatt hyppig møtevirksomhet med investorer for å komme frem til gode løsninger. Mange i Easee fortsatte å jobbe med en ny lader som ville bli lansert «veldig snart»²⁵. Men før lanseringen skulle flere bli presentert for andre nyheter. Siden betalingsstoppen i april hadde inkassosakene begynt å hope seg, og situasjonen tilspisset seg. Siden april hadde ingen kreditorer fått betalt, og Easee levde nå på deres nåde. Dersom bare én kreditor valgte å begjære Easee konkurs, tilspisset en allerede vanskelig situasjon seg ytterligere.

Mandag 24. juli kom meldingen om at Elsakerhetsverket opprettholdt sin beslutning om salgsforbud. Men kampen mot Elsakerhetsverket var ikke lenger øverst på prioriteringslisten, ettersom selskapet rettet fokus mot å lansere en ny lader og sikre sårt tiltrengt kapital. Lanseringen av ny lader og innhenting av 300 millioner kroner før høsten var nå topp prioritet ifølge markedssjef Martin Langeland²⁶. Noe som også ble sagt i juni. Det viste seg at tallet ikke var 300 og at investorene ikke var eksterne. Det var stille i sommerukene, så vi spoler frem til midten av august.

Mandag 14. august kunngjorde Easee at kapitalinnhenting bare resulterte i 60 millioner kroner, – langt unna de

25 Dagens Næringsliv. 12. juni 2023. Easee vil lansere en ny lader «veldig snart»: – Vi har vært forberedt på dette og respekterer avgjørelsen . Morten Ånestad & Malin Noem

26 TU.no. 18. juli 2023. Easee lanserer ny ladeboks tidligst i august . Jonas Høydal

opprinnelige 300 millionene og lysår unna summen som selvsikkert ble nevnt i april. Det var også de eksisterende investorene som gikk inn med penger. Men krisen stoppet ikke der. Masseoppsigelser var uunngåelige. Samme dag trådte daglig leder Jonas Helmikstøl tilbake.

I lånepapirene for det konvertible lånet på 60 millioner kroner, ble det avslørt at Easees verdi hadde falt til 283 millioner kroner. Bare et år tidligere var selskapet verdsatt til svimlende 10 milliarder kroner. Verdien hadde stupt med 97 prosent.²⁷

Hvordan kunne det skje? På bare fem år vokste Easee fra tre ansatte og null i omsetning, til nesten 550 ansatte og rundt to milliarder kroner i omsetning. Høsten 2023 sto nedbemanninger for tur, nesten null i omsetning, og selskapsverdien redusert til så og si ingenting. Easee fikk virkelig sommerklippen sin, men prisen var høy.

I denne miserable situasjonen hadde Easee reist kjer- ringa. Onsdag 23. august ble Easee Charge Lite – som vi nå vet var Easees første lader som offisielt kunne kalles et produkt – lansert.

Nedbemanningen var vedtatt. I løpet av fire hektiske dager i slutten av august ble stillinger tilbudt til de som fikk bli, det ble gjennomført en-til-en-samtaler, og ansatte ble raskt informert om nedbemanningens rammer. Over 350 ansatte måtte gå.

Nesten en måned senere, den 27. september, trådte Erik Fossum Færeveag inn som ny midlertidig daglig leder. Fossum Færeveag er best kjent som gründer og daglig leder i Disruptive Technologies, som ble grunnlagt i 2013.

27 Dagens Næringsliv. 29. august 2023. "Lånedokumenter viser enormt verdi- fall i Easee: 97 prosent er barbert bort". Morten Ånestad

DEL 2

Fra insentiver til innovasjon:

Zaptec, Easee og
Elsäkerhetsverket

Politiske insentiver og elbilsatsning i Norge

Norge har stått i spissen for en revolusjon i bilindustrien. I mars 2024 var nesten tre av ti biler på norske veier elektriske, og 90 prosent av nybilsalget bestod av elbiler. Denne suksessen er resultatet av en bevisst satsning fra både myndigheter og forbrukere. Veksten og overgangen har blitt støttet av en rekke tiltak i Norge. Tiltakene som har gjort dette mulig inkluderer blant annet momsfristak, fritak for årsavgift, tilgang til kollektivfelt og gratis parkering på kommunale P-plasser. Disse insentivene har gjort elbiler svært attraktive for norske bilkjøpere.

Myndighetenes satsning, kombinert med nordmenns kjøpekraft og higen etter ny teknologi, har resultert i en eksplosiv vekst i antall elbiler. Disse må lades. Denne utviklingen skaper også et stort behov for ladeløsninger. Denne perfekte timingen la grunnlaget for Easees fantastiske vekst og suksess, og vi skal her se på de viktigste milepælene i elbilsatsningens historie i Norge.

1990-tallet: De første moderne elbilene begynte å dukke opp, og norske myndigheter begynte å implementere insentiver for å fremme bruk av elbiler. Tidlige insentiver inkluderte fritak for engangsavgift og årsavgift. Ser vi på tilgjengelige modeller, var utvalget ytterst begrenset i forhold til i dag. De mest kjente var nok Think City og

Kewet (senere kjent som Buddy). Think City er, som Troll, en viktig del av norsk bilhistorie. Think City ble produsert i Aurskog, hadde plastkarosseri og var milevis unna dagens rekkevidde og komfort. Selv om mange kanskje hadde forhåpninger til en norsk bilproduksjon som kunne vokse og gi arbeidsplasser over tid, ble den delen av norsk industrihistorie nettopp det – historie.

1999: Politikere hadde lenge støttet elbilsatsningen i Norge, og i 1999 ble det vedtatt fritak for bompenger for elbiler. Det ga elbileiere en betydelig økonomisk fordel, spesielt i byer med bomringer.

2001: Norske politikere sukret pillen ytterligere, og elbiler ble tillatt i kollektivfeltet, noe som ga dem en stor fordel i rushtiden i større byer. Dette åpnet øynene hos mange, og flere gikk til innkjøp av elbil med kun dette som formål. Mange store byer i Norge har kollektivfelt på innfartsårene inn til byene, og koronapandemien og hjemmekontor er ennå tjue år frem i tid.

2009: Innføring av en nasjonal plan for utbygging av ladestasjoner som skulle gjøre det enklere for folk å eie og bruke elbiler. Utbyggingen av ladestasjoner tok til, men de fleste elbileiere sverget fortsatt til billigere lading hjemme (eller på jobben). Ladeinfrastrukturen var i startfasen, og mange løsninger var enkle og midlertidige. Det skulle ta lang tid før mer avanserte og smarte ladeløsninger ble vanlige.

2010: Norge satte seg ambisiøse mål for reduksjon av klimagassutslipp og la stor vekt på elektrifisering av transportsektoren som en del av strategien. Dog rullet det kun 3 347 registrerte elbiler rundt på norske veier i 2010. Nissan Leaf ble lansert og ble raskt en populær modell. Midt i 2023 hadde det blitt solgt over 77 000 Nissan Leaf-modeller i Norge siden lanseringen, noe som utgjorde nesten 10 prosent av alle solgte Leaf på verdensbasis.

2012: Frem til nå var elbil-modellene begrenset i størrelse, rekkevidde og komfort. Dette skulle det bli en forandring på. Da Tesla Model S ble lansert, markerte det et viktig skille. En elbil kunne for første gang konkurrere med konvensjonelle biler både i ytelse og rekkevidde. Model S ble av mange vurdert å være «bil nummer én», i tillegg til å fungere som en fullverdig familiebil. Akselerasjonen var det heller ikke noe galt med, og 0–100 km/t på 4,4 sekunder til barnehagen ble fort en «snakkis». Etter å ha levert poden i barnehagen, var det lurt å ha litt ekstra på batteriet, for i 2012 var det kun 58 offentlige tilgjengelige hurtigladere²⁸ – i hele Norge. Majoriteten ladet derfor sin elbil ved å koble den medfølgende ladekabelen til en stikkontakt hjemme.

2015: Elbilsalget i Norge nådde 20 prosent av nybilsalget, et resultat av målrettede insentiver og et økende utvalg av elbiler på markedet. Selv om 20 prosent var et noenlunde stort tall, utgjorde registrerte elbiler i Norge bare 73 312, eller 4 prosent. Vi var med andre ord fortsatt i startgropen, og elbiler på veien var fremdeles et sjeldent syn. Allikevel hadde vi kommet langt siden Think City og Buddy. Det fleste bilprodusentene hadde nå fått øynene opp for elbiler, og de tre mest populære bilmodellene dette året var Nissan Leaf, Volkswagen e-Golf og Tesla Model S. I 2015 var det kun 13 prosent av norske elbilister som brukte ladeboks hjemme til å lade elbilen sin.²⁹

2017: Antallet elbiler hadde doblet seg siden 2015, og antallet var nå 138 477. En ny aktør skulle melde seg på i konkurransen om kundene i markedet for ladebokser til sameier og bedrifter, nemlig Zaptec. Zaptec hadde rullet

28 Norsk elbilforening Statistikk over antall hurtigladere i Norge – <https://elbil.no/om-elbil/elbilstatistikk/ladestasjoner/>

29 Elbil.no. 28. august 2023. «Nå bruker nesten alle ladebokse». Inger Elisabeth Sagedal

å bli fem år gamle, men hadde gått mange omveier før de endelig nådde bestemmelsesstedet. De hadde nå funnet seg selv, og lanserte samme år Zaptec Pro.

2018: Økningen fra året før hadde ikke nådd de store høyder ennå. I 2018 var antallet elbiler 194 400. Nok en aktør meldte seg på som deltager i kampen om privatkundene i ladeboksmarkedet. Easee ble dannet i januar 2018, og i september var det produktlansering sammen med Tibber.

2020: Norge nådde en global milepæl ved at over 54 prosent av alle nyregistrerte biler var elektriske, noe som viste effektiviteten av landets elbilpolitikk. Norge hadde fortsatt med å utvide sine insentiver og infrastruktur for elbiler, noe som gjorde landet til en global leder innen elektrisk mobilitet. Med et økende antall elbiler på norske veier, økte også andelen som ladet hjemme med ladeboks fra 13 prosent i 2015 til 69 prosent i 2020, det vil si at cirka 232 000 ladet hjemme med egen ladeboks.

2022: Fra og med juli 2022 ble det en endring for de som regelmessig ladet elbilen sin hjemme. Da ble det innført krav om at nyinstallasjoner måtte være en ladeboks med type 2-kontakt. Den ladekabelen som fulgte med bilen, med vanlig støpsel, skulle kun brukes til nødlading.

2023: På slutten av 2023 var det registrert 766 793 elbiler³⁰ i Norge, mer enn en tidobling siden 2015. Av disse hadde 89 prosent en ladeboks hjemme. Ergo var det installert cirka 682 000 ladebokser i de tusen hjem. I løpet av tre år hadde antallet ladebokser i norske hjem tredoblet seg, noe som tydelig viste hvordan den norske elbilsatsningen hadde transformert hverdagen til landets bilister.

2024: Tek.no kunne opplyse at august bød på den høyeste elbilandelen for en måned noensinne, dette ifølge

30 Elbilstatistikk.no

tall fra Opplysningsrådet for veitrafikken (OFV).³¹ Tallet var 94,3 prosent og tok dermed over rekorden fra januar – da elbilandelen passerte 92 prosent for første gang. Ser vi fire år tilbake i tid, var 54 prosent av alle nyregistrerte biler elektriske.

³¹ Tek.no. 2. september 2024. Bilsalget: Høyeste elbilandel noen gang . Stein Jarle Olsen

Zaptec – fra dypvannsteknologi og månen – til elbilladere

Man skulle tro det var en aprilspøk, men Easees historie begynner faktisk med at Zaptec ASA ble grunnlagt i april 2012. Zaptec hadde som formål å drive med – trekk pusten: "videreutvikling, tilpasning, sertifisering, kommersialisering og salg av miniatyrisert høyspentelektronikk tilpasset krevende omgivelser". I starten var hovedtanken at "krevende omgivelser" var utfordrende miljøer, som for eksempel dyphavsboring.

En av gründerne i Zaptec var Kjetil Næsje, som hadde rollene styreleder og Chief Technology Officer (teknologisjef). Som mange andre selskaper hadde også Zaptec en trang fødsel. I 2014 investerte Valinor i Zaptec og ble majoritetseier. Valinor er et investeringsselskap som har sine røtter tilbake til Norsk Vind og starten i 1997. Erfaringene, forutsigbarheten og kapitalen var det Zaptec trengte i denne litt rotløse og forvirrende tenåringsperioden.

Året 2014 ble en milepæl for Zaptec. Renault, som hadde lansert sin helelektriske Renault Zoe, slet med å finne en ladeløsning som fungerte i det norske strømnettet. Renault tok kontakt med Zaptec, og sammen utviklet

de en ladekabel som skulle vise seg å være avgjørende for Renaults suksess på det norske markedet.

En vanlig utfordring med selskaper grunnlagt av ingeniører og teknologer er at mye blir utviklet, men lite blir kommersialisert. Noen ganger blir noe laget som ingen kunder vil ha. Veien frem til samarbeidet med Renault var langt fra rett, og Zaptec skulle en tur innom ambisjoner om erobringer i rommet. Brage Johansen, en medgründer, hadde et internship hos Intelsat i 1993. Hans fascinasjon for rommet trigget flere initiativer mot NASA i 2015. Hensikten var å finne flere bruksområder for Zaptecs teknologi. Dypvannsteknologien slo ikke helt an, så hvorfor ikke sikte på stjernene.

Men selv om stjernene er både mange og ganske lett synlige, er de vanskelige å treffe. Zaptec måtte derfor i tenkeboksen og bestemte seg for å satse smalere og mer fokusert. Samarbeidet med Renault hadde båret frukter, og veien videre var klarere enn noen gang. Svaret var ladeløsninger for elbiler og produktet Zaptec Pro, en elbillader beregnet for borettslag, sameier og bedrifter. Fokuset for Zaptec var ikke privatmarkedet.

I 2017 jobbet trioen Jonas Helmikstøl, Kjetil Næsje og Steffen Mølgaard samtidig i Zaptec. De tre mente det var et stort potensial i privatmarkedet. I diverse møter presenterte de sine tall, planer og muligheter for resten av ledelsen og eierne i Zaptec. De fikk ikke gehør, og det hele kulminerte med at de tre sluttet.

Uten de tre nådde Zaptec en milepæl i 2018, seks år etter oppstarten, ved å omsette for 100 millioner kroner og bli lønnsomt. Året etter etableres Zaptec i Sverige, og i 2020 børsnoteres selskapet.

Som for Easee, ble også 2023 et vendepunkt. Selv om Zaptec ikke fullt ut klarte å dra fordeler av salgsforbudet som ble innført for Easee sine produkter i mars samme år,

oppnådde Zaptec et salg på 500 000 enheter og omsatte for én milliard før tredje kvartal.

Møt vår trio – Jonas, Kjetil og Steffen

Jonas Helmikstøl – drivkraften bak Easee

Jonas Helmikstøl er en av de tre grunnleggerne av Easee, et selskap som har revolusjonert markedet for elbilladere siden oppstarten i 2018. Med en bakgrunn fra konkurrenten Zaptec, tok Helmikstøl med seg verdifull erfaring og innsikt som har vært avgjørende for Easees suksess. Under hans ledelse har selskapet vokst raskt og oppnådde en omsetning på 1,9 milliarder kroner i 2022.

Helmikstøl gikk av som toppsjef høsten 2023, men fortsetter å være en viktig del av selskapet som eier og rådgiver til styret. Han har vært gjennom en krevende periode med salgsforbud i Europa, permitteringer og oppsigelser, men har alltid beholdt troen på Easees fremtid. Hans personlige liv har også vært preget av utfordringer, med en nyfødt i familien som har krevd mye oppmerksomhet.

Jonas Helmikstøl er kjent for sin evne til å tenke innovativt og for sin sterke tro på verdien av en god bedriftskultur. Han har representert Norge i verdens største vekstskaperkåring, EY World Entrepreneur Of The Year, og gjennom sitt investeringsselskap Gri7 eier han

26 prosent³² av Easee. Da selskapet hadde sin høyeste verdivurdering, var Helmikstøls formue estimert til 2,3 milliarder kroner.

Jonas Helmikstøl fremstår som en dynamisk og karismatisk leder med en dyp lidenskap for sitt arbeid. Som daglig leder i Easee har han ledet selskapet gjennom både oppturer og nedturer, og denne erfaringen har vært med på å forme hans personlighet og ledelsesstil. Helmikstøl er kjent for sin sterke kampvilje og sin evne til å mobilisere teamet i krisetider, som da de fikk salgsforbud i Sverige, hvilket ble en betydelig utfordring for selskapet.

En av hans fremtredende styrker er hans ukuelige tro på produktene og selskapet han leder. Han har en positiv holdning til innovasjon og ser alltid etter nye muligheter for å forbedre teknologien og utfordre konvensjonelle metoder. Helmikstøl har vist evne til å ta beslutninger under press, og hans energiske natur bidrar til å skape en følelse av fremgang og handlekraft blant de ansatte. På den andre siden kan hans intense overbevisning om selskapets rettferdighet noen ganger føre til at han undervurderer alvorligheten i eksterne faktorer. Det er tydelig at han i enkelte tilfeller har hatt for stor tro på at produktene, positiviteten og visjonen vil løse enhver utfordring, noe som kan ha bidratt til at han ikke oppfattet risikoen raskt nok i visse situasjoner. Denne tilliten til produktet er en styrke, men kan også være en svakhet, dersom den gjør at man overser kritiske faresignaler fra ansatte, rådgivere eller eksterne aktører.

Som leder er han tydelig og en som motiverer gjennom inspirasjon og ikke nødvendigvis gjennom formelle strukturer eller tradisjonell hierarkisk kontroll. Han viser omsorg for teamet sitt, men er også en leder som setter

32 Per august 2024.

høye krav til seg selv og de rundt ham. Når han entrer et allmøte eller gir intervjuer, opptrer han med energi og pågangsmot, noe som fyller rommet og gir de ansatte en følelse av at de står på trygg grunn, til tross for de utfordringene de måtte møte.

Helmikstøls reaksjonsmønstre i krisesituasjoner viser at han foretrekker å møte utfordringene med en «game on»- og «get shit done-mentalitet» – noe som stimulerer til kampvilje hos teamet. Dette gjør ham til en motivator som kan få de ansatte til å strekke seg litt lenger. Et press kan de fleste overleve i en kort periode. Press over lang tid kan skape stress og utbrenthet hos de ansatte. Inkludert ham selv. Samtidig kan hans aggressive holdning mot motstandere og samarbeidspartnere av og til gjøre det vanskeligere å finne diplomatiske løsninger.

Alt i alt fremstår Jonas Helmikstøl som en svært engasjert, inspirerende og optimistisk leder som er villig til å ta risikoer for innovasjonens skyld. Hans sterke vilje til å beskytte selskapets visjon og produkter har en positiv innvirkning på de ansatte, som i stor grad lar seg smitte av hans entusiasme og karisma. Hans lederstil er både hans største styrke og potensielle akilleshæl; evnen til å lede gjennom inspirerende energi gir selskapet kraft og fremgang, men kan også føre til en viss blindsoner når det gjelder risikoer og meninger som skiller seg fra hans egne. Det igjen kan skape konflikt og friksjon med andre i ledelsen, styret eller blant ansatte.

Jonas Helmikstøl er en kompleks person som bærer med seg dype personlige erfaringer som har formet både hans syn på livet og hans lederstil. Hans forhold til faren har hatt stor innflytelse på ham, spesielt når det kommer til temaer som aksept, anerkjennelse, frihet og selvstendighet. Han har vært åpen om hvordan hans far tidlig satte høye forventninger til ham, noe som førte til en sterk

følelse av ansvar og et behov for å prestere, søke bekref- telse og oppnå suksess. Denne dynamikken preget hans barndom, og han utviklet en indre drivkraft som i voksen alder oversatte seg til et enormt entreprenørskap.

Samtidig har Helmikstøl også reflektert over sin tid på barneskolen, hvor han følte seg stigmatisert og fremmedgjort. Han har vært kritisk til hvordan skolen i stor grad begrenset hans frihet, noe som førte til en dypere forståelse av hvor viktig selvstendighet og personlig utvikling er for ham. Denne opplevelsen bidro til å forme en viss avstand til autoritære strukturer, noe som ble reflektert i hvordan han ledet bedriften Easee. I sin lederstil verdsetter han frihet, kreativitet og menneskelige relasjoner. Han er opptatt av å skape en kultur der ansatte ikke bare er arbeidere, men partnere i en felles visjon om innovasjon og bærekraftig vekst. Hans personlighet er preget av intens lidenskap og en urokkelig tro på at det er kjærlighet og tilhørighet som er grunnlaget for all suksess, både i forretningslivet og i mellommenneskelige relasjoner.

Han er kjent for å være en leder som både utfordrer og inspirerer de rundt seg, og han fremstår som en som stadig søker forbedring, både i seg selv og i menneskene han omgir seg med. Dette gir ham en karismatisk, men krevende lederstil, som både kan engasjere og presse folk til å yte sitt beste. Likevel kan hans sterke vilje til frihet og uavhengighet noen ganger føre til utfordringer, spesielt når det kommer til strukturer eller regler han føler begrenser kreativiteten. Denne motviljen mot konformitet kan gi friksjoner når selskapets vekst krever rammer og mer regulerte prosesser, men i nyskapende kontekster har det vært en kraftkilde som har drevet både ham selv og selskapet til suksess.

Samlet sett er Jonas Helmikstøl en leder med en sterk, nesten uvanlig kombinasjon av intens personlig frihets-

trang og en dyp emosjonell tilknytning til menneskene rundt ham, noe som gjør ham både krevende og altopp-slukende som leder.

Kjetil Næsje – teknologisk visjonær med en menneskelig tilnærming

Kjetil Næsje, en av medgründerne av Easee, kombinerer teknologisk ekspertise med en genuin evne til å bygge sterke menneskelige relasjoner. Dette har gjort ham til en nøkkelperson i selskapets suksess. Han kombinerer en skarp analytisk tilnærming med en empatisk lederstil, noe som gjør ham til en drivkraft bak selskapets teknologiske innovasjoner, samtidig som han utviser en oppriktig interesse for sine medmenneskers velvære.

Næsje er kjent for sin pragmatiske og målrettede tilnærming, men samtidig en leder som utstråler ydmykhet. Han søker ikke rampelyset, men prioriterer problemløsning og utvikling, både teknologisk og i relasjoner. Denne tilnærmingen har gjort ham til en bærende kraft innen Easee, hvor han hele tiden sørger for at visjonen bak selskapet blir realisert i praksis.

I sin personlighet viser han stor tålmodighet og vilje til å lytte, noe som gjør ham til en leder som ikke bare gir ordre, men også søker tilbakemeldinger fra dem han leder. Han verdsetter åpen kommunikasjon og samarbeid, og har en unik evne til å skape et miljø der folk føler seg hørt og verdsatt. Dette har en direkte effekt på arbeidskulturen i Easee, hvor medarbeidere ofte beskriver en atmosfære preget av åpenhet, støtte og felles mål. Næsje er en som får folk til å yte sitt beste gjennom tillit og gjensidig respekt.

En av hans største styrker er hans evne til å kombinere dyptgående teknisk innsikt med strategisk fremtidsrettet tenkning, noe som gjør ham i stand til å navigere komplekse utfordringer før andre ser dem. Han ser den store

helheten samtidig som han evner å gå ned i detaljene når det er nødvendig. Hans analytiske kapasitet er en av hans største styrker, og han er flink til å identifisere risikoer og muligheter før andre ser dem. Likevel kan hans lange og detaljrike resonnementer og utbroderinger resultere i at han mister lytterens oppmerksomhet. Dette kan i visse tilfeller gjøre at viktige poenger kan forsvinne. Dette kan føre til at hans innsikter og råd ikke alltid når gjennom.

Men hans fokus på detaljer og hans analytiske tilnærming kan noen ganger bremse beslutningsprosesser, spesielt i situasjoner som krever rask handling og fleksibilitet. Denne forsiktigheten kan stå i veien for hurtige avgjørelser i et raskt skiftende forretningslandskap. Hans behov for grundige vurderinger og sikkerhet før han handler, kan noen ganger oppfattes som forsiktighet, og det kan hemme hurtige avgjørelser i situasjoner som krever en mer spontan tilnærming. Denne tilbøyeligheten til å veie alle alternativer nøye, kan føre til at prosesser tar lengre tid enn nødvendig, spesielt i et miljø som krever fleksibilitet, fremgang og rask tilpasning.

Næsjes lederstil er preget av en stille, men bestemt autoritet. Han bygger et miljø preget av tillit og ansvarlighet, der han gir frihet til de som har bevist sin dyktighet, samtidig som han alltid er tilgjengelig for støtte. Han forventer at de rundt ham tar eierskap over sine egne oppgaver, og han gir frihet til de som viser seg verdig til det. Denne tillitsbaserte tilnærmingen gjør ham til en populær leder blant de ansatte, og den fremmer en kultur av uavhengighet og selvdrevne medarbeidere. Likevel er han alltid der for å støtte når det trengs, og hans tålmodighet og evne til å være tilgjengelig, gir de ansatte en følelse av sikkerhet.

Hans engasjement strekker seg langt utover de økonomiske målene – han er dypt engasjert i å skape teknologiske løsninger som er både bærekraftige og samfunnsnyttige. Dette fokuset på bærekraft har ikke bare inspirert Easee,

men også eksterne partnere og interessenter, og gjort selskapet til en aktør som har som mål å forbedre samfunnet.

Samlet sett er Kjetil Næsje en dyktig og strategisk leder, hvis kombinasjon av teknisk dyktighet og mellommenneskelig omtanke gjør ham til en nøkkelperson i Easees suksesshistorie.

Steffen Mølgaard – den kreative lederen

Steffen Mølgaard, en av de tre grunnleggerne av Easee, er fra Danmark og har vært dypt påvirket av skandinavisk designkultur fra tidlig barndom. Hans lidenskap for enkelhet, minimalisme og funksjonalitet har formet både hans personlige stil og retningen til Easees produkter. Mølgaard har også vært aktiv i å bygge en særegen bedriftskultur i Easee, der enkeltmennesket og stor frihet står i sentrum.

Som person er han visjonær og svært dedikert i det han gjør. Mølgaard har et sterkt fokus på innovasjon og teknologi, er kjent for sin evne til å omdanne idéer til praktiske løsninger og for sin urokkelige dedikasjon til sitt arbeid.

Når det gjelder personlighet, er Steffen en utpreget «people person». Han har en sjelden evne til å bygge tillit og relasjoner, både internt i selskapet og med eksterne partnere. Dette gjør ham til en effektiv brobygger mellom forskjellige interessenter, samtidig som han sikrer at selskapet hele tiden er i tråd med både kundenes og markedets behov. Hans entusiasme for teknologi og innovasjon smitter over på dem han jobber med.

Steffens styrker ligger i hans kombinasjon av kreativitet og analytiske evner. Han har en naturlig teft for å identifisere nye muligheter og trender i markedet, samtidig som han er i stand til å sette disse idéene ut i livet på en strukturert og gjennomførbar måte. Hans evne til å tenke både stort og smått, og til å kombinere dristige visjoner

med en praktisk tilnærming til implementering, gjør ham til en svært verdifull ressurs for Easee.

Steffen Mølgaards lederstil er preget av flat struktur og en åpen kommunikasjon. Han er ikke en leder som utøver autoritet gjennom hierarki, men heller gjennom tillit og personlig tilstedeværelse. Han er lett tilgjengelig for dem som jobber for ham, og han prioriterer en kultur der ansatte føler seg hørt og har frihet til å ta egne beslutninger. Dette har ført til at Easee har en dynamisk og fleksibel arbeidskultur, hvor kreativitet og innovasjon oppmuntres.

Mølgaard viser også en tydelig forståelse for at teknologi og mennesker er uløselig knyttet sammen, og han er opptatt av å bruke teknologi på en måte som tjener mennesker, ikke bare for å drive profitt. Dette verdigrunnlaget har påvirket hvordan Easee utvikler sine produkter, med et fokus på bærekraft, brukeropplevelse og samfunnsnytte. Hans dype engasjement for å forbedre verden gjennom teknologiske løsninger har en inspirerende effekt på hans kolleger og på selskapets retning.

Elsäkerhetsverket – Sveriges sheriff på elsikkerhet

Elektrisitet er livsnerven i det moderne samfunnet, hvert eneste hjem og hver eneste bedrift er avhengig av den. Men elektrisitet er ikke helt risikofritt. Hver gang vi kobler en lader til elbilen vår, stoler vi på at den er trygg. Men hva skjer hvis noe går galt? I norske privatboliger starter 1 500 branner hvert år grunnet feil i elektriske anlegg eller apparater. Fire branner hver dag. Branner som resulterer i tapte verdier og liv, og velter om på folks liv. For å forhindre at slike farer blir virkelighet, er det avgjørende at elektriske apparater og installasjoner kontrolleres nøye.

Her spiller Elsäkerhetsverket en kritisk rolle. Deres oppgave er å sikre at de elektriske produktene og installasjonene vi omgir oss med, er trygge, slik at de verken truer liv eller eiendom. De arbeider i kulissene for å forhindre katastrofer før de skjer – alt fra å beskytte radioutstyr mot elektriske forstyrrelser til å hindre branner i hjem og bedrifter. Elsäkerhetsverket jobber for å forhindre slike problemer *før* de oppstår.

Elsäkerhetsverket arbeider på flere fronter for å opprettholde elsikkerheten. De utfører jevnlig inspeksjoner av både elektriske installasjoner og produkter, enten det

er i private hjem eller i industriområder, for å avdekke risikoer tidlig. Ved å kontrollere at ladestasjoner for elbiler er designet og produsert i henhold til gjeldende sikkerhetsstandarder, kan Elsäkerhetsverket forhindre brannfarer og elektriske ulykker.

Det er ikke nok for Elsäkerhetsverket å bare veilede og anbefale. De har også et håndhevingsmandat, noe som betyr at de kan ta affære hvis sikkerhetsreglene ikke følges. Dersom et elektrisk produkt eller en installasjon ikke oppfyller kravene, kan Elsäkerhetsverket utstede pålegg om utbedringer, eller i mer alvorlige tilfeller, ilegge sanksjoner. Denne makten er viktig, for den sikrer at de standardene som settes, faktisk blir overholdt. Hvis et selskap bryter med disse sikkerhetskravene, har Elsäkerhetsverket myndighet til å stoppe salget av produkter som ikke er i tråd med forskriftene. Som vi så i tilfellet med Easee i 2023, kan dette føre til salgsforbud for produkter som ikke oppfyller kravene. Dette viser at Elsäkerhetsverket tar sin rolle som tilsynsmyndighet på alvor.

I en verden der elektriske produkter krysser landegrenser, er Elsäkerhetsverket en del av et større globalt sikkerhetsnett. Gjennom samarbeid med andre nasjonale og internasjonale myndigheter, sikrer de at elektriske produkter holder høy kvalitet – uansett hvor de produseres eller selges. Deres arbeid er avgjørende for å beskytte både dagens samfunn og fremtidige generasjoner mot de skjulte farene som elektrisitet kan medføre.

DEL 3

Mot nye høyder:

Fra idé til internasjonal
suksess

Fra oljehovedstad til tek-knutepunkt – Stavangers reise mot bærekraft

Stavanger, kjent som oljehovedstaden i Norge, har gjennomgått en betydelig transformasjon fra sin dominans innen petroleumssektoren til å bli et dynamisk sentrum for teknologisk innovasjon og bærekraftig næringsutvikling. Flere selskaper, som Futurehome, Easee, Amina og Zaptec (FEAZ), representerer en ny bølge av innovative virksomheter som har valgt Stavanger som sitt hjemsted. Denne utviklingen er langt fra tilfeldig; det er flere faktorer som gjør Stavanger-regionen til et attraktivt sted for teknologiselskaper. Dette kapitlet utforsker noen av årsakene til hvorfor disse selskapene har etablert seg her og hvilken rolle regionens unike egenskaper spiller i deres suksess.

Stavangers historie som en internasjonal olje- og energiby har skapt en sterk teknisk og ingeniørmessig kompetanse i regionen. Med etableringen av Norsk Oljemuseum og en rekke olje- og gasselskaper som har sine hovedkvarter her, har byen bygget opp en solid infrastruktur og et nettverk som støtter teknologi og innovasjon. Kompetansen innenfor energisektoren har naturlig ført til

utvikling av avanserte teknologier og løsninger som kan overføres til andre bransjer, inkludert grønn teknologi og smart infrastruktur.

Stavanger-regionen er hjemsted for en rekke utdanningsinstitusjoner og forskningsmiljøer som støtter teknologisk utvikling. Universitetet i Stavanger (UiS) og forskningsinstitutter som International Research Institute of Stavanger (IRIS) utdanner høyt utdannede fagfolk og setter i gang innovative forskningsprosjekter.

Regionen har også investert betydelig i infrastruktur som støtter oppstarts- og teknologiselskaper. Innovasjonsparker, som Innovasjonspark Stavanger og Coworking spaces, gir rom for nyskapning og samhandling mellom ulike aktører.

En annen avgjørende faktor for at FEAZ har hatt gode vekstvilkår i Stavanger, er regionens satsning på bærekraft og grønn teknologi. Stavanger har ambisiøse klimamål og har posisjonert seg som en ledende by innenfor smart byutvikling og fornybar energi. Dette skaper et gunstig klima for selskaper som utvikler løsninger for elektrifisering, smarte hjem og energistyring.

Stavangers utvikling fra en oljehovedstad til et knutepunkt for innovasjon og teknologi, er et resultat av strategiske investeringer i kompetanse, infrastruktur og bærekraft.

2018 – Produktutvikling og ordre på 1 000 ladere til Tibber

Året 2018 har ikke rukket å bli mange dagene før Jonas Helmikstøl, Kjetil Næsje og Steffen Mølgaard lar det gå troll i ord og opprettet Easee AS. Selskapet ble registrert 23. januar 2018. Det første året skulle de tegne intensjonsavtale med Tibber, få sin første eksterne investor og starte produksjon av ladere hos Norautron.

Da Easee AS ble stiftet, kom det kanskje som en overraskelse på noen, men ikke for grunnleggerne. Allerede da var verken Helmikstøl eller Næsje ukjente med elbilladere. Næsje var med å starte Zaptec i 2012. Og det var der Næsje og Helmikstøl møttes samme år. Her jobbet de begge to med å utvikle Zapsmart Charge. I prosjektet møtte de to Mølgaard, som var utleid industridesigner. Samarbeidet de tre imellom var bra, og sammen med resten av gjengen hos Zaptec lanserte de Zapcharger Pro. Denne laderen var myntet på bedrifter, sameier og borettslag, og dette var en av grunnene til at vår trio forlot Zaptec og startet Easee.

Behovet for ladere til borettslag, sameier og bedrifter var klart. Samtidig økte ønsket fra elbileiere om å kunne lade bilen trygt hjemme. Sikkert og trygt i de tusen hjem og garasjer. Dette markedet så vår trio, som tok dette opp

med eierne og ledelsen i Zaptec, som ikke delte entusiasmen. Etter mange resultatløse diskusjoner bestemte vår trio seg for å forlate Zaptec.

Våre tre ladeentusiaster ville ikke bare lage en sikker, smart og skalerbar lader for hjemmemarkedet. De ville revolusjonere deres del av fremtidens elektrifisering, redde verden og være en foregangsbedrift for fremtidens jobbkultur i selskaper.

Men før Easee kunne starte på sin *Tour de Force* måtte de lage, produsere og selge elbilladere. Og den første kunden ble ikke mindre enn Tibber. Tibber ble grunnlagt i 2015 av Daniel Lindén og Edgeir Vårdal Aksnes. I motsetning til mange andre kraftleverandører ønsker Tibber at du reduserer strømforbruket ditt. Etter flere år i kraftbransjen var duoen også lei av kompliserte prisstrukturer og fakturaer kunden skjønte lite eller ingenting av. Tibber har som mål å gjøre det enkelt. Som kunde betaler du den strømprisen (kWh) som Tibber kjøper den for, pluss et par øre per kWh. I tillegg betaler du en fast månedsavgift. Ved å gjøre det oversiktlig og selge deg produkter som bidrar til at du får oversikt og kan redusere strømforbruket, skal du spare penger – og Tibber tjene penger. En smart elbillader fra Easee passet som hånd i hanske i denne forretningsmodellen.

Tibber og Easee inngikk derfor en avtale med intensjon om kjøp av 1 000 enheter. Easee var bare litt over en måned gammel. På dette tidspunktet hadde Easee ingenting å levere til Tibber. Flere prototyper måtte lages og testes. Det kostet penger, noe Easee ikke hadde. Tid for kapitalinnhenting. En av de tidligste investorene var Marius Plejdrup Rønningen. Helmikstøl oppsøkte Rønningen sent i 2017 og la frem planene om en smart og rimelig elbillader for deg og meg. Rønningen skrapte først sammen en million kroner blant familie, venner og bekjente, og investerte i

Easee. Prototyper og testing kostet penger, og da Næsje og Helmikstøl banket på for mer penger, investerte Rønningen ytterligere 1,5 millioner kroner. Totalt investerte Rønningen på dette tidspunktet 2,5 millioner kroner. Rønningen var den første eksterne investoren som fikk plass i styret til Easee i juni 2018.

For mange er nok Rønningen totalt ukjent. En jordnær gutt fra Høybråten nord i Oslo som har gjort mye forskjellig. Men det er to selskap Rønningen hadde startet som var utslagsgivende for at Easee kontaktet ham: Metrisk Robotparkering og Flowe Charging. Begge er grunnlagt av Rønningen. Flowe Charging, som tilbyr ladeløsninger til borettslag, ble etablert i 2017 og solgt til Elaway i 2023. Rønningen solgte seg ned i Metrisk Robotparkering og viet i 2023 mer og mer av sin tid til Easee.

Pengene som Rønningen investerte i Easee strakk til, og i september 2018 kunne Tibber og Easee lansere smartlading slik vi kjenner det i dag. Kort tid etter mottok Norautron den første ordren på produksjon av 1 000 ladere. Etter ni måneder med prototyping, innhenting av penger og testing, begynte ting nå å gå betraktelig fortere. Circle K og Flowe Charging viste interesse og forhåndsbestilte ladere. Og de første Easee Home-laderne ble lansert i februar 2019.

2019 – Produktlansering og første år med positivt resultat

I løpet av 2019 vokste Easee til 13 ansatte, hadde produsert 20 000 enheter og omsatt for 94 millioner kroner. Easee presterte i tillegg å levere et positivt resultat etter skatt på 9,5 millioner kroner. I løpet av året hadde Easee-laderen blitt tilgjengelig i Sverige, Island, UK, Romania, Sveits og Danmark.

Nå begynte andre investorer enn Marius Plejdrup Rønningen i Dristi Capital å vise interesse for Easee. I begynnelsen av mai investerte Montinjensen AS,³³ og i begynnelsen av november fulgte Wiski Capital AS. På samme tid kom Fornæss Invest AS (Petter Fornæss), Byggteknikk Drift AS (Magnus Svendsen) og Hestkamben AS (Ivar Arnesen) inn som eiere. Som en del av programmet for aksjekjøp blant ansatte, investerte Midtek AS (Torstein Midtbø) også.

Med de tre gründerne Jonas Helmikstøl, Kjetil Næsje og Steffen Mølgaard er dette til sammen de ti største aksjonærene, med tett opp mot 90 prosent eierandel i Easee.

I tillegg til de tre gründerne tok Marius Plejdrup Rønningen, Leif Thomas Lien fra Montinjensen og Øystein Skiri fra Wiski Capital plass i styret til Easee.

³³ Mont Investor AS og Brødrene Jensen AS

Nils Thomas Lien er medgründer og partner i Montin Partners. Han har bakgrunn fra BI Norwegian Business School, hvor han fullførte en Bachelor of Business Administration i økonomi i 1998. Før han var med å starte Montin i 2015, jobbet han som partner i Solist AS. Montin Partners fokuserer på investeringer i både eiendom og ventureprosjekter, og forvalter og utøver aktivt eierskap på vegne av Mont Investor AS og Brødrene Jensen AS.

Øystein R. Skiri er en norsk «tech-gründer» og investor. Han er mest kjent for å ha grunnlagt Wiski Capital sammen med Gustav Magnar Witzøe i 2017. Wiski Capital fokuserer på å investere i teknologigründere i Norge, både i såkornfasen og tidlig vekstfase. Han har bakgrunn fra NTNU, hvor han fullførte en Master of Mechanical Engineering i 2000. Øystein Skiri har bakgrunn som erfaren «tech-gründer» og har vært involvert i flere oppstartsselskaper. Han har også samarbeidet med Witzøe i investeringsselskapet Futurum Ventures, som har som mål å støtte norske og nordiske teknologiselskaper.

De tre neste årene skal vi være vitne til en fantastisk vekst for Easee. Med et lite tilbakeblikk uttalte Trond Riiber, som også hadde investert i Easee³⁴ at «I 2021 hadde selskapet en omsetning på 1,5 milliarder kroner og 500 millioner i overskudd. Det har jeg aldri sett maken til i norske *startups*.»³⁵

34 Trond Riiber eier aksjer i Easee gjennom sitt selskap TRK GROUP AS.

35 Finansavisen. 20. januar 2022. «Kan være neste Amazon». Margrethe Hegnar

2020 – Økt vekst og internasjonale ekspansjon

Før vi skal ta for oss denne raketveksten må vi skue litt tilbake på 2020. For Easee passerte året som et hvilket som helst år for et norsk selskap som gjør det bra. Omsetningen økte med litt under 300 millioner kroner, resultatet etter skatt ble tett på 70 millioner kroner og på slutten av året jobbet cirka 100 personer i Easee. Et veldig bra år.

For Norge – og verden – skulle 2020 bli et meget spesielt år. Torsdag 12. mars innførte Norge strenge restriksjoner som følge av pandemien. Sammen med andre firmaer i Norge innførte Easee hjemmekontor. Som mange kunnskapsbedrifter bød ikke det på store problemer. Problemet lå i produksjonen av laderne til Easee, som består av bakplate, *Chargeberry* (kretskort, elektriske og elektroniske komponenter) og deksel.

Som følge av nedstenging og restriksjoner oppsto flere utfordringer med forsyningslinjene til Easee. Flere fabrikker opplevde å måtte stenge eller ha redusert kapasitet. Dette grunnet redusert bemanning, utfordringer med logistikken eller begrenset tilgang på komponenter eller materiell, som de igjen trengte til sin produksjon. Med en stadig økende andel på hjemmekontor, gikk salget av monitører, datamaskiner, brett, mikrofoner, kameraer og annet elektronisk utstyr i været. Dette resulterte i en

enda større etterspørsel etter komponenter og materialer. Leveransen av komponenter og annet ble forsinket eller kansellert grunnet problemer med frakt og leveranser.

Dette, og flere andre faktorer, resulterte i en *perfect storm* som virkelig gjorde det vanskelig å opprettholde en jevn strøm av alle bestanddelene som trengs for å produsere en Easee-lader. På tross av alle hindringene og utfordringene klarte Easee å levere 70 000 ladere til markedet i 2020.³⁶

Mens mange produsenter slet med å skaffe til veie komponenter og materiale hadde Easee satt hårete produksjons- og salgsmål. Det krevde igjen planlegging og kontroll på logistikken. Easee var tidlig ute og hadde lagt inn ordre hos leverandører, samtidig med en god reserve hos produsenten Norautron.

Til og med september gikk salget så bra at estimatet for omsetningen det året ble oppjustert til 400 millioner kroner. Norge var snart et tilbakelagt kapittel og blikket ble nå rettet ut i Europa. Sverige, Tyskland, England og Sveits var nå landene det skulle satses på. Og rosina i pølsa var Tyskland. Det bilgale landet med 83 millioner innbyggere, og dermed det mest folkerike landet i EU. I 2020 ble det registrert nesten 48 millioner biler der, hvorav nesten 200 000 rene elbiler. Og det tallet var forventet å øke dramatisk i årene fremover. Og det bare i Tyskland.

36 Shifter.no. 21. desember 2020. Vanskelig førjul for Easee: Gründer anklaget kunder for mangel på empati da systemet ble overbelastet . Magnus Peter Harnes

2021 – Rakettvekst og voksetrang

I løpet av 2021 opplevde Easee en enorm vekst – både i antall ladere og ansatte. Fra å produsere 70 000 ladere i 2020, produserte Easee 300 000 ladere i 2021 – og solgte 250 000 av dem. Ved utgangen av 2021 var det 148 ansatte i Easee, og dette økte kraftig til 470 ved utgangen av 2022. Det skulle ikke stå på ambisjonene, og Jonas Helmikstøl uttalte til Dagens Næringsliv i november 2021 at Easee i 2025 ville ha 5 000 ansatte.³⁷

Når man starter i et oppstartsfirma, er mange klar over ulempene, som lange arbeidsdager, usikker fremtid og redusert lønn. Derimot kan oppstartsselskaper kompensere med eierandeler som muligens i fremtiden kan gi avkastning. Kanskje til og med en eventyrlig avkastning. Gjerne når selskapet blir stort nok, eller når selskapet børsnoteres. En børsnotering vil således belønne grunnleggerne og ansatte som har fått eller kjøpt aksjer, ved at de kan selge dem og på den måten kapitalisere på sin innsats. Det er i alle fall den gjengse oppfatning og rådene man får i mange oppstartshåndbøker.

³⁷ Dagens Næringsliv. 25. november 2021. Den norske vekstraketten satser på kjærlighet . Morten Ånestad

Næsje og Helmikstøl eide 51,96 prosent³⁸ av aksjene i Easee. Siden gründerduoen fortsatt hadde et tett samarbeid og vennskap, hadde de – etter alle solemerker – mye makt i selskapet. Selv om Easee gjorde en rakettvekst, hadde ikke selskapet helt nådd marsjhøyde eller planlagt børsnotering. Dette forhindret ikke en utbytteutbetaling i 2021 på 30 millioner kroner.

³⁸ November 2023, proff.no

2022 – Money, money, money

Å jobbe i et oppstartsfirma er ingen dans på roser. Man opplever stor usikkerhet. Inntektene står ikke alltid i stil med utgiftene, fremtiden er usikker, og de ansatte kan fort oppleve å måtte lete etter ny jobb. Mange oppstartsfirmaer har såpass med begrensede ressurser at de ansatte må gå med på betraktelig redusert lønn nå, med lovnad om en mulig gevinstrealisering i fremtiden.

Nå ble det ikke lovet fremtidig gull og grønne skoger i Easee. Derimot var det klinkende klart at ble du med i Easee, ble du med på en reise for å redde verden og skape en revolusjonerende forretningskultur – nesten et kall. I tillegg ble det fort klart for flere at Easee ikke var lønnsledende, ikke engang på pallen. Til tross for dette vokste Easee i antall ansatte raskt til 500. Folk ville, av forskjellige grunner, være en del av dette norske industrieventyret.

Easee fikk en raketvekst, men allerede på vårparten 2022 viste tallene fallende tendenser. Det hindret ikke en nær doubling av lønnen for Helmikstøl, fra 2,5 millioner i 2021 til 4,8 millioner i 2022. Dessverre gjaldt ikke dette for alle. Salgsnedgangen og inntektssvikten som man så konturene av på vårparten 2022, fortsatte ut året. Det ble fort klart for ledelsen at selskapet ikke var i stand til å

håndtere en lønnsøkning for de ansatte. Lønnsoppgjøret vårparten 2023 resulterte derfor i null prosent. Og lønnsoppgjøret var klart før salgsforbudet.

Easee – det neste Amazon

Trond Riiber Knudsen er en av Norges mest kjente teknologiinvestorer. I en artikkel fra 2022 uttalte han om Easee: «De kommer til å bli meget store, lønnsomme og vil vekke stor oppsikt globalt.»³⁹ Videre mente Riiber Knudsen i samme artikkel at «Oda kan være neste Amazon». Han sammenlignet Oda med Amazon, men Easee var også forventet å oppnå enorm vekst. Men hva innebærer det å bli så store som Amazon, Facebook, Google, Netflix, Apple og Microsoft? Dette er selskaper som ikke bare dominerer markedet, men også dominerer fremtiden.

Da Jeff Bezos grunnla Amazon i 1994, hadde han planene klare. Amazon skulle bli verdens største nettbokhandel. Strategien var «Get Big Fast», vekst fremfor overskudd. Dette ble gjort mulig ved å fokusere på tre nøkkelfaktorer: en fantastisk kundeopplevelse, kontinuerlig innovasjon og skalerbarhet. Som et resultat leverer Amazon i dag skytjenester (Amazon Web Services), streamingtjenester (Amazon Prime) og en nettbutikk som leverer *alt annet* enn bøker (Amazon Marketplace). Selv om Amazon er en av verdens mektigste aktører i bokbransjen, representerer boksalg mindre enn syv prosent av salget til Amazon. Så

39 Finansavisen. 21. januar 2022. "Kan være neste Amazon". M. Hegnar

hvor stort er stort? Per 2024 har Amazon over 1,5 millioner ansatte⁴⁰ globalt. Når det gjelder markedsverdi, er Amazon verdsatt til rundt 1,4 billioner dollar.⁴¹ Easee opplevde i 2022 en imponerende omsetning og vekst, noe som plasserte dem blant Norges raskest voksende teknologiselskaper. Hva drev suksessen? Basert på vekstfaktorene som kjennetegner et selskap som Amazon, beskrevet i boken *Blitzscaling*⁴², skal vi nå se på hvordan disse faktorene gjelder for Easee.

Vekstfaktor nummer 1: Produkt/ marked-match

I Marc Andreeses velkjente blogginnlegg fra 2007, med tittelen «The Only Thing That Matters» argumenterer han for at det viktigste for et oppstartsselskap er kombinasjonen produkt og marked. Han oppsummerer det slik «Produkt-marked-match betyr å befinne seg i et godt marked med et produkt som kan tilfredsstille det markedet».⁴³ Her traff Easee blink. I 2019 var det stor etterspørsel i markedet etter en elbillader for deg og meg. Easee hadde i tillegg laget et produkt som slo an hos dem som skulle installere laderen, nemlig elektrikerene. Laderen gjorde suksess ved å være en drøm for elektrikerne – enkel å installere, nesten fri for reklamasjoner, og raskt ble den en favoritt på markedet. Resultatet var 20 000 solgte enheter

40 Per 2023 var det omtrent 850 000 offentlige ansatte i Norge. Statlige og kommunale sektorer er derfor den største arbeidsgiveren i Norge.

41 Den totale markedsverdien av alle selskaper notert på Oslo Børs var i august 2024 omtrent 3 000 milliarder norske kroner, eller rundt 290 milliarder amerikanske dollar. Amazon er nesten fem ganger mer verd.

42 Reid Hoffman og Chris Yeh. (2018). *Blitzscaling*. Harper Collins

43 "Product/market fit means being in a good market with a product that can satisfy that market." – https://pmarchive.com/guide_to_startups_part4.html

ved utgangen av 2019. Ytterligere 70 000 ladere ble levert i 2020. Fantastiske 250 000 ladere ble solgt i 2021, og astronomiske 353 000 ladere i 2022. Til sammenligning solgte konkurrenten Zaptec 200 000 først i 2023, som var Easees *annus horribilis*. Selv om daglig leder Jonas Helmikstøl i flere år hadde pratet om mange spennende produkter i pipen var det kun Equalizer⁴⁴ som hadde blitt lansert, og overlevd. I 2023 ble det solgt 22 000 Equalizere.

Vekstfaktor nummer 2: Markedsstørrelse

Da Easee kom på banen var tidspunktet nesten perfekt. Nesten 30 år etter norske politikeres spede satsning på elbiler hadde antallet elbiler på norske veier nådd cirka 200 000. Og antallet økte. Elektrifiseringen av bilparken hadde virkelig fått moment. På slutten av 2023 var det registrert 766 793 elbiler i Norge, altså en tidobling siden 2015. Dette var det perfekte tidspunktet for lanseringen av Easee sin ebillader. I Sverige så vi en tilsvarende endring, og med gode partnere får Easee et grep om markedet. Danmark, BeNeLux, UK, Sveits og Tyskland fulgte på. På sitt meste solgte Easee ladere i 23 land i Europa. Elektrifiseringen av bilparken i store deler av Europa hadde så vidt startet. På det europeiske markedet er potensialet enormt. I 2023 utgjorde andelen hybrid- og fullelektriske-biler kun 1,5 prosent av bilparken⁴⁵ i EU. Med andre ord et hav av muligheter hvor Easee kunne være en dominerende aktør.

44 Easee Equalizer er en enhet som kobles til i sikringsskapet. Den regulerer og forhindrer overbelastning av strømmettet i boligen ved billading med Easee.

45 European Automobile Manufacturers' Association – 2023 edition of ACEA's 'Vehicles in use' report – <https://www.acea.auto/publication/report-vehicles-in-use-europe-2023/>

Vekstfaktor nummer 3: Bruttomargin

Bruttomargin høres kanskje helt gresk ut, men det er ganske enkelt summen av det du selger produktet for, minus produksjonskostnadene. Marginen er viktig for å forstå et selskaps lønnsomhet, og pengene kan selskapet bruke til å betale andre utgifter, utvikling eller investering. Jo høyere bruttomargin, desto bedre. Spesielt for en oppstartsbedrift som gjerne har et stort behov for å utvikle og investere. For en produsent av elektronikkprodukter er det vanlig med en bruttomargin på 20 til 40 prosent. En høy bruttomargin kan være et tegn på effektiv produksjon, en sterk merkevare eller innovativ teknologi. I 2022 var bruttomarginen til Easee på nesten 50 prosent, og i 2023 ble den redusert til 41 prosent. Tilsvarende tall for Zaptech var henholdsvis 39 prosent og 36 prosent.

Vekstfaktor nummer 4: Distribusjon

Easee selger sine produkter via partnere. Eksempler på partnere i Norge er Ahlsell, Tibber, Cirkle K, Elektroimportøren og Elbilgrossisten. Det første året Easee var i drift, hadde Cirkle K 400 installatørbedrifter over hele Norge, som bisto med installasjon av laderen. I tillegg tilbød en rekke elektrikere å både selge deg laderen og installere den, hvilket er en fordel når det kommer til salg, distribusjon og montering. Samme oppsett er implementert i andre land, som for eksempel Sverige. Der har vi kjente Easee-partnere som EFuel og Skårebo. Distribusjonsmodellen til Easee skalerer derfor tålelig bra og har bidratt til å muliggjøre veksten.

Vekstfaktor nummer 5: Operasjonell skalerbarhet

Easees produksjonslinje for ladere hadde vært en ren suksess, men utfordringene dukket raskt opp da selskapet måtte skalere for å møte den eksplosive veksten og stadig mer komplekse behov.⁴⁶ Laderen var utviklet for å optimalisere alt fra materialbruk og kostnadseffektivitet til emballasje, logistikk og automatisert produksjon. I Norge ble laderne produsert av Hapro⁴⁷ og Norautron, spesialister på produksjon av elektronikk. Med egne produksjonslinjer, og fordi laderen kunne produseres med mindre behov for manuelt arbeid enn sine konkurrenter, var forutsetningen for skalering gode.

Da Easee begynte produksjonen hos Norautron i 2018, var de økonomiske midlene svært begrenset. Norautron viste imidlertid stor tro på både Easee og det voksende markedet for elbilladere. For at vekstpotensialet skulle realiseres, kjøpte og lagret Norautron komponenter i stor skala. I tillegg inngikk Norautron avtaler om komponenter og materialer for en god stund fremover i tid. Produksjonen kunne derfor opprettholdes uten avbrudd, samt imøtekomme den enorme etterspørselen som skulle vise seg å komme. Det var en enormt viktig brikke i Easees suksess. Igjen var Easee heldig da pandemien inntraff og råvarer, produkter og komponenter ble en mangelvare. Pandemien viste seg å bli en uventet utfordring for mange bedrifter, med global mangel på råvarer og komponenter. Men takket være Norautrons og Hapros tidlige innkjøp og

46 Med komplekse behov menes her kontroll på forsyningskjeden, kvalitetskontroll og overholdelse av lover og retningslinjer, kontinuerlig produktinnovasjon, ressursstyring og operasjonell effektivitet.

47 Avtalen med Hapro om produksjon av ladere ble signert i januar 2021.

lagring av kritiske komponenter, kunne Easee opprettholde produksjonen.

Innovasjon og utvikling av nye produkter og tjenester har vært en annen utfordring for Easee. Strengt tatt har Easee på litt over seks år⁴⁸ kun utviklet og produsert elbilladere, en app for elektrikere, en app for bileiere, en løsning for boretslag (Easeepay – som er avviklet) og Equalizer. Selv om Easee har lyktes med å skalere produksjonen av sine elbilladere, har de slitt med å innovere på andre områder og opprettholde en kontinuerlig produktutvikling. Du lurer da sikkert på: Hvordan kan et selskap med så stort potensial feile i å opprettholde en kontinuerlig innovasjonskultur?

Innovasjon og kontinuerlig produktutvikling er tett koblet til menneskene og strukturen i en organisasjon. Her har Easee tydeligvis ikke klart å utnytte ressursene optimalt. Operasjonell skalerbarhet for tekniske spesialister og produktutviklere fordrer blant annet en innovasjonskultur, godt lederskap, selvråderett og koordinering. For å oppnå operasjonell skalerbarhet må Easee være i stand til å håndtere en økning i volum og kompleksitet uten å miste effektivitet eller kvalitet. Easee klarte ikke å bevare sin innovative drivkraft, noe som til slutt begrenset selskapets evne til å skalere videre.

I del 4 og 5 skal vi se nærmere på hva som gikk galt, og hvilke faktorer som hindret Easee i å vokse videre.

48 Januar 2018 til sommeren 2024.

DEL 4

Mulige feil og fallgruver –

Hvordan havnet Easee i sin
verste krise?

Våren 2023 – På seks måneder forsvant alt

Mannen som skulle få barbert bort verdien av firmaet sitt med 97 prosent, sto og pusset tennene. Det var morgen og det var en stor dag for Easee og daglig leder Jonas Helmikstøl. Mange mente dette ville gå i Easees favør. Sannheten skulle vise seg å bli en helt annen. Elsakerhetsverket hadde i et år gransket hjemmeladere for elbiler, og nå skulle Easee motta brevet fra Elsakerhetsverket med vedtak om salgsnekt. Ikke bare var Norge og Sverige de landene hvor Easee hadde solgt flest ladere, Sverige er også med i EU. Vedtaket gjort i Sverige kunne derfor få vidtrekkende følger i hele EU og EØS. Vedtaket skulle også få følger for mange andre: Over 350 ansatte i Easee og 81 ansatte i Noratron som mistet jobben sin, Easee som så sin omsetning rase mot null i løpet av noen uker, små og store kreditorer som kanskje ikke fikk betalt, og en rekke store og små private investorer som så sparepengene sine forvitre.

Kampen om Easee – stille før stormen

1. februar 2023

Daglig leder i Easee, Jonas Helmikstøl, satt rolig foran PC-en i Shifters podcast. Temaet? Alt han hadde lært på et år

fylt med oppturer og utfordringer. Koblet opp fra Sandnes-kontoret var praten godt i gang med Lucas Weldeghebriel i Oslo. Assistenten til Helmikstøl banket på glasset til møterommet. Hun pekte på mobilen og ba han sjekke mobilen sin. Det var noe som skjedd i Sverige. Prosessen med Elsäkerhetsverket, som hadde pågått i et år, hadde plutselig blitt mer alvorlig. Selv om Easee hadde ansatte som jobbet med saken, klarte ikke Helmikstøl å slå seg helt til ro. Han fortsatte intervjuet, med en liten klump i magen. Etter intervjuet fikk han vite at en konkurrent hadde hentet ut brevet som ble sendt til Easee med en forespørsel om mer informasjon fra Elsäkerhetsverket, og sendt det videre til aviser i Sverige og Norge. Brevet⁴⁹ ble i tillegg lagt ut anonymt på Twitter. Brevet ga Easee klar beskjed om at dersom ikke de tiltakene som Elsäkerhetsverket etterspurte ville bli utført, kunne det føre til et salgforbud.

Det var ikke alle i Easee som var klar over prosessen med Elsäkerhetsverket. En egen gruppe jobbet febrilsk med å tilfredsstille kravene listet opp i brevet nevnt ovenfor. Informasjonen ble fortløpende sendt til Elsäkerhetsverket, som hadde satt svarfrist 13. februar 2023. De var ikke fornøyde med svarene fra Easee og «Beslut om försäljningsförbud»⁵⁰ ble gjort kjent for Easee den 14. mars 2023, klokken 1600.

Krisestab ble satt, et eget team med tjue nøyte utvalgte ansatte, de fleste uten erfaring med slike kriser. De skulle nå ta fatt på en av selskapets mest kritiske hendelser – en krise som kunne velte Easee. Sammen satt de i møterommet som de neste seks månedene skulle bli deres andre hjem.

49 Elsäkerhetsverket. 27. januar 2023. "Möjlighet till yttrande". Diarienummer 22EV1261

50 Elsäkerhetsverket. 14. mars 2023. "Beslut om försäljningsförbud, krav på eliminering av risker, återtag från återförsäljare samt betalningsskyldighet". Diarienummer 22EV1261

Til tross for at Easee alltid hadde hatt stor tro på sine produkter, slo virkeligheten rått og brutalt ned i Easee-leiren. Laderne deres var underlagt salgsforbud i Sverige – det andre største markedet, hvor omsetningen lå på cirka 300 millioner kroner. Internt i selskapet ble krisen omtalt som *swedegate*. Nå sto ikke slaget om Jemtland og Herjedalen, men om Easees fremtid.

Helt siden Elsikkerhetsverket informerte Easee om igangsetting av undersøkelser i 2022,⁵¹ hadde selskapet hatt tro på laderne sine. Ikke bare hadde Easee stor tro på laderne, men selskapet mente også det hadde svart godt på henvendelsene fra Elsikkerhetsverket det siste året. Alle var positive. Som Kenneth Bjerga uttalte til E24 noen dager senere: «Prossesser med myndighet og andre offentlige instanser er noe som alltid har en lengre tidslinje. Slike prosesser er vi vant med, og vi tok det nesten for gitt at dette skulle gå i orden.»⁵²

Til og med uken før beslutningen om salgsforbud, ble det på Oslo-kontoret lagt sjampanje i kjøleskapet.

15. mars 2023

Det var tidlig om morgenen i Sandnes. Easee-kontoret var allerede i ferd med å fylles opp. Ryktene hadde svirret. Noen visste litt, noen litt mer. Alle skjønnte at det var alvorlig. Easee kalte aldri inn til allmøter så tidlig. For

51 Markedskontroller igangsettes nødvendigvis ikke fordi myndighetene har mistanke om at noe er galt. Selv om det også kan være i tilfelle. I forbindelse med Elsikkerhetsverkets undersøkelser ble flere produkter testet.

52 E24. 20. mars 2024. De snakket om verdensherredømme og ble kåret til årets bedrift. Nå kan alt rakne for Easee . Kjell-Ivar Gilje Grøndal

Jonas Helmikstøl hadde de siste 24 timene vært ekstremt hektiske. Og ukene som kom skulle snart bli mye verre.

Han gikk bestemt, med raske skritt gjennom gangene. Brevet fra Els akerhetsverket hadde blitt lest, og diskusjonene med krisestaben hadde p ag att i de sene natte-timer. Dette hadde bare styrket hans kampvilje. Blikket var fokusert, og øynene hadde om mulig blitt litt svartere. F or allm otet med de ansatte stilte han til intervju med Stavanger Aftenblad.⁵³ Helmikst ol m otte dem i et av Ea-sees m oterom. «N a er det game on!» erkl arte han med en energi og et p angangsmot som fylte rommet, f or han fortsatte: «Vi skal knuse alle argumentene deres, p a en saklig m ate. N a skal vi kj ore p a!»

Han forklarte videre at dialogen med norske myndig-heter, spesielt Nkom, hadde v ert langt mer konstruktiv enn med svenske Els akerhetsverket. Mens Els akerhetsver-ket s a ut til  a v ere fastl ast i sine synspunkter, var Nkom mer opptatt av fakta. Om svenskene hadde han ikke bare godt  a si: «Sannheten er at det har g att prestisje i denne saken for ESV (Els akerhetsverket forf. anm.). N a er det blitt en stor offentlig sak, og de vil ikke miste ansikt. Men de har ingenting! Vi har sendt dem en omfattende dokumen-tasjon p a alt de har bedt om, men det har de overhodet ikke tatt hensyn til. Tvert imot har de bare gjentatt gamle synspunkter og til og med kommet med nye p astander som ikke er blitt forelagt oss tidligere.»

Helmikst ol bemerket at en konkurrent i Sverige hadde spredt brevet «M ojlighet till yttrande» p a Twitter og andre plattformer, noe han mente var  arsaken til at saken hadde vokst til slike proporsjoner. Selv om han unngikk  a nevne

53 Stavanger Aftenblad. 16. mars 2023. Jeg merker at krigerspiriten har v aknet hos mange ansatte, og det er bra . Tor Dagfinn Dommersnes og Jonas Vikingstad

navn, antydte han at det offentlige trykket var så stort at Elsäkerhetsverket følte seg tvunget til   holde fast ved sine konklusjoner. Til tross for dette, uttrykte han en sterk tro på Easees kompetanse og posisjon i bransjen, og understreket at selskapet var blant de beste i verden på sitt felt.

Han svarte følgende på spørsmålet om han var overrasket: «Ja, veldig! Jeg trodde saklighet og grundig dokumentasjon skulle slå gjennom. Vi har solgt 600 000 ladere og aldri fått noen klager eller hatt noen alvorlige hendelser. Det bekrefter jo også Elsäkerhetsverket selv, så dette er ubegripelig.»

Helmikstøl var ikke noe mindre sikker på et positivt utfall da journalisten ba ham sp  utfallet: «Jeg er 100 prosent sikker på at dette skal gå bra for oss. Vi må bruke dette som en mulighet til   få norske myndigheter og myndighetene i andre land på vår side. Vi har live data i massevis som dokumenterer hvor trygge laderne v re er.» Men kampen var langt fra over. Mens Helmikstøl avsluttet intervjuet ble sjampanjen, som skulle være et symbol på nok en seier, liggende kald og uåpnet i kjøleskapet.

Helmikstøl forlot intervjuet og beveget seg mot m te-rommet øverst i Easee-bygget. Nesten alle på Sandnes-kontoret var samlet der. Rommet som vanligvis fyltes med samtaler, latter og lovsang var denne dagen fylt av alvor og en dørgende stillhet. Utenlandskontorene var med via Teams. Ansiktene til de ansatte tydet på spenning. En forventning om svar.

I allmøtet ble de ansatte informert om vedtaket og følgene av det. På dette tidspunktet hadde det ikke blitt tatt noen avgjørelse eller lagt noen planer for selskapet. Nå var fokus   kjempe. De ansatte ble fortalt at Elsäkerhetsverket mente den elektroniske løsningen for jordfeilbryter ikke var tilfredsstillende, og at det var fare for at jordfeilbryteren ikke alltid ville løses ut n r og som den skal. Standarden

Easee hevdet de fulgte krevde en elektromekanisk løsning. De ansatte ble fortalt at mens krisestaben jobbet på spreng i Norge, utarbeidet allerede svenske advokater en anke til Els akerhetsverket. Samtidig ble det jobbet med en forf oyning som ville gi Easee muligheten til   selge laderen mens anken ble behandlet. Allm otet ble ikke avsluttet med en unison jubel. Mange satt igjen med flere sp rsm al enn svar: Går Easee konkurs? Var omdømmet svekket? Ville noen kjøpe ladere nå? Hvor mye penger hadde selskapet?

Etter som dagene gikk, begynte flere   dykke ned i begrunnelsen til vedtaket om salgsforbud, samt besvarelsen og dokumentasjonen til Easee. Flere ansatte stusset over Els akerhetsverkets begrunnelse, Easee sin respons og den heller vage informasjonen de fikk under allm otet. Noe skurret. Kanskje Els akerhetsverkets vedtak ikke var ute på så tynn is som flere påsto?

Andre i Easee var fortsatt sterke i troen. Bare fem dager etter allm otet skrev Kjartan Nilsen et innlegg i Dagens Næringsliv med tittelen: «Vi i Easee mener at svenskene tar helt feil.»⁵⁴ Nilsen argumenterte med at det   holde fast ved tradisjonelle metoder ikke burde hindre innovasjon. Med over 600 000 installerte ladere og 60 millioner ladeøkter, mente selskapet at løsningene deres fungerte. Konflikten med Els akerhetsverket oppsto da Easee moderniserte det tradisjonelle jordfeilvernet i sine elbilladere, noe Els akerhetsverket betraktet som et avvik fra standarden. Basert på oppfatningen om at avviket utgjorde en risiko, ble det vedtatt et salgsforbud. Easee var uenige og påpekte at EU-regelverket tillater innovasjon utenfor standardene, som kun gir retningslinjer. Selv om selskapet hadde

54 Dagens Næringsliv. 20. mars 2023. "Vi i Easee mener at svenskene tar helt feil". Kjartan Nilsen – sjefingeniør for elektronikk i Easee

avveket fra standarden, var de av den oppfatning at moderniseringen gjorde teknologien sikrere og mer pålitelig.

Selv om Jonas Helmikstøl uttalte til Dagens Næringsliv rett etter at salgsforbudet ble kjent, at forbudet «kom som lyn fra klar himmel»,⁵⁵ og at den svenske beslutningen var «uprofesjonell og urettferdig», så andre litt annerledes på det. En av dem var Knut Arve Johnsen. Han var teknisk sjef og hadde jobbet i Easee i 2,5 år. Gjennom sin rolle hadde han inngående kjennskap til laderen og visste mye om historikken. Med et snev av selvkritikk innrømmet han: «Vi burde tidligere skjønt alvoret. Vi har selvsagt også gjort noen feil underveis i kontakten med ESV. Mye av dette kunne vært unngått dersom vi hadde hatt en bedre dialog.»⁵⁶ Dersom mye kunne vært unngått ville månedene som kom også blitt annerledes. Som vi vet, var salgsforbudet i Sverige bare begynnelsen på en kamp som kom til å koste dyrt.

Både for Easee som erfarte at inntektene stupte, men også for de mange ansatte som snart skulle stifte bekjentskap med NAV. Det som før bare hadde vært en fjern trussel, var nå blitt virkelighet. Skriften på veggen var ikke til å overse. Der sto telefonnummeret til NAV med store bokstaver.

Skriften på veggen og permitteringer

I mars 2023 ble 138 ansatte permittert og satt på sidelinjen. For Easee, som allerede kjempet i motvind, var dette et desperat forsøk på å kjøpe seg tid. Toppledelsen, med daglig leder Jonas Helmikstøl i spissen, håpet på at situ-

55 Dagens Næringsliv. 15. mars 2023. "Easee-gründer Jonas Helmikstøl om ladekrisen: – Det er definisjonen på urettferdighet". Morten Ånestad, Malin Noen og Kenneth Lund

56 Stavanger Aftenblad. 30. mars 2023. "Easee-topp: – Vi burde skjønt alvoret tidligere". Tor Dagfinn Dommersnes

asjonen ville løse seg, og at de permitterte snart kunne vende tilbake på jobb.

Permittering er en midlertidig løsning. En pauseknapp i en krise som ikke har et umiddelbart positivt utfall. Permitteringen varer kun seks måneder, og dersom de permitterte ikke nedbemannes innen den tid, vil de automatisk returnere til en kanskje uavklart situasjon. Uavhengig om Easee faktisk har klart å overleve.

I slike øyeblikk stilles ledelsen i ethvert selskap overfor et brutalt dilemma: Er dette en midlertidig situasjon, eller er den permanent? Feil svar koster penger. Og til slutt kanskje arbeidsplasser og selskapets fremtid. Dersom toppledelsen ikke ser noen fremtidig endring i situasjonen, er svaret nedbemanning.

Norautron, en av Easees underleverandører, tok en vanskelig beslutning: De nedbemannede umiddelbart. Som et resultat av salgsstoppen i Sverige, stoppet produksjonen av ladere. Daglig leder Øyvind Sedivy uttalte til NRK at: «Jeg er dessverre redd for at konflikten med det svenske elsikkerhetsverket vil strekke seg godt ut over et halvt år.»⁵⁷ Dette sto i sterk kontrast til daglig leder Jonas Helmikstøl, som etter utsendelsen av permitteringsvarselet brukte tiden på å vandre rundt i kontorlokalene i Sandnes og forsikre de ansatte om at de snart ville være tilbake på jobb.

Det var et gjentakende tema. Flere ganger ble det tatt opp i ledergruppen hvorvidt vi anså situasjonen som midlertidig eller permanent. Midt i juni hadde ikke situasjonen forandret seg nevneverdig. Det hadde vært mye snakk om eksterne interessenter og investorer. Flere ble nevnt, blant annet Kjell Inge Røkke. Dersom en investor skulle

57 NRK.no. 22. mars 2023. "Easee-trøbbel: Nå mister flere jobben hos underleverandør". Håkon Jonassen Norheim, Philip Hofgaard og Elise Pedersen.

være såpass interessert ville det på et tidspunkt kjøres en gjennomgang av selskapet, også kjent som *due diligence*. Dette er en ressurs- og tidkrevende prosess og tar måneder. Vi nærmet oss sommerferie. Et betimelig spørsmål for toppledelsen i Easee var hvorvidt selskapet ville befinne seg i en bedre situasjon i september – når de permitterte skal komme tilbake på jobb – enn det selskapet gjorde nå? Holdningen var at vi skulle vente til vi visste noe mer. Som var det samme som var sagt siden mars.

Til tross for flere måneder med usikkerhet, holdt 70 ansatte fast i håpet om å vende tilbake. I jevnlige oppdateringer med de permitterte, ba Easee folk om å ta vare på seg selv, tenke på sin egen fremtid og vurdere eventuelle muligheter de ble tilbudt utenfor Easee. Men mange klamret seg fortsatt til håpet om å returnere til det de kjente.

Et mindretall i ledelsen hadde en stund talt for en vanskelig, men nødvendig avgjørelse: nedbemanning. For disse handlet det ikke bare om å kunne gi de ansatte en avklaring. Det handlet også om å være mer i tråd med Easees kjerneverdier om å være ærlig, åpen og å ønske det beste for hver enkelt. Det ville vært en ærlig tilnærming og gitt de ansatte en endelig avklaring og latt dem gå videre til neste kapittel i deres karrierer. Ja, det kan smerte, men ledelse handler ikke bare om optimisme. Det handler om å ta en avgjørelse. Dette ville signalisert en respekt ikke bare for de permitterte, men også for de ansatte som ble igjen. Da ville alle visst hvor de sto, slik at de kunne planlegge fremtiden sin basert på informasjon og fakta.

Uro i rekkene – mangel på tillit til toppledelsen og CEO

Salgsstoppen den 15. mars 2023 markerte et tydelig skifte i stemningen i Easee. Katten var ute av sekken, og ansatte

begynte å uttrykke sin frustrasjon mer åpent. Allerede etter «Nå er det slutt på kosetiden»-artikkelen i Dagens Næringsliv i desember 2022, hadde samtalen blant de ansatte begynt å øke i intensitet. Den største endringen etter salgsstoppen var at sinne, frustrasjon, engstelse og uro nå ble luftet i mer åpne og større fora. Før mars delte ansatte sine bekymringer kun med betrodde kolleger i lukkede grupper.

Etter hvert som misnøyen økte, valgte flere å forlate selskapet. I løpet av to måneder sluttet hele 55 ansatte.⁵⁸ Men hvorfor sluttet folk? Var det på grunn av selskapets problemer og permitteringer, eller lå det dypere årsaker bak? For bedre å forstå hvorfor folk sluttet utførte Easee alltid *exit-intervjuer*. Disse samtalen med dem som hadde valgt å forlate Easee, hadde som mål å avdekke hvorfor de sluttet, hva som fungerte bra og hva som kunne forbedres.

Intervjuene, designet for å avdekke årsakene til avgang og for å identifisere forbedringspunkter, avslørte et mønster. Manglende tillit til toppledelsen, og at selskapet ikke lenger etterlevde sine verdier. Da svarene ikke var i tråd med toppledelsens oppfatning, ble resultatene diskreditert. Dette var tross alt folk som sluttet og sikkert var veldig negative; var spørsmålene riktig formulert, kunne svarene tolkes feil eller på en annen måte og så videre. Til tross for forsøk på å diskreditere resultatene, var det nå klart: Konturene av et større problem begynte å vise seg. Når mange ansatte ga ærlige tilbakemeldinger på kort tid, var det risikabelt å ignorere de røde flaggene. Å skyve magesfølelsen til side og undersøke fakta var noen ganger den eneste fornuftige veien videre.

Dette førte til at det ble gjennomført en medarbeiderundersøkelse. Hvordan hadde de ansette det egentlig? Nå

58 Stavanger Aftenblad. 3. juni 2023. "55 har sluttet i Easee – nå kommer skjeberapporten". Jonas Vikingstad og Kjell-Ivar Gilje Grøndal

var tiden for spekulasjoner og synsing over, det var på tide å få klare svar. Ved endt utførelse, og etter å ha gjennomgått resultatene, viste også denne undersøkelsen manglende tillit til toppledelsen. I tillegg viste en tredje undersøkelse samme resultater. Nå begynte det å lukte røyk. Det ble derfor laget en sammenstilling av de tre undersøkelsene. Da resultatene i undersøkelsen pekte på arbeidsmiljøet og arbeidsforholdene, ble rapporten sendt til arbeidsmiljøutvalget i Easee i juni 2023. Det var også en annen ting som resulterte i frustrasjon og dalende tillit til daglig leder, og det var utallige uttalelser i pressen. Det hadde vært flere, men intervjuet med Jonas Helmikstøl i Dagens Næringsliv den 30. desember 2022, med tittelen «Easee-gründer sier han har vært altfor snill og blitt misforstått: –Nå er kosetiden over», var det som fikk begeret til å renne over for mange.

I artikkelen raljerer Helmikstøl med de ansatte i Easee. Etter en ferietur i mars 2022 kom han hjem til «drama i rekkene». Videre fortalte han at kostnadene økte og overskuddet sank. «Folk har faen meg ikke forstått. Vi skal ikke leke butikk,» uttalte han, noe som skapte betydelig uro blant de ansatte. Nå skal vi ikke referere til hele intervjuet, men det var flere ting ansatte reagerte på. For det første tas det et offentlig oppgjør med de ansatte i Dagens Næringsliv. Publiseringen i romjulen, en tid da ikke alle var til stede på jobb, forsterket følelsen av avstand til toppledelsen. Flere av punktene i artikkelen ble sett på som temaer som burde ha blitt adressert og diskutert internt, i tråd med verdiene om åpenhet, ærlighet og respekt.

Kritisk kreditorrelasjon – null tillit til Easees CEO hos Norautron?

Da Erik Færevaaq tok over etter Jonas Helmikstøl som daglig leder i Easee 1. oktober 2023, var selskapet på randen

av økonomisk ruin med kun seks ukers drift igjen.⁵⁹ Siden mars 2023 hadde inntektene stoppet nesten helt opp, og etter det blødde Easee penger. Selskapet balanserte på konkursens rand, og deres eneste redning lå i hendene på ladeprodusentene Hapro og Norautron. De to selskapene var Easees største kreditorer, og ble med ett selve livlinen.

En god dialog med, og et godt forhold til, Hapro og Norautron kunne sikret fremtiden til Easee. Det virket som om ledelsen i Norautron ønsket å endre dialogen med Easee, og at tilliten til Jonas Helmikstøl var svekket. Ifølge det jeg har forstått, ønsket de å fortsette samtale med andre personer i selskapet som økonomisjefen og en produksjef, som de hadde større tillit til.

Da Elsakerhetsverket vedtok salgsstoppen ble inntektsstrømmen til Easee stengt nesten umiddelbart – samtidig med at mange av Easees utgifter fortsatte å løpe, og fakturaer måtte betales. Da banken også stengte kassakreditten, måtte Easee nå hente penger fra egenkapitalen.

Som et ledd i prosessen med å innføre betalingsstoppen ble det utferdiget et brev som ble sendt til alle kreditorer. Brevet forklarte situasjonen og presiserte at dette ikke var et forsøk fra Easee til å løpe fra sine forpliktelser. Easee hadde hele tiden hatt som mål å gjøre opp for seg og betale alle kreditorer.

Noen måneder ut i betalingsstoppen måtte Easee avklare med alle sine kreditorer at de ikke ville gå til inkasso. Selv den minste kreditor kunne velte lasset. Dog var det viktig å ha en god dialog med de største kreditorerne: Hapro og Norautron. Dette var leverandørene som produserte laderne for Easee. Under pandemien så vi flere eksempler på at produksjonen av blant annet biler, sykler og elek-

59 Dagens Næringsliv. 17. juni 2024. Easee tapte over 300 mill. etter svensk salgsforbud: – Det brant på alle fronter . Bjørn Borkamo

tronikkprodukter ble redusert eller stoppet helt opp. Det ble en kamp om råvarene og bestanddelene som trengtes til produksjonen.

Easee var fremsynte og skaffet seg avtaler med leverandører som leverte elektronikk-komponenter til laderne. Hapro og Norautron kunne derfor fortsette produksjonen uten avbrudd. Det var også viktig for Easee å kunne levere ladere til markedet og smi mens jernet var varmt. Å ha et lager av ladere som raskt kunne skipes ut i markedet, var derfor gunstig når etterspørselen var der og varene kunne selges. Når det ikke var tilfelle, satt Easee med til dels store lagre med ladere.

Siden disse laderne ikke kunne selges var de faktisk ikke mer verdt enn prisen på komponentene de var laget av.⁶⁰ Kanskje mindre, siden mange av komponentene ikke kunne gjenbrukes. En avtale med Hapro og Norautron var ikke bare viktig, den var helt avgjørende for Easees overlevelse. Uten den ville sannsynligheten for en kollaps være større, og selskapets fremtid ville være truet. Men med Hapro og Norautron på lag, sikret de seg arbeidsro og muligheten til å forhandle med de mindre kreditorene.

Hvorfor det, spør du? Dette er en høna-eller-egget-situasjon. Easee trengte ny kapital fra nye eller eksisterende investorer. Investorer ville dog ikke bidra med nye penger inn i et selskap som kreditorene ønsket å slå konkurs. Når en avtale med alle kreditorene var på plass, ville investorer være villige til å bidra med ny kapital.

60 Dette skjedde med blant annet med Elektroimportøren. Da salgsstoppen ble innført satt de med et lager av Easee-ladere til 21 millioner kroner. Det førte igjen til at selskapet måtte hente inn 120 millioner kroner i en krisemisjon.

Finansieringskaos – fra optimisme til kriselån

Med kreditorene på lag og arbeidsro sikret, så fremtidsutsiktene lyse ut når det gjaldt å hente inn sårt tiltrengt kapital. Likevel skulle veien til finansiering vise seg å være alt annet enn enkel. Etter hvert møte og de optimistiske utsagnene begynte realiteten sakte å sette inn. Det som først så ut som en overkommelig utfordring, ble en berg-og-dal-bane både for toppledelsen og de ansatte i Easee. Ville selskapet i det hele tatt klare å skaffe pengene?

I april 2023, en måned etter Elsikkerhetsverkets vedtak om salgsstopp, ble det klart at Easee hadde behov for penger, og Jonas Helmikstøl og finansdirektør Roger Weibell varslet behov for 1,3 milliarder kroner. Optimismen var upåklagelig og håpet var å få inn mellom 150 og 300 millioner kroner før sommeren, nok til å holde hjulene i gang mens de jobbet med den finansieringsrunde på én milliard kroner.⁶¹ Selv pengesterke forretningsfolk i vestlandsregionen banket på døren og var villige til å investere. Men da Easees avgrunn ble dypere og mørkere var ikke lokalpatriotismen så stor allikevel. Sommeren kom og gikk, og med den forsvant også de store pengesummene som var ment å redde Easee.

I juni nevnes et konvertibelt lån på mellom 300 og 350 millioner kroner, men allerede i juli ble tallene igjen justert ned. Da sommeren passerte uten at noen var villige til å investere eller låne ut penger, ble målet justert ned til 300 millioner kroner innen høsten.⁶² Da høsten endelig kom, var det ikke lenger snakk om nye investorer, og summen som da ble diskutert, hadde ikke engang samme antall

61 Dagens Næringsliv. 16. april 2023. "Easee har innført betalingsstopp". Morten Ånestad

62 TU.no. 18. juli 2023. "Easee lanserer ny ladeboks tidligst i august". Jonas Høydal

siffer. Kriseplanen som ble lagt frem medio august 2023 viste at eksisterende aksjonærer ga et konvertibelt lån på 60 millioner kroner.

I styremøtet som ble holdt den 7. september 2023, kom verdivurderingen av Easee frem av papirene som ble lagt frem for styret. Selskapets verdi var nå vurdert til 298 millioner kroner. Ett år tidligere vurderte daglig leder Jonas Helmikstøl verdien konservativt til ti milliarder kroner. Legger vi den verdivurderingen til grunn har selskapsverdien til Easee krympet med 97 prosent.⁶³ For å virkelig illustrere hvor dramatisk nedgangen hadde vært, kan vi se til et annet ikonisk selskap, Nokia.

Jeg kjøpte min første mobiltelefon i 1994. Det var en Nokia 2110. En robust, lekker telefon med en meny som var enkel å bruke. Og det var ikke bare jeg som elsket Nokia. Femten år senere, i 2007, var Nokia verdens største og mest suksessfulle produsent av mobiltelefoner. Markedsverdien til det stolte selskapet fra Finland var på litt under 99 milliarder dollar. Til sammenlikning var markedsverdien til Apple og Microsoft henholdsvis 150 og 300 milliarder dollar. Finnene hadde all grunn til å være stolte. Dessverre for Nokia var det mørke skyer i horisonten.

Apple og Samsung revolusjonerte sakte, men sikkert mobilmarkedet og feide Nokia av banen. Nokia klarte ikke å møte konkurransen, og i 2013 ble den delen av Nokia som produserte mobiltelefoner solgt til Microsoft for syv milliarder dollar. Microsoft klarte heller ikke å konkurrere mot Apple og Samsung og solgte i 2016 videre til Foxconn⁶⁴ og HMD⁶⁵ for 350 millioner dollar. Mobilsatsningen til

63 Dagens Næringsliv. 29. august 2023. "Lånedokumenter viser enormt verdi-fall i Easee: 97 prosent er barbert bort". Morten Ånestad

64 Foxconn er et multinasjonalt Taiwanesisk elektronikkprodusent. Produserer produkter på kontrakt for andre selskaper.

65 HMD er en finsk mobiltelefon-produsent.

Nokia falt i verdi fra 99 milliarder dollar til 350 millioner dollar på ti år. Dette representerte en reduksjon på over 99 prosent i løpet av ti år. Til sammenligning ble Easees verdi redusert med 97 prosent på bare seks måneder.

For de ansatte – i et selskap som hadde sagt opp over 350 kolleger og befant seg i en dyp krise – følte reisen, som startet med store løfter og uendelig optimisme, mer og mer uoversiktlig etter hvert som summene ble mindre og tidspunktene stadig endret seg. Samtidig hadde det vært en kommunikasjon internt i denne perioden som i varierende grad hadde hatt en oppklarende effekt og roet gemyttene.

Internt i Easee ble det – parallelt med artiklene nevnt ovenfor – kommunisert alt fra at investorene skrapet på døren, nå er pengene på plass snart, til en situasjon hvor Easee ikke trengte penger, og det forventede salget av ny lader ville gi tilstrekkelige inntekter. Denne kommunikasjonen skapte forvirring og usikkerhet blant de ansatte, som slet med å forstå de stadig skiftende signalene fra toppledelsen og daglig leder Jonas Helmikstøl.

DEL 5

Fra administrativt kaos til krise

Easees organisatoriske
svakheter

For hva kunne gå galt i et selskap som var tuftet på kjærlighet? Hvor sjefen ikke ville ha noe hierarki? Hvor risiko- og krisehåndtering var fyord? Hvor få eller ingen hadde stillingsbeskrivelse, og hvor hvem som hadde ansvaret for hva, var som skrift i sand? Hvor verdikjeder og interne prosesser var beskrevet etter eget forgodtbefinnende? Hvor du ikke var sikker på om gründeren nå opptrådte i lys av å være gründer eller CEO? Hvor selskapets verdier blant annet var ærlighet, ydmykhet og åpenhet – noe som skulle vise seg å være vanskelig å etterleve?

Hva kunne gå galt? Mye, skulle det vise seg.

Verdikjeden i et selskap er en modell som beskriver rekken av aktiviteter som et selskap utfører for å levere et verdifullt produkt eller tjeneste til markedet. Alle selskaper har en verdikjede, enten den er løselig beskrevet, kanskje bare med ord, eller nitidig omhandlet med figurer og prosesser. Våren 2023 besto verdikjeden hos Easee av følgende hovedaktiviteter: markedsføring, salg, engineering og produksjon. Støttefunksjoner var økonomi, jus og HR. Dette er en organisering som er velkjent for mange. Dog er det ikke dette som er viktigst for at organisasjonen skal fungere optimalt.

Det er de rollene og det ansvaret som er tildelt hver enkelt. Da vet hver og en hva som forventes og hva de har ansvaret for. Og det vet også andre. For å kunne levere verdi til andre i organisasjonen, må man interagere og samarbeide. Til det trenger man et grensesnitt og en forventningsavklaring: Hvordan skal vi samarbeide, på hvilken måte, hva skal jeg levere, når, hvordan og så videre. Dette kan avtales på individnivå og på gruppenivå. Når vi deler oss inn i grupper, må vi på samme måte beskrive hva gruppene skal gjøre, levere og samarbeide. Da oppstår gjerne et organisasjonskart. Samtidig oppstår det et behov for ledelse. Ikke alltid fordi folk trenger å sjefes

over, men på alle nivåer er det behov for at noen har et klart ansvar, og at det er viden kjent i organisasjonen. I tillegg må det tas en beslutning. Og det ansvaret må hvile på en beslutningstaker.

På den måten leverer organisasjonen forventet verdi i form av tjenester, materialer eller produkter til hverandre internt, og forventede tjenester, materialer eller produkter til eksterne kunder. Noe som også er viktig er organisasjonens evne til å ta imot tilbakemeldinger, og evnen til å justere seg i henhold til tilbakemeldingen.

Hva skal de ansatte levere, og hva er ansvaret?

Mangelen på tydelige stillingsbeskrivelser i mange organisasjoner kan få alvorlige konsekvenser. Dette gjelder både for effektivitet, produktivitet og ansattes tilfredshet. Stillingsbeskrivelsen gir klare forventninger; hvem vil dra nytte av resultatene, og hvem skal du samarbeide med for å oppnå målene og levere verdi.⁶⁶ Den vil gi deg rammer, og på den måten en frihet, til å utføre jobben effektivt.

Når stillingsbeskrivelser mangler, fører det til en rekke utfordringer: uklare forventninger, uklar fordeling av ansvar, dårlig informasjonsflyt og en skjev fordeling av både arbeidsoppgaver og kompetanse.

Når forventningene er uklare, skaper det både forvirring og stress blant de ansatte, noe som igjen reduserer produktiviteten. Når ansatte ikke vet hva som forventes, mister de fokus, prioriterer feil og føler usikkerhet rundt egne bidrag. Et annet problem er at ansatte tar egne in-

66 Vi er ansatt for å levere verdi. Altså hva vi gjør for andre, som de setter pris på. Jo mer mottakeren setter pris på det du leverer (høyere verdi), jo mer verdifull er du for dine kolleger og arbeidsgiveren. Og som et resultat, til selskapets kunde.

initiativ, uten å ha en klar forståelse av organisasjonens behov. Hos Easee startet prosjekter/oppgaver som ikke var selskapets prioritet, noe som skapte en *mismatch* mellom innsats og reelle behov.

Ansvarsfraskrivelse skjer når ansatte antar at andre vil ta hånd om viktige oppgaver, noe som fører til at ingen tar faktisk eierskap. Selv om Easee hadde utpekt roller og titler, var det fortsatt uklart hvem som hadde det endelige ansvaret. Selskapet oppfordret også til at alle skulle ta ansvar. Dessverre viser forskning at jo flere som involveres, eller blir bedt om noe, jo mindre sannsynlig er det at noen tar eierskap til problemet, noe som igjen kan resultere i at kritiske funn eller beslutninger blir forsinket eller helt unngått.⁶⁷

Uklare ansvarsområder hemmer informasjonsflyten, fører til misforståelser og gjør at kritisk informasjon ofte går tapt eller forsinkes. Og når man i tillegg ikke vet hvem riktig person er, forsterkes problemet ytterligere. Dersom informasjon ikke blir videreformidlet, eller ikke når frem til relevant person, kan det føre til at beslutninger blir tatt basert på ufullstendig eller feil informasjon. I Easee var informasjonsflyten ofte uformell og usystematisk, avhengig av personlig kontakter heller enn faste kanaler. Dette skapte usikkerhet om hvem som mottok viktig informasjon. Deretter spredte informasjonen seg gjennom et uformelt *powerarchy* basert på personlige kontakter. Hvem som mottok informasjon og når de fikk den, var tilfeldig og mange ganger basert på personlige kontakter.

Klare stillingsbeskrivelser som tydelig definerer ansvarsområdene. Uten dem blir det vanskelig å holde an-

67 Diffusjon av ansvar må ikke forveksles med ansvarsfraskrivelse. Diffusjon av ansvar beskriver fenomener der ingen av medlemmene i en stor gruppe tar en bestemt handling eller tar ansvar for alt som oppstår. Ansvarsfraskrivelse er når du har fått ansvaret, har akseptert det og faktisk ikke agerer i henhold til det ansvaret som er gitt deg.

satte eller team ansvarlige for oppgavene de skal utføre, eller utfallet de skal oppnå. Uten stillingsbeskrivelser som inneholder et klart definert ansvar, vil de ansatte og grupperinger oppleve en lavere grad av ansvarlighet. I manifestet *The Easee Way* proklameres det at «null hierarki» betyr delt ansvar, men i praksis blir det uklart hvem som har det endelige ansvaret. Hvem har ansvaret for å undersøke og forfølge en sak til den faktisk er løst eller konkludert? Hvis ingen har et absolutt definert og godt kjent ansvar i organisasjonen for å påse at alle produkttester og all -dokumentasjon er 100 prosent på stell, hvem har det da? Alle? Som vi har diskutert tidligere: Jo mer utvannet ansvaret er, jo større sjanse for at ingen tar ansvar. I Easee vil det derfor være særdeles vanskelig å holde noen ansvarlig for feil eller mangler. Det igjen vil svekke organisasjonens evne til å lære av feil og forbedre seg.

Ujevn arbeidsfordeling blir en utfordring når stillingsbeskrivelser og ansvarsområder ikke er klart definert. Ujevn arbeidsfordeling manifesterer seg som overbelastning hos noen og underutnyttelse hos andre. Overbelastning oppstår når enkelte ansatte får en uforholdsmessig stor arbeidsmengde. Dette skjer gjerne fordi de oppfattes som pålitelige eller dyktige, og derfor uformelt tildeles flere oppgaver. Eller de er ekstremt pliktoppfyllende og tar på seg egne og andres arbeidsoppgaver. I Easee så vi noen tilfeller av dette, men det som var enda mer problematisk for driften var underutnyttelse av de ansatte. Uten stillingsbeskrivelser for den enkelte, klare bestillinger til grupper (teams/squads) og avdelinger i form av for eksempel et måltre, er det vanskelig for den enkelte, gruppene og avdelingene å se hvordan man faktisk skal kunne bidra, og hva man skal bidra med. Det vanskeliggjør en synkronisering og koordinering. Resultatet er at den ansatte, grupperinger og avdelinger mister fokus og blir

overlatt til seg selv. Verdibidraget synker, og kjedsomhet, lavere motivasjon og misnøye, samt en følelse av å ikke bli verdsatt, er noe som setter seg i organisasjonen.

I Easee har fraværet av klare stillingsbeskrivelser og ansvarsområder skapt utfordringer som har påvirket både produktiviteten og arbeidsmiljøet negativt. Til tross for at selskapet har ønsket å fremme en følelse av eierskap gjennom delte roller og et flatt hierarki, har dette i praksis ført til uklarhet og en skjev fordeling av ansvar. For å sikre fremtidig vekst og effektivitet, er det helt nødvendig at Easee definerer tydeligere rammer for ansvar og oppgaver. Dette vil ikke bare bidra til at de ansatte kan jobbe mer målrettet, men også styrke organisasjonens evne til å lære av feil og forbedre seg kontinuerlig.

Hvordan manglende struktur og ledelse hindrer vekst og innovasjon

I en tid hvor mange selskaper higer etter flate strukturer og mindre hierarki, har Easee tatt denne tilnærmingen et skritt videre. Gjennom deres visjon om å eliminere hierarkier helt og fremme *Extreme Ownership*, ønsket de å gi de ansatte full autonomi og åpne for ubegrenset innovasjon – som beskrevet i *The Easee Way*. Gjennom konseptet *Easeearchy* ønsket de å revolusjonere hvordan organisasjoner skulle ledes. Men som vi skal se, kan en slik struktur, når organisasjonen vokser, like gjerne hemme innovasjon, vekst og produktivitet.

I et oppstartsselskap er det ofte slik at alle bidrar til alt, idéer flyter fritt. Uformelle strukturer fungerer godt i mindre organisasjoner der alle er oppdatert, og tilbakemeldingene sitter løst. Men når en organisasjon vokser, vil fraværet av formelle strukturer og definerte prosesser raskt føre til ineffektivitet, mangel på retning og intern

forvirring. For Easee, som vokste raskt,⁶⁸ ble dette spesielt merkbart da de ansatte opplevde stadig større forvirring rundt hvem som hadde beslutningsmyndighet.

En leder i selskapet, som jobber med å sikre at daglige operasjoner og strategier utføres som planlagt, tok tak i den økende kompleksiteten – spesielt når det gjaldt hvem som egentlig hadde beslutningsmyndighet. En enkel, men avslørende observasjon ble gjort da en ansatt spurte: «Hvem utgjør egentlig ledergruppen i Easee?» Når ansatte i Easee pratet om ledergruppen, hvilke personer ble da nevnt? Det viste seg, etter noen undersøkelser og spørreundersøkelser, at når ansatte snakket om «ledergruppen», kunne opptil 40 personer bli nevnt som mulige medlemmer.

Lederen fortsatte med å se i bakspeilet og uttalte videre: «... hvem som har mandatet, hvem som tar beslutningen er viktig. Og når vi ikke har noe hierarki får vi et komplekst uformelt hierarki, med kun noen få mennesker som er i stand til å ta beslutninger, eller vet hvem som kan ta dem.»

Fraværet av en tydelig, formell struktur i Easee førte til at uformelle hierarkier oppsto. Enkelte ansatte tok på seg lederroller uten klare mandater. Dette skapte maktkamper og usikkerhet rundt beslutninger, og det forverret ikke bare arbeidsmiljøet, men gjorde det også vanskelig for selskapet å vokse på en effektiv måte. Operasjonell skalerbarhet – evnen til å håndtere større volum uten å miste kontrollen – er avgjørende for selskaper i vekst, men Easee manglet strukturen som kunne muliggjøre dette. Når beslutningsprosessene blir for uoversiktlige, blir det umulig å effektivt koordinere innsatsen på tvers av grupperinger, noe som er avgjørende for å opprettholde effektivitet i en raskt voksende organisasjon som Easee. Et annet problem

68 Fra 2018 til mars 2023 har selskapet vokst fra tre til 550 ansatte. Bare i 2022 ble det 248 nye ansatte i Easee.

med null hierarki er at uformelle ledere utnevner seg selv og tar posisjon og makt. Det kan være utfordrende for andre ansatte å vurdere hvorvidt posisjonen og makten er reell. Man er kanskje nyansatt eller ønsker ikke å stille spørsmål. Uformelle ledere har i tillegg en tendens til å forfekte egen sannhet, da de selv har sett «lyset» eller tolket visjonen eller Helmikstøl riktig. Dette skapte et miljø hvor enkelte ansatte tok på seg uoffisielle lederroller, ofte uten klar autoritet. Disse uformelle lederne, som opererte uten ansvarlighet, begynte å påvirke beslutningsprosessen og skapte et klima der maktkamper kunne oppstå. Disse uformelle strukturene skapte ikke bare usikkerhet internt, men gjorde det også vanskelig for selskapet å skape en effektiv operasjonell skalerbarhet, noe som er en nøkkelfaktor for å opprettholde vekst og innovasjon i en teknologidrevet bransje.

Operasjonell skalerbarhet, evnen til å håndtere rask vekst uten å miste kontrollen, er avgjørende for enhver virksomhet i vekstfasen. For Easee, som opplevde eksplisiv vekst, ble fraværet av en tydelig struktur et stort hinder for å skalere effektivt. Mens Easee hadde oppnådd stor suksess med sine produkter, hadde mangelen på formell struktur og ledelse skapt utfordringer. Etter hvert som selskapet vokste, ble det stadig vanskeligere å utnytte ressursene effektivt og koordinere innsatsen mellom ulike team. Spesielt innenfor organiseringen og ledelsen av utviklingsressurser, som ingeniører, produktutviklere og andre tekniske spesialister, hadde Easee ikke klart å etablere en struktur som stimulerte til innovasjon og kontinuerlig produktutvikling. Uten en tydelig kultur for innovasjon kan selv de beste ressursene miste sitt potensiale.

For å oppnå operasjonell skalerbarhet må et selskap være i stand til å håndtere en økning i volum og kompleksitet, uten at dette fører til ineffektivitet eller tap av

kvalitet. Dette krever en tydelig struktur og ledelse som kan koordinere innsatsen fra ulike avdelinger. I Easee var det her utfordringene begynte å vise seg. Selskapet vokste raskt, men organisasjonen og ledelsen klarte ikke å holde tritt med denne veksten. Dette resulterte i at mange av de tekniske ressursene ble sittende fast i siloer, hvor de jobbet med sine egne prosjekter uten en overordnet plan eller retning. Mangelen på en koordinert innsats mellom utviklings- og produktteamene førte til at selskapet ikke klarte å utnytte sitt fulle innovasjonspotensial.

Mangelen på en tydelig struktur og klar ledelse førte til ineffektiv bruk av ressurser i selskapet. Innovasjon og produktutvikling, som krever både klare retningslinjer og koordinert innsats, ble spesielt påvirket. Enkelte team hadde flere ressurser enn de trengte, mens andre manglet kritisk kompetanse. Dette resulterte i skjev fordeling av arbeidsbelastningen, noe som hemmet fremdriften på flere prosjekter. Dette skapte en situasjon hvor noen prosjekter gikk tregt fremover, mens andre manglet den nødvendige støtten for å bli gjennomført på en tilfredsstillende måte. Den ineffektive ressursbruken gjorde det vanskelig for selskapet å tilpasse seg markedets krav og endringer, noe som er essensielt for et selskap i teknologisektoren.

En annen utfordring som hindret Easee i å oppnå operasjonell skalerbarhet, var en manglende kultur for innovasjon. I et teknologiselskap er det avgjørende at medarbeiderne ikke bare utfører sine arbeidsoppgaver, men også kontinuerlig utfordrer «status quo» og søker etter nye og bedre måter å løse problemer på. Hos Easee var det en følelse av at innovasjon ikke ble tilstrekkelig verdsatt eller oppmuntret. Mangelen på tydelig kommunikasjon fra ledelsen om viktigheten av innovasjon, kombinert med en organisatorisk struktur som ikke la til rette for kryss-funksjonelt samarbeid, førte til at potensialet for innova-

sjon ikke ble realisert. I en organisasjon der innovasjon er kritisk, kan slik uklarhet hemme fremdrift og kreativitet.

Resultatet av disse utfordringene var at Easee ikke klarte å utvikle nye produkter i samme tempo som konkurrentene, eller tilpasse eksisterende produkter til nye markedetsbehov. Produktutviklingssyklusen ble lengre, og det var vanskelig å få nye idéer fra konsept til marked. I en bransje som er preget av rask teknologisk utvikling og endrede forbrukerpreferanser, er dette en alvorlig svakhet. Mangelen på operasjonell skalerbarhet hindret Easee i å oppnå den smidigheten som er nødvendig for å konkurrere effektivt i et globalt marked.

For å overvinne disse utfordringene måtte Easee ha etablert en sterkere organisasjonsstruktur som legger til rette for samarbeid og mer effektiv ressursutnyttelse. Uten en klar oppbygning ville selskapet fortsette å slite med stagnasjon, noe som allerede hadde vist seg gjennom få nye produktlanseringer og et fall i innovasjonstakten. En hensiktsmessig organisering kunne gitt selskapet nødvendig retning for å utnytte sitt fulle potensial. Ledelsen må tydeliggjøre viktigheten av innovasjon og skape en kultur hvor nye ideer blir verdsatt og satt ut i live. Videre må selskapet sørge for at ressurser blir allokert på en måte som støtter både eksisterende prosjekter og fremtidig produktutvikling. Dette krever en fleksibel og tilpasningsdyktig tilnærming til ledelse, som kan tilpasse seg både interne og eksterne endringer. Operasjonell skalerbarhet er ikke bare et spørsmål om å ha tilstrekkelige ressurser, men også om å bruke dem på en måte som gir størst mulig effekt. Ved å adressere de organisatoriske utfordringene og skape en mer innovasjonsfokuseret kultur, kan Easee potensielt utnytte sitt fulle vekstpotensial og sikre sin plass i markedet på lang sikt.

Selv i en organisasjon med klart definerte hierarkier kan det være utfordrende å skape en sammenhengende

strategi som engasjerer hele arbeidsstyrken. Men for en organisasjon med en vag formell oppbygning, som Easee, blir denne oppgaven nærmest umulig. Selv om Easee mener til å ta ansvar vil det – uten formelle ledere, struktur og organisering – være ansatte som mangler veiledning og retning, noe som kan føre til forvirring og manglende fremdrift. I et videointervju med Linn Marie Hammersnes i Finansavisen den 25. januar 2022, uttaler Jonas Helmikstøl: «Hvis vi virkelig hadde gått inn på det nå, og vist planene vi har, det som er i gang, alle tingene som ligger i pipen, så hadde vi fint vært verdt 100 milliarder dollar.» Store planer, mye på gang og masse i pipen, der altså. På fem år har Easee solgt mange ladere, tjent mye penger og ansatt flere hundre personer. Dog har ikke alle planene blitt realisert, eller produktene i pipen kommet til syne. Av produkter kan vi nevne elbillader – som i tillegg ble vedtatt til å være et ikke godkjent produkt, Equalizer, ladeapp, installatørapp og en løsning for borettslag for fordeling av ladekostnader.

I ettertid har det blitt tydelig at mange av Easees utfordringer kan spores tilbake til den manglende strukturen, uklare beslutningstakere og fraværet av tydelig hierarki. For selv med The Easee Way som styringsverktøy, viste det seg at mangelen på praktisk ledelse og struktur gjorde verdiene hule.

Flere av de store utfordringene Easee møtte, som treg produktutvikling, ineffektiv ressursfordeling og vedvarende intern forvirring, kan spores direkte til den manglende strukturen. Dette har blitt identifisert som en av hovedårsakene til selskapets manglende evne til å opprettholde vekst og konkurransekraft.

Hvordan rask skalering skapte problemer og ineffektivitet

Easees reise fra et lite oppstartsselskap i 2018 til et selskap med cirka 550 ansatte i 2023 har vært preget av eksplisiv vekst. Betaler man alltid prisen for å vokse for fort? Den imponerende veksten har imidlertid ikke vært uten utfordringer. For å realisere ambisjonen om å bli en av de største aktørene innen grønn teknologi i Europa innen 2026 og globalt innen 2031, var det nødvendig å vokse raskt. Spørsmålet er: Hva har denne veksten kostet, og hang alle med i svingene? I dette kapitlet utforsker vi hvordan mangel på klare rekrutteringsstrategier og organisatorisk struktur førte til ineffektivitet og utfordringer med skalering.

Etter salgsforbudet og utfordringene i 2023 reflekterte Jonas Helmikstøl i et intervju med Shifter⁶⁹ over hva han ville gjort annerledes. Mot slutten av intervjuet stiller Lucas Weldeghebriel spørsmålet: «Hvis du skulle ha startet Easee i dag på nytt, hva er de konkrete tingene du hadde gjort nå i starten for å sikre at det hadde blitt en bra fremtid?» På det svarer Helmikstøl: «Jeg hadde gjort det jævlig klart og tydelig både for meg selv først og fremst, og de jeg startet Easee med, hva slags folk vi vil ha her.» Underlig nok har Helmikstøl ved flere anledninger i mediene uttalt at han til tider er både misfornøyd og skuffet over sine ansatte. Med det økende antallet ansatte ble det også flere å være skuffet over.

I løpet av de tre første årene vokste Easee fra tre til hundre ansatte,⁷⁰ en rask men allikevel håndterbar vekst for et suksessfullt selskap. Men det var i den neste fasen, da vek-

69 Shifter podcast. 31. januar 2024. "Easee-gründer Jonas Helmikstøl om "helvetesåret". Dette har han lært."

70 Cirka 100 ansatte 31. desember 2020.

sten akselererte ytterligere, at de alvorligste utfordringene begynte å dukke opp. Selv om Helmikstøl senere antydte at han manglet kontroll over rekrutteringen, var realiteten en annen. Han hadde siste ord i ansettelser frem til våren 2023. Dette gjør det tydelig at problemene ikke bare lå i mengden ansatte, men i hvordan rekrutteringsprosessen ble håndtert, noe som skulle få store konsekvenser da veksten eksploderte videre. Til da er det ingen i Easee som har blitt ansatt uten et siste intervju og en avsjekk med Helmikstøl. Han hadde vetorett, og kandidater som hadde blitt applaudert frem av ansatte lenger ned i selskapet, fikk passet påskrevet og sendt på dør. Prosessen var rask og smertefri; Helmikstøl mente at han i løpet av fem minutter evnet å detektere hvorvidt kandidaten hadde det som skulle til. Hva *det* var er uvisst, og lar seg nok vanskelig finne i Easees arkiver. Det var først i den siste perioden, da arbeidsmengden ble stor, at Helmikstøl kun hadde tid til å intervju kandidater til lederstillinger.

Easee fortsetter å gjøre det bra, og nå skal veksten virkelig ta fart. De neste to årene skal selskapet vokse med 450 ansatte! Mangelen på klare stillingsbeskrivelser og ansvarsområder gjorde det vanskelig å sikre match mellom ansatte og roller. I tillegg ble *onboarding-prosessen* en flaskehals for effektiv integrering, noe som gjorde at mange nye ansatte aldri fant sin plass i organisasjonen. I tillegg kunne det være vanskelig å identifisere og fylle de eksisterende kompetansegapene. Easee var kjent for sine entusiastiske velkomstritualer, der nyansatte ble møtt med ballonger og jubel. Men den virkelige utfordringen kom etterpå, når disse nyansatte skulle integreres effektivt i organisasjonen. Uten gode *onboarding-prosesser* kan det ta lang tid før nyansatte blir produktive, noe som kan skape belastning for eksisterende ansatte. Nyansatte skal ønskes velkommen, kjøres gjennom et ansattprogram, få

nye kolleger, ta inn over seg kulturen og bli tildelt team og arbeidsoppgaver. Alt dette tar tid og krever engasjement og tid fra andre ansatte. Dersom den nyansatte ikke kommer noenlunde raskt opp i hastighet, kan hen også over tid føle på ineffektivitet og frustrasjon.

På tross av utfordringene med integrering og effektivitet, fortsatte veksten uten stans. Ved årsskiftet 2022 var optimismen fortsatt skyhøy, og vekstplanene eskalerte ytterligere. De som skulle ansette folk fikk nå beskjed om å nesten tredoble hver rekruttering. Som sagt, så gjort. Det ble lempet på med folk, og det var nok en og annen som ikke klarte å fylle dagen med verdiøkende aktiviteter for Easee. For å kunne identifisere kompetansegap i et selskap, er det viktig med en velfungerende verdikjede, et klart organisasjonshierarki og tydelige avklarte ansvarsområder. I tillegg hadde det vært nyttig med en strategi og en plan for produktutvikling og -lanseringer – viktige brikker for å vite nåværende og fremtidig kompetansebehov, hvor mange man trenger, og ikke minst når. Med null hierarki og mangel på stillingsbeskrivelser blir det fort utfordrende for de nyankomne å levere. Nå vokser som kjent ikke alt til himmels, ei heller Easee.

Til tross for de første tegnene på nedgang i salget tidlig i 2022, fortsatte selskapet å ansette i samme tempo. Det ble ikke gjort noen justeringer i takt med de økonomiske realitetene, og med tiden vokste lønnsutgiftene raskere enn inntektene. Stillingsvernet i Norge står sterkt, og når salgsstoppen blir en realitet i mars 2023, faller inntektene brått, mens lønnsutgiftene består.

Etter hvert ble Easee en organisasjon preget av dysfunksjon, hvor ansatte både individuelt og i team slet med å finne sin plass. Mangelen på klare retningslinjer og fast struktur gjorde at veksten, som en gang var et tegn på suksess, nå følte mer som en byrde. *The Easee Way* lister

mange verdier og beskrivelser av hvordan man gjør det i Easee. «Nail it, before you scale it», var ikke et av dem. Easees ukontrollerte vekst skapte ikke bare kortsiktige problemer, men plantet også frøene for de utfordringene som skulle følge i årene etter.

Sammenblanding av roller – når gründer, leder og eier kolliderer

Når gründere generelt bygger et selskap fra bunnen av, krever det at de bytter mellom flere roller, først som innovatører og visjonærer, senere som ledere med ansvar for strategi og drift. Det er en naturlig progresjon, og mange ganger både lurt og nødvendig – noe som var tilfelle for Marc Randolph, medgründer i Netflix, da han valgte å trekke seg fra jobben som CEO. Med hans egne ord: «En av de beste beslutninger både for ham og selskapet.» I dette kapittelet skal vi undersøke utfordringene som oppstår når det blir uklart, både for interne og eksterne, hvilken rolle man har. Og hvordan uventede rollebytter kan skape usikkerhet.

For å forstå utfordringene med roller i praksis, la oss se nærmere på Easee. Opprinnelig bestod gründerteamet av Jonas Helmikstøl, Kjetil Næsje og Steffen Mølgaard. Over tid ble også ansatt nummer fire, Ola Stengel, betraktet som en del av gründerne – til tross for at Stengel var en vanlig ansatt med en mindre aksjeandel. Vi ender derfor opp med en «gründerkvartert».

Som gründer er man først og fremst en innovatør og visjonær, drevet av en urokkelig tro på idéen, produktet og menneskene rundt seg. Men etter hvert som selskapet vokser, blir det naturlig at gründeren også må påta seg lederrollen. Det krever et helt annet fokus og sett med ferdigheter. Som gründer er du ofte også eier eller medeier.

Lederrollen krever at du tar ansvar – for folkene, den daglige driften og fremtiden. Nå må lederen tenke mer strategisk og påse at selskapet når sine langsiktige mål. Oppgaver som vi naturlig ser i mer modne selskaper, blir nå en større del av hverdagen: budsjettstyring, operasjonell effektivitet, å fremstå som selskapets ansikt utad og å møte kunder, partnere og investorer.

Når vi ser på personer i et firma som både er gründere og ledere, balanserer de ofte flere roller, avhengig av selskapets utviklingsfase og hvilke oppgaver som trengs å utføres. Utfordringen er å avklare hvilken rolle man har, om man har valgt riktig rolle, og om de ansatte og menneskene rundt gründeren skjønner hvilken rolle man har. Er du leder, gründer eller eier nå?

Et eksempel på hvordan roller kan utvikle seg finnes i Google. Sergei Brin og Larry Page grunnla selskapet i 1998, med en ambisjon om å revolusjonere måten vi bruker internett på. Suksessen var basert på en doktorgradsavhandling skrevet av duoen selv. To erkegründere. Etter som selskapet vokste, måtte de også ta typiske lederroller i selskapet. Dog innså de etter noen år at det ikke var noe de ønsket. De rekrutterte Eric Schmidt som CEO for å ta hånd om lederansvaret, slik at de kunne fokusere på innovasjon og teknologi. Dette viste viktigheten av å delegerer lederrollen når det ble nødvendig.

På samme måte som Brin og Page, måtte også Facebooks Mark Zuckerberg tilpasse seg nye roller i takt med selskapets vekst. Da han startet Facebook, var målet å koble sammen mennesker over hele verden. Som gründer fokuserte han først på produktutvikling og vekst, men etter hvert måtte han også påta seg rollen som selskapets leder. Han måtte håndtere selskapets økonomi, møte regulatoriske utfordringer, drive selskapets ekspansjon og håndtere PR-kriser. En av de største krisene Facebook

opplevde var Cambridge Analytica-saken.⁷¹ I denne saken har Zuckerberg tre roller: gründer, eier og leder. Han må tydelig kommunisere hvilken rolle han har i hver situasjon. Han valgte leder, og frontet Facebooks sak i offentligheten. I alle saker må Zuckerberg være bevisst på hvilken rolle han tar, og klart kommunisere det. For hver av rollene må det i tillegg eksistere klare kommunikasjonsstrategier.

Eksempelene fra Google og Facebook viser at klare og bevisste rollebytter er avgjørende for å lede et selskap gjennom krevende vekstfaser. Dette gjelder også for Easee, som i 2023 sto overfor sin største krise til dags dato.

Facebook hadde sin krise med Cambridge Analytica. Easee opplevde sin største krise med Elsikkerhetsverkets vedtak om salgsstopp i mars 2023. Som vi har lest i tidligere kapitler, kritiserte Jonas Helmikstøl Elsikkerhetsverket offentlig og viste en sterk emosjonell respons. Denne emosjonelle reaksjonen er typisk for en gründer som er sterkt personlig knyttet til sitt produkt og selskap. Helmikstøls uttalelser skapte imidlertid usikkerhet, både internt blant ansatte og eksternt blant kunder og partnere. Ansatte, kunder og partnere visste ikke hvilken rolle Helmikstøl tok, og om han handlet som en beskytter av selskapets interesser, en selvutnevnt forsvarer av sine medarbeidere eller som selskapets strategiske leder.

Den manglende klarheten i Helmikstøls rollekommunikasjon førte til forvirring blant de ansatte. Var han i forsvarsposisjon som eier og gründer, eller skulle han lede selskapet gjennom krisen med en strategisk og rolig hånd?

71 Analyseselskapet Cambridge Analytica ble suspendert av Facebook etter det ble klart at selskapet hadde samlet inn privat informasjon fra mer enn 50 millioner Facebook-brukere. Dette skjedde i 2018. Etter skandalen ble Facebook ilagt en bot på 5 milliarder dollar og pålagt å styrke personvernet. De fjernet også tilgangen til brukerdata for tusenvis av applikasjoner som ble brukt til å misbruke denne informasjonen. Se <https://www.nrk.no/nyheter/cambridge-analytica-1.13973142>

Denne forvirringen ble forsterket av hans kontinuerlige offentlige kritikk av Elsäkerhetsverket, som kunne virke som en personlig vendetta snarere enn en konstruktiv lederstrategi. Her kunne en tydeligere lederrolle, med fokus på   håndtere krisen profesjonelt og strategisk, ha v ert mer effektiv.

Når oppførselen og kommunikasjonen til Helmikstøl i tillegg bryter med Easees verdier – som ydmykhet, åpenhet, tillit og respekt, blir det enda vanskeligere   se hvilken lederrolle han har.

I møte med kriser er det avgjørende at gründere, eiere og ledere er tydelige på hvilken rolle de inntar og kommuniserer dette klart til både ansatte og eksterne interessenter. Et bevisst skille mellom emosjonelle reaksjoner som gründer og strategiske avgjørelser som leder, kan være nøkkelen til   bygge tillit og navigere selskapet gjennom vanskelige tider.

Kultur og sosiale faktorer – røttene til Easees krise

Kjærlighet, åpenhet og tillit – grunnlaget for Easees unike kultur?

The Easee Way – The Easeetonian's way to the galaxy er et bedriftsfilosofisk manifest hvis mål er å skape et rammeverk for Easee, slik at selskapet kan skalere sin unike kultur ut i verden. Manifestet består av 160 sider og selv om det mener – ved å lese, forstå og praktisere innholdet – at leseren kan bidra til å skape en mer positiv og vellykket verden, er det mange sider å lese. Easee tar avstand fra hierarkier, friksjon, grådighet og kapitalisme. Grunnlaget for både selskapet og veksten skal være kjærlighet – slik Jonas Helmikstøl uttalte i Dagens Næringsliv: «Det vi ønsker, er å etablere kjærlighet som en felles sannhet i verden.»⁷² Og *kjærlighet* er én av de syv verdiene til Easee. De andre seks er: *åpenhet, ydmykhet, sårbarhet, respekt, ærlighet og tillit.*

⁷² Dagens Næringsliv. 25. november 2021. "Den norske vekstraketten satser på kjærlighet". Morten Ånestad

La oss først se på hva Easee mener med *kjærlighet* som en grunnleggende verdi for selskapet. I Easee handler kjærlighet om å gi mennesker sjanser og støtte dem uansett situasjon. Verdien *kjærlighet* oppfordrer til å:

- elske hverandre for det potensialet vi har, heller enn å dømme for hvem vi er eller har vært;
- si hyggelige ting når folk kommer inn eller går ut av kontoret eller bygningen;
- genuint bry seg om menneskene rundt deg og sette egne behov til side;
- bry seg om seg selv og sitt eget velvære, anerkjenne sin unike kraft;
- støtte de du elsker, selv når de tar feil, om og om igjen.

Kjærlighet understreker viktigheten av empati, støtte, selvomsorg og konstant utvikling.

Verdien *åpenhet* handler om å ha en åpen og inkluderende tilnærming til alt. Den oppfordrer til å:

- ha en åpen holdning til alt som skjer;
- åpent dele egne feil og svakheter, og være ekte uten å filtrere;
- dele tanker og følelser, selv om det kan få deg til å føle deg sårbar;
- dele idéer, selv om du føler deg dum eller redd;
- dele erfaringer og idéer, selv om du er usikker på om du kan stole på personen du deler med.

Åpenhet fremmer ærlighet, autenticitet, og motet til å være sårbar og åpen, noe som er avgjørende for personlig og profesjonell vekst hos Easee.

Verdien *ydmøykhet* hos Easee handler om å:

- aldri tro at du har rett til noe eller at du kjenner svaret på noe, selv om du gjør det;
- la andre få snakke, selv om du vet svaret;
- lytte til andre, uansett hva;
- glede seg over andres suksess;
- spørre hvis du ikke vet eller er usikker på noe;
- la andre skinne, og nyt det.

Ydmøykhet er viktig fordi det skaper et miljø der folk føler seg hørt og verdsatt, og det fremmer en kultur av læring og samarbeid. Ved å praktisere ydmøykhet, oppmuntrer man til åpen kommunikasjon og respekt for alles bidrag, noe som er avgjørende for personlig og profesjonell vekst.

Verdien *sårbarhet* hos Easee handler om å:

- fortelle din gravide kone at du har mistet jobben;
- spørre foreldrene dine om å låne penger til mat eller husleie;
- fortelle dine religiøse foreldre at du er homofil;
- snakke om kjærlighet når alle andre kritiserer;
- innrømme at du har et alkoholproblem;
- be barna dine eller ektefellen din om unnskyldning når du har gjort noe galt;
- fortelle teamet ditt at du er redd. At du ikke er en maskin, og at du ikke føler deg god nok. At selv om du vet at ting vil gå bra, er du fortsatt redd.

Sårbarhet er viktig fordi det skaper ekte forbindelser mellom mennesker, fremmer tillit og forståelse og bidrar til en kultur av ærlighet og åpenhet. Ved å være sårbar viser man menneskelighet, noe som inspirerer andre til å være ærlige om sine egne utfordringer og følelser.

Dette kan føre til et mer støttende og sammenkoblet arbeidsmiljø.

Verdien *respekt* handler om å behandle alle med verdighet, uavhengig av tittel, alder, etnisitet eller kjønn. Den oppfordrer til å:

- behandle alle med verdighet, uavhengig av deres posisjon eller bakgrunn;
- respektere andres valg, uansett utfallet (riktig eller galt);
- vise respekt for en person, til tross for deres svakheter;
- respektere en person, selv om deres verdier ikke samsvarer med dine egne.

Respekt fremmer en kultur av inkludering, aksept og verdsetting av ulikheter, noe som skaper et miljø der alle føler seg verdsatt og respektert.

Verdien *ærlighet* hos Easee handler om å:

- alltid å fortelle sannheten, selv om det fører til at prosjektet stopper opp eller at man mister kunden;
- si hva man mener, uansett hva resultatet blir;
- gi folk tilbakemelding (konstruktiv eller positiv), fordi du bryr deg om dem og ønsker dem det beste;
- innrømme feil, selv om det er skremmende;
- fortelle sannheten, selv om det gjør vondt (folk har en tendens til å si det folk vil høre, ikke sannheten).

Å være ærlig bidrar til en kultur av åpenhet og tillit, og gjør det mulig for både enkeltpersoner og organisasjoner å vokse og utvikle seg på en sunn måte.

Verdien *tillit* hos Easee handler om å:

- tro på noe eller noen før du ser resultatet. Å gi folk friheten de trenger til å være seg selv og gjøre ting på sin måte, selv om det ikke er din måte;
- se potensialet i noen, uavhengig av deres utdanning, erfaring, alder, kjønn eller etnisitet;
- kontrollere din FOMO (frykt for å gå glipp av noe), og å stole på at teamet ditt vil gi deg informasjonen du trenger, selv om du må gå glipp av et møte eller en hendelse;
- fokusere 100 prosent på dine egne oppgaver og ikke blande deg inn i hva andre gjør;
- gi noen ansvar, selv om personen ikke har ferdighetene til å gjøre det på det tidspunktet;
- stole nok på noen til å følge ordre og deretter be om forklaring etter at oppgaven er fullført.

Ifølge gründerne, ledelsen og ansatte er ikke disse verdiene bare ord på papir; de er levende prinsipper som styrer alle aspekter av selskapets virksomhet. Dessverre har det opp gjennom historien blitt skrevet mange fine ord som er veldig vanskelig å etterleve. Så, har virkelig Easee levd opp til sine idealer?

Bedriftskultur

Bedriftskultur er det usynlige limet som holder en organisasjon sammen. Det er ikke bare fine ord på et papir – det er den pulserende kraften som driver hvordan ansatte samarbeider, tar beslutninger og til slutt hvordan de ser på verden utenfor organisasjonen. Bedriftskultur er denne usynlige veven som binder sammen mennesker, idéer og selskapets misjon. Det påvirker alt fra hvordan ansatte

samarbeider og trives, til hvordan de ser på kundene og samfunnet rundt seg. Vi skal ikke gjøre et dypdykk i hva bedriftskultur er, men noen begreper er greit å ta med seg videre.

For å forstå bedriftskultur kan vi dele den inn i tre nivåer: verdier, normer og virkelighetsoppfatning. Verdi er de grunnleggende prinsippene som styrer ansattes atferd, mens normer er de uskrevne reglene om hva som forventes i hverdagen. Virkelighetsoppfatningen refererer til den felles forståelsen av hva selskapet står for, dets produkter og fremtid.

Men som Erin Meyer påpeker i *No rules rules*: «Bedriftskultur kan være en lapskaus av vagt, fluffy språk og uferdige, utvetydige definisjoner. Hva som er verre – verdiene i bedriften slik de er beskrevet, stemmer sjelden overens med hvordan folk faktisk agerer og oppfører seg. De kule og pompøse slagordene eller læresetningene på plakater eller i årsrapporter, viser seg som regel å bare være tomme ord.»⁷³ Dette beskriver et problem som mange bedrifter sliter med: et gap mellom de verdiene de kommuniserer utad og hva som faktisk praktiseres internt. Når de pompøse slagordene ikke reflekterer de faktiske handlingene til de ansatte, mister kulturen sin mening og innflytelse.

En bedriftskultur er derfor hul og tom dersom de ansatte og den uttalte bedriftskulturen avviker. Det er også et problem dersom de ansatte seg imellom har for store forskjeller nå det gjelder verdier og tro. Det må være et minste felles multiplum. Når en bedrift skal forme eller revidere sin bedriftskultur, står de overfor to valg. De kan enten diktere en ønsket kultur og jobbe strategisk for å implementere den, eller de kan observere hvilke verdier som allerede er forankret og bygge videre på disse. Uan-

73 Hastings, R. & Meyer, E. (2020). *No rules rules*. WH Allen

sett valg må det iverksettes konkrete tiltak for å sikre at kulturen ikke bare blir ord, men faktisk leveres ut i praksis.

For å styrke og forankre en bedriftskultur, må tiltakene være både gjennomtenkte og konkrete. Medarbeiderundersøkelser kan måle hvor godt verdiene etterleveres, mens arenaer for erfaringsutveksling og sosiale samlinger skaper rom for at kolleger kan dele innsikt og bygge relasjoner. Ledelsen må fungere som kulturfyrtårn – deres handlinger blir modellene for hele organisasjonen. I tillegg er ansettelse et nøkkelverktøy. Å finne de rette menneskene som deler verdiene er essensielt for å opprettholde en sterk kultur.

I takt med at en bedrift utvikler seg, kan også dens kultur trenge justeringer. Ytre faktorer, som markedsskifter eller teknologisk utvikling, kan skape behov for nye tilnærminger, mens interne endringer, som vekst eller lederskifter, også kan føre til kulturforandringer. Når bedriften møter nye utfordringer, må den spørre seg: Har vi den kulturen som støtter den strategien vi trenger for å nå våre fremtidige mål? Det kan hende indre eller ytre omstendigheter gjør at bedriften får nye utfordringer, og kanskje må utarbeide en ny strategi. En strategi som forteller hva bedriften skal gjøre for å komme fra der man er, til dit man vil. Det kan være et lite eller et stort sprang. Bedriftskulturen for samme firma kan også endre seg når den beveger seg fra oppstart, til ekspansjon og videre til veletablert bedrift.

I teorien ønsker Easee å bygge sin kultur på verdier som empati, kjærlighet, åpenhet, respekt og ydmykhet. Men som for alle bedrifter blir den virkelige utfordringen å omsette disse verdiene i praksis. Spørsmålet er om disse verdiene er tilstrekkelige til å møte de strategiske utfordringene de står overfor, og om de klarer å holde kulturen sterk ved rask vekst og sterkt press.

«Love» og kjærlighet

I en forretningsverden dominert av konkurranse og effektivitet, er kjærlighet sjelden nevnt som et strategisk verktøy. Men i Easee ble kjærlighet den bærende verdien. Hvordan kunne denne uvanlige filosofien påvirke en raskt voksende «tech-bedrift» til det bedre eller verre? Målet? Ikke bare å revolusjonere måten de ser på elektrisitet, men også å være en pionér i å endre bedriftskulturen i verden.

Easee ønsket ikke bare å være en pionér innen elektrisk lading, men også innen bedriftskultur. Ved å sette kjærlighet i sentrum for sin virksomhet, utfordret de tradisjonelle normer i forretningsverdenen og forsøkte å forene økonomisk vekst med en mer menneskesentrert ledelsesfilosofi. I dette kapittelet skal jeg utforske hvordan Easee klarte å bygge en kultur som satte kjærlighet i sentrum, og hvordan de hadde som mål å inspirere andre bedrifter til å følge etter.

For bare hundre år siden var kjærlighet et fremmedord i bedriftskulturen. I industrifabriker dominert av *Fordism* handlet arbeidet om effektivitet og strenge hierarkier. Arbeiderne fulgte samlebåndets takt, mens ledelsen passet på at produksjonen holdt seg på topp. Kjærlighet var noe man kanskje fant hjemme, men sjelden på arbeidsplassen. Hierarkier og titler var malen, og arbeiderne måtte overvåkes nøye av sjefene. Kjærlighet og «Love» var begrenset til innenfor husets fire vegger, og knapt nok det. Mye har endret seg siden da. Mer fokus på selvbestemmelse, flatere struktur og en mening med det man driver med. Og hva ønsker bedriften og gruppen faktisk å oppnå? Ikke bare ta imot en ordre fra sjefen og slavisk utføre en oppgave. Sjefen – eller mer optimalt lederen – er mer en dirigent, tilrettelegger, gjeter – dette er noen av ordene som blir brukt. I Norge, kompisjefens hjemland, hvor flate strukturer og

uformelle ledelsesstiler er utbredt, tok Easee det et steg videre. I desember 2021 ansatte selskapet Pon Kornwalee som *coach* og *Head of Love* – en stilling dedikert til å fremme kjærlighet i hverdagen, gjennom meditasjon og emosjonell støtte. Dette var ikke bare en symbolsk rolle, men en fulltidsstilling i et raskt voksende teknologiselskap.

Finn.no gir ikke mange treff på stillingen *Head of Love*, ei heller Google. Kun ett treff. Easee sin *Head of Love*. Primært har Kornwalee bidratt med meditasjon. Enten enkeltvis eller i grupper. På toppen av bygningen på Forus i Sandnes ble ukentlige meditasjonsseanser vanlig. Nå er det uvisst om meditasjonen hadde noen effekt. For enkelte hadde den nok det, selv om antallet deltakere sank ettersom nyhetens verdi falt. Alt en bedrift gjør og foretar seg skal være for å gjøre arbeidshverdagen bedre for arbeidstakerne, gjøre tjenester og produkter bedre, gi mer verdi til sine kunder og bidra til å gjøre verden til et bedre sted.

De mykere tiltakene, som meditasjon, massasje og trening, kan virke positivt for noen, men er vanskelige å måle. Hva slags effekt disse tiltakene har på produktivitet, trivsel eller samarbeid kan være utfordrende å dokumentere. Derfor er det viktig å vurdere deres verdi kontinuerlig, for å unngå at de kun blir symbolske aktiviteter uten reell innvirkning. Hvorvidt meditasjonen gavnet hele Easee – i alle land hvor selskapet hadde kontorer – er vanskelig å uttale seg om, selv om tjenesten ble tilbudt til alle via Teams.

Men meditasjon var bare én del av hennes rolle. Kornwalee dukket også uanmeldt opp i møter, hvor hennes tilstedeværelse ofte var ment å skape en roligere atmosfære. Likevel forble verdien av denne praksisen uklar for mange, særlig når hun ikke aktivt deltok i samtalene. Enkelte ganger kunne hun også være invitert av Jonas Helmikstøl. Dog bidro hun ikke i møtet med noe annet enn sin

tilstedeværelse. Selv om åpenhet og ærlighet også var to av verdiene i Easee, ble det ikke tatt opp i plenum hvilken verdi en healer skal ha i et møte.

Uansett hvilken bedriftskultur man snakker om, er det allment akseptert at omtanke, raushet og ekte interesse for kolleger styrker tilhørigheten og tryggheten på arbeidsplassen. Når ansatte føler seg sett og hørt, øker både trivselen og produktiviteten. Dette er kjerneelementer som Easee har prøvd å fange med sin «Love-verdi». Men spørsmålet som gjenstår er hvorvidt dette ble gjennomført på en måte som faktisk ga varig verdi for selskapet som helhet.

Liv og lære – realitetsgap i Easees revolusjonerende kultur?

La oss se tilbake på salgsstoppen i mars 2023 og de viktigste hendelsene som fulgte; 137 permitterte, oppsigelse av over 350 ansatte, reduksjon i selskapets verdi på 97 prosent, en gründer og CEO som har sluttet, mulig tap av markedsandeler og omdømme. Hvordan kan et selskap med så mange fantastiske verdier ende opp her? Verdier som skulle revolusjonere selskapskulturer globalt og nesten bli en eksportartikkel i seg selv? Fordi verdier ikke handler om fine ord. Det som virkelig er vanskelig med verdier, er at de må leves opp til i form av handlinger som er i tråd med verdiene. Som Easee selv skriver på sine nettsider: «Verdiene våre styrer hvordan vi opererer. Med verdiene som grunnlag skaper vi et trygt miljø der vi vokser og tar vare på hverandre.»

Dersom ansatte i Easee opererer annerledes enn det verdiene skulle tilsi, vil vi få et *realitetsgap* – en distanse mellom uttalte verdier og de faktiske, opplevde handlingene. Eksempler på et slikt gap kan være verdien *ydmykhet*. Forventet adferd: «Å la andre få snakke, selv om du vet

svaret.» En handling som vil være stikk i strid med det de ansatte da forventer, er hvis en leder dominerer møter og avbryter ansatte, noe som kan undergrave deres innsats og engasjement. Et annet eksempel, basert på verdien *tillit* og ønsket adferd: «Å gi noen ansvar, selv om personen ikke har ferdighetene til å gjøre det på det tidspunktet». Et eksempel på realitetsgap vil her være mikrostyring (micro management⁷⁴) fra ledelsen – eller lederen – som hindrer ansatte i å ta initiativ og utvikle seg. Siste eksempelet kan være basert på verdien *sårbarhet*, og som det står i teksten: «Å innrømme at du har et alkoholproblem.» Hvis en ansatt har rusproblemer hjemme, men ikke nevner det på jobben, er dette et eksempel på ikke å leve opp til verdien. Et realitetsgap kan forekomme i alle bedrifter og organisasjoner. Men når Easee så ettertrykkelig uttaler at verdiene og manifestet kommer først, deretter er selskapet tuftet på verdiene, da er fallhøyden en smule høyere. Når selskapet er så enestående at kraften det innehar skal initiere en selskaps- og kulturrevolusjon i verden, hvordan kan da realitetsgap oppstå?

Et realitetsgap kan oppstå i Easee av flere grunner:

Manglende implementering av verdiene: Selv om selskapet har klare verdier som kjærlighet, åpenhet, ydmykhet, sårbarhet, respekt, ærlighet og tillit, kan det være utfordrende å implementere disse verdiene konsekvent i det daglige arbeidet. Ledelse og ansatte kan ha gode intensjoner, men uten konkrete tiltak og systemer på plass for å støtte og fremme disse verdiene, kan de lett bli oversett eller nedprioritert.

Inkonsistent atferd fra ledelsen: Hvis ledelsen ikke går foran som gode eksempler på selskapets verdier, kan dette føre til et realitetsgap. Det blir sagt om barneoppdragelse:

74 På lik linje med empowerment blir også micro management ofte brukt i norsk dagligtale.

«Vær ikke redd for at barna ikke gjør som du sier, vær heller redd for at de gjør som du gjør». Det samme gjelder for ansatte – de legger merke til hva ledere gjør, ikke bare hva de sier. Hvis ledelsen ikke demonstrerer de verdiene de forventer ansatte skal følge, vil dette ikke samsvare mellom uttalte verdier og faktisk atferd.

Kulturelle utfordringer: Selskaper består av individer med ulike bakgrunner og erfaringer, noe som kan føre til forskjellige tolkninger av hva verdiene betyr i praksis. Uten en felles forståelse og tilnærming, kan dette føre til inkonsekvenser og et realitetsgap.

Operasjonelt press: I hektiske perioder, når selskapet står overfor store utfordringer eller har ambisiøse mål å nå, kan verdier bli satt til side for å oppnå kortsiktige resultater. Dette kan skape et realitetsgap mellom hva selskapet sier det verdsetter, og hva som faktisk skjer.

Mangel på opplæring og utvikling: Hvis ansatte ikke får tilstrekkelig opplæring og støtte til å forstå og implementere selskapets verdier, kan det være vanskelig å oppnå en felles praksis. Opplæring og kontinuerlig utvikling og oppfølging er nøkkelen til å sikre at alle ansatte kan handle i tråd med verdiene.

Belønningssystemer: Hvis belønningssystemene i selskapet ikke er tilpasset verdiene, kan et realitetsgap oppstå. For eksempel hvis ansatte blir belønnet eller satt pris på for å oppnå resultater uten hensyn til metoden, undergraves verdiene. Det motsatte av belønning er korreksjon, som også er viktig for å guide ansatte i å etterleve verdiene.

Som eksempler på realitetsgap er det enkelt å finne på fiktive og oppdiktete situasjoner og hendelser. Jeg skal derimot komme med noen konkrete eksempler på situasjoner der den daglige praksisen har avveket fra de uttalte verdiene. Og som leder har du et særdeles stort ansvar i å vise verdiene gjennom handling og faktisk etterleve ver-

diene. Antallet avvik er ikke begrenset til de eksemplene som er gitt her.

Et uttrykk for mangel på respekt er urettferdighet. Når Easee manglet struktur, organisasjonshierarki og stillingsbeskrivelser, var det lett å ta egne grep. I en av Easees avdelinger gikk det en periode inflasjon i direktørtitler, med lønn deretter. Enkelte andre ansatte syntes ikke det nødvendigvis var de riktige personene som ble forfremmet, og uttalte sin misnøye i et møte ved gjøre det kjent at det ikke var vanskelig å se hvem som var favorittene. De ansatte følte seg urettferdig behandlet, og det var heller ikke åpenhet rundt forfremmelsen eller hva som skulle til for å bli forfremmet.

Selv om Jonas Helmikstøls åpenhet om påståtte alkoholproblemer⁷⁵ kommer etter hans avgang i Easee slet han med problemene mens han var i Easee. Han krevde tilsvarende åpenhet fra sine ansatte, og det å åpne seg flere år for sent er da i realiteten brudd på selskapets og hans egne verdier.

Det motsatte av ydmykhet er hovmod – å anse seg selv som høyere eller viktigere enn andre, eller å sette sine egne meninger og oppfatninger foran andres. Da salgsstoppen var et faktum og før Elsakerhetsverket hadde fattet sitt vedtak, gikk Jonas Helmikstøl rett i strupen på svenskene. «Her er det et statlig organ som misbruker makten sin – og som ikke gjør den jobben de egentlig skal gjøre»,⁷⁶ uttalte han i Shifter. «Det er definisjonen på urettferdighet»,⁷⁷ proklamerte han i Dagens Næringsliv. «Urettferdig behandlet»,⁷⁸ sa han i Stavanger Aftenblad. I Easee var det mange som

75 NRK.no. 30. juni 2024. "Gründeren var en milliardsuksess utad: –Bedøvet meg selv med alkohol". M. E. Mullis

76 Shifter.no. 15. mars 2023. "Her er det et statlig organ som misbruker makten sin – og som ikke gjør den jobben de egentlig skal gjøre". V. M. Erichsen

77 Dagens Næringsliv. 15. mars 2023. "Easee-gründer Jonas Helmikstøl: –Det er definisjonen på urettferdighet". M. Ånestad, M. Noem og K. Lund

78 Stavanger Aftenblad. 18. februar 2023. "Easee-sjefen: – Mange liker nok at vi går på en smell". K. I. G. Grøndal

stusset over dette frontalangrepet. Mange ansattes første reaksjon var at det var fagfolk med kompetanse og erfaring i Elsäkerhetsverket, de må ha hatt en grunn til   agere som de gjorde. Tanke nummer to var: «Har vi virkelig forstått begrunnelsen for vedtaket?» Og tanke nummer tre: «Dersom vi skal gå så hardt ut, bør vi virkelig ha vært på det tørre.» Summa summarum forvitret tilliten til ledelsen hos mange ansatte i dagene som kom basert på blant annet denne totale mangelen på ydmykhet. Dette ble dokumentert i undersøkelser, blant annet medarbeiderundersøkelsen og intervjuer med ansatte som sluttet.

Ansatte i dag maner i større og større grad til ansvar over egne arbeidsoppgaver. Team vil bli tildelt et mål og en retning og finne ut av ting på egenhånd. Man snakker om myndiggj ring⁷⁹ og autonome team. På like linje med hjemmekontor krever det tillit fra arbeidsgiver. Tillit til at den ansatte, teamene og avdelingene går det de skal innenfor de rammer som er gitt, og til selskapets beste. Det motsatte er mistillit, eller mangel på tillit. I arbeidslivet kommer det gjerne til syne ved mikrostyring. Så selv om Jonas Helmikstøl innrømmer at han selv har vært en del av problemet i et intervju med Dagens Næringsliv,⁸⁰ har han vært en del av problemet hele tiden. Ville g re alt selv, forsøke   hjelpe alle, v re sta og blande seg i alt – som han selv sier. Nesten definisjonen på mikrostyring.⁸¹

Nå har vi sett på noen faktiske eksempler hvor handlingene ikke samsvarer med Easees verdier. Noe som er

79 Empowerment er det engelske ordet. Selv om det er et engelsk ord brukes det ofte i norsk dagligtale.

80 Dagens Næringsliv. 15. august 2023. " penhjertig Easee-sjef Jonas Helmikstøl: – Jeg innser at jeg har vært en del av problemet". M. Ånestad og M. von Krogh

81 Mikromanagement er en ledelsesstil preget av slik atferd som et over-drevent fokus på   observere og kontrollere underordnede og besettelse med detaljer. Fra Wikipedia – <https://en.wikipedia.org/wiki/Micromanagement>

ille i seg selv. Det som er verre enn selve realitetsgapet er de negative konsekvensene avviket får for de ansatte og selskapet. Eksempler på konsekvenser er: tap av tillit, redusert medarbeidertilfredshet, økt gjennomtrekk av ansatte, svekket bedriftskultur, redusert innovasjonstakt, begrenset skalerbarhet, omdømmetap, og forringet evne til å ta beslutninger – for å nevne noen.

Mange av de nevnte konsekvensene gjenkjennes hos Easee. Spørsmålet vi må stille er: Var Easee på vei mot avgrunnen fra ganske tidlig av? Var vedtaket fra Elsakerhetsverket spikeren i en selvkonstruert kiste?

Giftig positivitet – når smilende masker skjuler alvorlige problemer

I midten av mars, etter salgsforbudet ble kjent, oppsto det mange ubesvarte spørsmål internt i Easee. Usikkerheten bredte seg, og de ansatte lurte blant annet på hvor langt unna selskapet var å gå konkurs og hva videre prosess med Elsakerhetsverket var. Etter flere aggressive og konfronterende innlegg og artikler i aviser og på nettsteder, etterlyste flere også en mer ydmyk tilnærming. Siden all dokumentasjon mellom Easee og Elsakerhetsverket var offentlig, fikk flere rask tilgang til korrespondansen. Det ga grobunn for refleksjoner om hvorvidt Easees sak ikke var så vanntett som mange ville ha det til. Det var ikke holdningen til mange i ledelsen og kriseteamet i Easee.

På et allmøte ble det uttalt at Easee fortløpende jobbet med kommunikasjonen med Elsakerhetsverket, og 80 prosent av kriseteamet arbeidet mot et positivt utfall av saken. Kort sagt jobbet kriseteamet i henhold til en dette-går-bra-holdning. Det motsatte ville vært å håpe på det beste, men forberede seg på det verste, med mest fokus og innsats på det verste. Slik var det ikke i Easee.

Selv om Easee nå hadde fått et kraftig skudd for baugen og flere så konkursspøkelset på høylys dag, holdt mange i ledelsen, og spesielt Jonas Helmikstøl, fanen fortsatt høyt hevet og realitetene på en armlengdes avstand. For 65 millioner år siden hjalp det ikke dinosaurene å se en annen vei da en stor meteor hadde retning mot jorden. Meteoren forsvant ikke fordi Tony Robbins sa «overcome your own negativity». Nei, de negative og til dels kanskje vettskremte dinosaurene forsvant.

En annen ting som var veldig fremtredende i Easee, var følelser og magefølelse. Som en tidligere ansatt uttalte: «Alt i Easee styres av følelser.» Når mye skal styres ved hjelp av gode samtaler og magefølelse, blir avgjørelsene vanskelige å ettergå. Ingen rapporter, ingen markedsundersøkelser, ingen produktanalyser og ingen oversikt over utførte tester å vise til. I tillegg vil i mange tilfeller pondus, tittel og eierskap trumfe enhver diskusjon – med uttrykk som «dette har fungert før» og «jeg føler det på meg, stol på meg». Easee var også tuftet på positiv energi, stå-på-vilje, ignorering av *neysayers*, hallelujastemming og overmåtelig tro på egen bedriftskultur. Man kunne derfor ikke utelukke mørke solbriller og store skylapper.

Troen på at man alltid må opprettholde positiv tenkning uansett hvor vanskelig situasjonen blir, kalles «giftig positivitet». Blant proffene «positiv toksisitet». I en bedrift utarter dette seg ved at de ansatte føler seg presset til å bare vise positive følelser og undertrykke alle negative følelser, reaksjoner eller opplevelser. Giftig positivitet oppstår når oppmuntrende uttalelser forventes å minimere eller eliminere smertefulle følelser, og skaper press for å urealistisk optimistisk syn på ting, uten å ta hensyn til omstendighetene.

For grunnleggere og ansatte i en oppstartsbedrift er det viktig å være optimist. Det er særdeles vanskelig å ha en

produktidé og starte en bedrift med et utgangspunkt om at det ikke vil fungere, og at selskapet er dømt til å mislykkes. For å lykkes er balansen mellom positiv innstilling, nysgjerrighet, ydmykhet og evnen til å være kritisk, ekstremt viktig. Og kanskje mer og mer viktig for alle bedrifter som har et ønske om å drive sunt og å overleve. Når denne overoptimistiske holdningen fra oppstartsdagene får fortsette å florere kan det være ødeleggende for selskapet. Å formidle informasjon på en overdrevent optimistisk måte, spesielt om et produkt, et initiativ eller en oppfatning, er det vi kaller *optiwashing*. Dette gjøres ofte for å forme offentlig oppfatning eller for å presentere et mer positivt bilde enn de faktiske omstendighetene tilsier.

For ansatte som tar på seg Easee-brillene, modell *Optiwashing*, vil de alltid se en verden full av regnbuer, enhjørninger, glitter og hjerter. Litt som i Lego-filmen – hvor de i en Lego Friends-aktig by faktisk med enhjørninger – ustanselig synger «Everything is awesome!»⁸² I en slik verden lager vi ingen plan B. Vi jobber ustanselig og uførtroddent med plan A og blir like overrasket og forfjamset hver gang den feiler. Ansatte holder kritiske tanker for seg selv, eller de ytres i en fortrolig krets. Dersom man hever en kritisk røst eller maner til ettertanke, sables man fort ned. Hvis du er stemplet som *neysayer*⁸³ én gang, skal det mye til for å heve røsten igjen. Dette brer om seg, og folk faller fort inn i rekkene. Folk som ser eller aner ting som kunne ha avverget et problem eller en kommende katastrofe, tier.

Å tie er i mange tilfeller det motsatte av ærlighet og åpenhet. Paradoksalt nok er noen av verdiene til Easee

82 The Lego Movie 2: The Second Part – Warner Bros. Pictures – 2019

83 En “neysayer” er en person som ofte nekter, yter motstand, eller er skeptisk eller kynisk om noe. Begrepet brukes ofte til å beskrive en person som ofte uttrykker kritikk, negativitet eller pessimisme om idéer eller aksjoner. Uttaler også at ting ikke er mulig, umulig, ikke er bra å utføre, eller vil feile.

åpenhet, ærlighet og respekt. I et selskap som Easee, hvor mange velger å jobbe der grunnet verdiene, blir derfor smerten stor når verdiene ikke etterlevs. Smerten blir større og større ettersom hendelser, reaksjoner og uttalelser gang på gang strider mot det ansatte mener er selve fundamentet til selskapet. Hendelsene begynner i det små og fanges opp som en bevegelse i sidesynet. Etter hvert blir man mer og mer klar over det, og rykker litt til hver gang det skjer. Til slutt ender det med lett resignasjon, og man prater om elefanten i rommet kun med fortrolige.

Omstendigheter som konkurs, permittering, nedbemanning og det å miste gode kollegaer, er skremmende og ubehagelige situasjoner og vil hos de fleste resultere i negative følelser og reaksjoner. Verken situasjonen eller følelsene vil forsvinne med sukkerglasur og en oppmuntrende peptalk.

For å forstå konsekvensene av giftig positivitet på arbeidsplassen er det viktig å dissekere hvordan dette fenomenet manifesterer seg i kritiske aspekter som kommunikasjon, samarbeid og problemløsning.

Presset for å opprettholde en altfor positiv fasade, kveler ofte åpen kommunikasjon. Teammedlemmer kan nøle med å gi uttrykk for bekymringer, dele konstruktiv kritikk eller uttrykke ulike meninger i frykt for å forstyrre den oppfattede positiviteten. Dette kommunikasjonsbruddet hindrer den frie flyten av ideer og skaper et miljø hvor genuin dialog kommer i bakgrunnen.

Samarbeid trives med autentisitet og evnen til å navigere i utfordringer sammen. Giftig positivitet kan imidlertid skape et overfladisk samarbeid der teamet er forent i utseende, men mangler dybden som kreves for ekte synergi. Genuint samarbeid krever anerkjennelse og adressering av både positive og negative aspekter for å fremme tillit og innovasjon.

En altfor positiv fasade kan også undergrave effektiv problemløsning. Når utfordringer blir bagatellisert eller forkastet i jakten på å opprettholde et nådeløst positivt image, kan de grunnleggende årsakene til problemene forsvinne. Dette hemmer ikke bare løsningen av eksisterende problemer, men kan også føre til gjentakelse av problemer på grunn av mangel på proaktiv problemløsning.

Veien til gevinst – aksjer, eierskap og lock-in

I den spennende verdenen av oppstartsbedrifter, hvor drømmer blir til virkelighet og innovasjon blomstrer, er eierskap og aksjer sentrale temaer. Selv om det ikke var aksjer og penger man pratet mest om i Easee, er det naivt å tro at ingen så en mulighet for å sikre seg en ekstra slant. Ikke noe galt med det. Det er flere selskaper som har gjort det bra og hvor både gründere og ansatte har realisert en gevinst ved å selge aksjer.

Foreløpig er det ingen i reMarkable som har realisert en eventuell gevinst,⁸⁴ men introduksjon av nye investorer i 2022 prissatte selskapet til en milliard dollar. En ekte enhjørning. Selv om gründer Magnus Wanberg nok ikke hadde det som mål da selskapet startet opp, funklet det nok noen stjerner i øynene på alle aksjeeiere.

Nå har det aldri vært sagt fra gründerne i Easee at penger var motivasjonen. Heller det stikk motsatte. Å forme fremtidens strømmnett faller mer i samme kategori som «Vi som bygger landet» og «By og land, hand i hand». Og det var ikke bare snakk om ett land – Norge – det var ambisjoner om å ta verden. Det tar både tid og koster penger. Med mindre man fikk inn investorer som ønsket å kjøpe Easee, var det lite håp, på kort sikt, om å realisere

84 Per juni 2024.

en gevinst. Globale vekstambisjoner fordrer investeringer, og eventuelle store utbytter kan det derfor la vente på seg. Oda – tidligere Kolonial – er et godt eksempel på det. Vekst, etableringer og investeringer har gitt negative årsresultater i mange år.

Men Easee var ikke til salgs. I Easee-manifestet sto det "We can't be bought!" Dette ble ettertrykkelig poengtert flere ganger. Blant annet da selskapet flyttet inn i sine nye lokaler i Sandnes i september 2022. Det var flere store skjermer montert i trappen. På en av skjermene sto det «Vi er ikke til salgs!» Det kan så være, men det er ikke alltid ting blir en sannhet bare fordi man gjentar det mange ganger nok.⁸⁵ Allikevel ble det satt i gang et aksjeprogram for de ansatte i februar 2021. Mange ansatte benyttet denne anledningen til å kjøpe aksjer. I 2022 fikk ansatte nok en gang mulighet til å kjøpe aksjer.

Og det var nok mer enn én stjerne som funklet i øynene hos de ansatte. I mai 2021 hadde Dagens Næringsliv en artikkel med overskriften «Billader-gründer startet selskapet for tre år siden – nå er det verdt mange milliarder».⁸⁶ På et tidspunkt ble ti milliarder dollar nevnt som en mulig pris på selskapet. For et privateid selskap er det vanskelig å si hvor mye det faktisk er verdt, så lenge ingen har budt en sum for hele eller deler av selskapet. Man kan selvfølgelig gjøre utregninger basert på forskjellige variabler, men det gir bare en pekepinn. Uansett så nåværende og nye

85 Dette blir kalt "den illusoriske sannhetseffekten". Dette psykologiske fenomenet innebærer at vi har en tendens til å gi subjektiv gyldighet til utsagn som ofte blir gjentatt for oss, selv om de ikke nødvendigvis er sanne. Uttrykket "hvis en løgn blir repetert ofte nok, blir den til slutt en sannhet" beskriver denne effekten og er tilskrevet Joseph Goebbels, Hitlers propagandaminister.

86 Dagens Næringsliv, 25. mai 2021. Billader-gründer startet selskapet for tre år siden – nå er det verdt mange milliarder . Morten Ånestad

eiere en mangedobling av verdien et sted i fremtiden. Både fem- og ti-gangeren ble nevnt i korridorene.

Forespeilet en slik verdiøkning var det mange som benyttet sjansen til å kjøpe aksjer. Easee så eierskap blant de ansatte som en fordel, og tilbød ansattlån. Flere selskaper tilbyr dette til sine ansatte. Lånet nedbetales som regel med et månedlig trekk av lønnen. Andre igjen brukte oppsparte midler, tok opp lån i banker eller lånte penger av familie. Ansattprogrammet for kjøp av aksjer var så populært at nær 250 av cirka 500 ansatte benyttet seg av muligheten til å kjøpe aksjer.

Ved å eie aksjer i selskapet man selv jobber i, er intensjonen og tanken at ansatte får ta del i verdiskapningen. I tillegg eier man en del av selskapet man jobber i. Betales det utbytte, får man sin del basert på hvor mange aksjer man eier. Dog er det viktig å merke seg at aksjene i seg selv ikke er verdt noen ting. Verdsettelsen av selskapet og aksjene er basert på antagelser. Selv om Easee ble verdsatt til milliarder, og flere av aksjonærene ble erklært milliardærer i mediene, var det Monopolpenger. Den reelle verdien blir først endelig ved et salg eller en børsnotering, som nevnt tidligere. Å tilby de ansatte aksjer, og samtidig kategorisk slå fast at Easee ikke er til salgs, fortoner seg da litt underlig.

Det er flere mulige ulemper med at ansatte eier aksjer i selskapet de jobber for. En av ulempene er at eierskapet forkludrer uavhengigheten og objektiviteten til den enkelte. Og det er på en god dag. Når Easee og de ansatte opplever en krisesituasjon – hvor selskapets videre drift står på spill – er det viktig å ta beslutninger som sikrer firmaets videre drift.

Det kan være at beslutninger som er riktig for selskapets videre drift på kort sikt, kan skade merkevaren og omdømmet og skape overskrifter. Eksempler på dette

kan være å trekke seg ut av et marked, stoppe salget av produkter eller nedbemanne.

Den falske glansen – når bedriftskulturen undergraver suksess

Easee hadde store ambisjoner: Å dominere verdensmarkedet for elbilladere og å eksportere sin unike bedriftskultur. Kulturen skulle være «så sterk og kraftfull at den ville inspirere til en global revolusjon»⁸⁷ sto det skrevet i manifestet *The Easee Way*. Ansatte i Easee fremhevet ofte denne kulturen som en av de faktorene som muliggjorde den fantastiske veksten. En av dem som utdyper dette i en artikkel i TU, er Andreas Jontorp: «Kulturen er avgjørende.» I det legger han at alle ansatte deler samme visjon og jobber mot samme mål. Et flatt hierarki hvor avgjørelser tas i grupper gir en handlekraftig organisasjon hvor alle blir sett og hørt.⁸⁸ I tråd med Easee-manifestets punkt om å forme morgendagens bedriftskultur forteller Vaios Archontakis, etter endt EaseeCon,⁸⁹ – at «Kulturbygging er vårt varemerke».⁹⁰

Men det er ikke alltid lett å omsette høye kulturelle ambisjoner til virkelighet. Medforfatter av boken *No rules rules*, – Erin Meyer påpeker: «Bedriftskultur kan være en lapskaus av vagt, fluffy språk og uferdige utvetydige definisjoner. Hva som er verre; verdiene i bedriften slik de er beskrevet, stemmer sjelden overens med hvordan folk faktisk agerer og oppfører seg. De kule og pompøse slag-

87 "To create a culture that no one have ever seen before. A culture so strong and powerful that it will inspire a global culture revolution, where people come first."

88 TU. 22. november 2022. " Nå har de koblet opp over en halv million ladestasjoner". Marius Valle

89 EaseeCon er en konferanse/kongress for ansatte og partnere arrangert av Easee.

90 <https://www.kulturkompaniet-deltaker.no/easee>

ordene eller læresetninger på plakater eller i årsrapporter viser seg som regel å bare være tomme ord.»⁹¹ Mange selskaper sliter med å realisere sine kulturelle ambisjoner, men noen selskaper får det til, blant annet Hewlett Packard (HP) som startet opp i Silicon Valley i 1939.

HP var tidlig ute med å sette bedriftskultur på kartet. Grunnleggerne Bill Hewlett og David Packard meislet ut selskapets kjerneverdi som var at selskapet skulle bidra til teknisk fremgang og velferd for menneskeheten. «The HP Way» var en bedriftskultur som besto av noen enkle mål: Selvfinansiert vekst, høyt differensierte produkter, respekt for de ansatte og godt samfunnsansvar. Nå vet jeg ikke om Hewlett og Packard hadde som ambisjon at kulturen skulle «inspirere til en global revolusjon». Dog var HP tidlig ute på dette området i Silicon Valley og satte sitt historiske preg på kulturen, og synet på kultur, som skulle prege teknologisektoren og dalen i tiden fremover.

Easee kunne ha dratt nytte av lignende enkle og klare mål som HPs, ved å fokusere på konkrete, håndgripelige verdier som ansvarlighet, innovasjon og samarbeid. Da kunne Easee lettere sikret at deres høye kulturelle ambisjoner ble omgjort til praktiske handlinger og resultater. Klare og enkle mål gir en tydelig retning og gjør det enklere for ansatte å forstå og implementere bedriftskulturen i sin daglige arbeidshverdag.

Da jeg begynte i Microsoft i 2000,⁹² var kulturen en helt annen enn den er i dag. Blant produktgrupper var det ikke uvanlig å sette opp to grupperinger som konkurrerte om å lage den beste løsningen som for eksempel stavekontroll i Word. Under min andre periode⁹³ i Microsoft var smarttelefonen i anmarsj. Da apper virkelig tok av, var

91 Hastings, R. & Meyer, E. (2020). No rules rules. WH Allen

92 Første periode i Microsoft var fra 2000 til 2005.

93 Min andre periode i Microsoft var fra 2009 til 2013.

det fortsatt klinkende klart fra CEO Steve Ballmer at Office-pakken ikke skulle være tilgjengelig på iPhone (som da var markedsledende). Skiftet i kultur og ledelsesstrategier i Microsoft endret seg dramatisk da Satya Nadella tok over som CEO etter Steve Ballmer i 2014. Nesten over natten ble Office-pakken tilgjengelig i App Store. I dag har Microsoft fire verdier: growth mindset, customer obsession, diversity and inclusion og One Microsoft. Selv om Microsoft har levert gode resultater i mange år, har nok verdien «kunde-fokus» gitt størst gevinst. Reisen fra et mer navlebeskuende selskap til virkelig å sette kunden i sentrum har blant annet bidratt til gode resultater.

Easee kan lære av Microsofts kulturendring ved å vektlegge verdier som kundefokus og mangfold. Ved å oppmuntre til mangfold og sette kundens behov i sentrum, kan Easee bygge en sterkere og effektiv bedriftskultur som er i stand til å takle utfordringene i en raskt skiftende industri.

Andre selskaper har også sett verdien av en god bedriftskultur. Zappos under ledelse av Tony Hsieh, har satt kultur i fokus. Zappos ble grunnlagt i 1999 og solgte sko i USA, på nett. Hsieh var en av investorene, og ble på kort tid CEO. Han skapte en bedriftskultur basert på verdensledende kundeservice og ansattes lykke. Hans reise og erfaringer resulterte i boken *Delivering Happiness: A Path to Passion, Profits and Purpose* som kom ut i 2010. Den gir leserne et innblikk i Tony Hsiehs forretningsfilosofi og hans reise med Zappos, med vekt på hvordan positiv kultur og fokus på lykke kan skape varig verdi i virksomheten. Zappos er et av flere selskaper i nyere historie som har hatt fokus på bedriftskultur.

Men hva er en bedriftskultur?⁹⁴ Jeg pleier å si at bedrift-

94 For en utførlig introduksjon til bedriftskultur og lederskap, se nærmere på "Organizational culture and leadership" av E. H. Schein. På norsk kan du prøve "Organisasjonskultur" av Henning Bang.

skultur er de handlinger som springer ut fra hver enkelt ansatts og firmaets verdsett. Med andre ord: samspillet mellom individuelle handlinger og organisasjonens kollektive verdier, altså hvordan ansatte opptrer, samhandler og tar beslutninger basert på de felles normene og verdiene som eksisterer i firmaet. Mange ganger hører du den mer folkelige definisjonen på bedriftskultur: «Sånn gjør vi det her». Som vi har lest i tidligere kapitler, hjelper gode verdier litt på veien. En effektiv kultur krever mer enn fancy ord i rammer på veggen; den krever handlinger som er i tråd med de deklarete verdiene.

Mange organisasjoner kommer opp med gode verdier, og setter i gang tiltak som de mener bidrar til å bygge den kulturen de ønsker. Og helt siden Peter Drucker uttalte «kultur spiser strategi til frokost»,⁹⁵ har en bra kultur blitt synonymt med suksess i organisasjoner og selskaper. Når kultur er så viktig, hvorfor er det så utfordrende å implementere det? For på LinkedIn og på nettsidene til selskap, ser du bilder av, ifølge selskapene selv, kulturfremmende aktiviteter som øltappetårn, raftingturer, frukt og nøtter, diverse stafetter og løp i regi av bedriften og så videre. I motsetning til hva mange tror, bygger ikke dette kultur i selskapet. Det kan fremme samhold og relasjoner, men det alene endrer ikke grunnleggende holdninger og verdier. Ei heller hvordan vi tenker og handler i hverdagen.

Da jeg startet i ABB i 1995 måtte alle nyansatte gjennom introduksjonsprogrammet i Fläkt University. Det som var interessant med programmet, var introduksjonen til dilemmaer du ble satt til å ta stilling til. Situasjonene var relatert til arbeidshverdagen din, og «riktig» svar var den aksjonen eller oppførselen ABB ønsket du skulle ha i den

95 Selv om P. Drucker har blitt tilegnet sitatet er det vanskelig å finne kilden som faktisk bekrefter det.

gitte situasjonen. ABB presenterte ikke svaralternativer med verdier som folk kan enes om, men som de kanskje ikke umiddelbart relaterer til i praksis. I stedet stilte de folk overfor konkrete situasjoner med klare ønskede handlinger, som gjør det enklere å forstå hvordan man bør agere i ulike arbeidssituasjoner.

Det samme er tilfelle i Microsoft. Korrupsjon og «under bordet-avtaler»⁹⁶ er selvfølgelig uakseptabelt for et multinasjonalt selskap. Ansatte må derfor gjennom et årlig opplegg som belyser problemet. På lik linje med ABB er kursingen basert på reelle kinkige situasjoner fra arbeidshverdagen. Rollebaserte situasjoner som de ansatte har opplevd, kjenner seg igjen i, eller ikke ønsker å havne i. Gjennom treningen eksponeres de ansatte for blant annet rollespill og må ta stilling til utspill og alternativer. Alternativene behøver ikke alltid være rette eller gale, men intensjonen kan være refleksjon og ettertanke. Andre ganger kan oppfølgingsspørsmål lede de ansatte i den ønskede retning eller handling. Og hvis det virkelig farer galt av sted, minne den ansatte på selskapets verdier. Selv om Easee har innført en rekke initiativer for å styrke bedriftskulturen, som *empowerment*,⁹⁷ *culture box*, *hot wash up*, *feedback*, *mountain climbing guide*, *HY5* og *Top 3*, har det vært utfordringer i implementeringen. Disse mekanismene har potensial til å fremme en sterk og enhetlig kultur, men de krever kontinuerlig justering og evaluering for å sikre at de gir ønskede resultater i praksis. Å balansere mellom teori og praksis er avgjørende for å oppnå en effektiv og levende bedriftskultur. Her skal vi se litt nærmere på tre av disse initiativene, nemlig *culture box*, *HY5* og *Top 3*.

96 Engelsk: Side agreement.

97 Norsk Språkråd foreslår myndiggjøring som et godt norsk for empowerment. Siden empowerment er såpass innarbeidet i det norske språk velger jeg å bruke det.

Culture box

Hensikten med *culture box* er å skape et intimt og trygt miljø der alle føler seg sett og hørt. Det skal kunne snakkes om ting som er vondt, og ting som har gått bra. I mindre grupper samles man en gang i uken, gjerne fredag, for å fjerne mentale hindringer og frustrasjoner. På den måten bygger og forsterker ansatte Easee-kulturen, og målet er å skape verdens beste team som fungerer som én enhet. Selv om *culture boxes* har potensial til å skape et trygt miljø for å dele følelser og utfordringer, opplevde noen ansatte at temaene ofte var for lite relatert til teammål, utfordringer i arbeidshverdagen og daglige gjøremål. Dette førte til at det noen ganger ble for mye fokus på følelsesmessige tilstander uten at det resulterte i konkrete tiltak for å forbedre arbeidshverdagen. For å øke effektiviteten kunne *culture boxes* inkludert flere målrettede diskusjoner som var direkte knyttet til den enkeltes og teamets arbeid og felles mål. Dersom vi skulle re-designe *culture box* slik at det samsvarer med de dilemmaene og problemene som oppsto i hverdagen samt handlingene som var i tråd med verdiene og den ønskede kulturen, hva skulle temaene ha vært? Uten å gå altfor mye i detalj, har jeg forslag til noen temaer: tillit, samarbeid, psykologisk trygghet og ytringsklima.

Tillit

For å få selvstyre og autonomi i teamene er det viktig med tillit mellom ledelsen og teamene. Det selskapet og de ansatte ønsker er å gi teamene frihet til å ta beslutninger og ansvar for sine prosjekter, i tillegg til å oppmuntre til en kultur hvor feil betraktes som læringsmuligheter, ikke noe som skal straffes. Et diskusjonstema kan da være hva kan man gjøre for å bygge og opprettholde den tilliten?

Forslag til dilemma: Hvor mye autonomi skal teamene ha i beslutningsprosesser?

Samarbeid

Samarbeid er viktig for en effektiv og produktiv utvikling av produkter. Og ikke minst for innovasjon. Et annet tema som kan diskuteres er hvordan man kan fremme samarbeid på tvers av avdelinger og fagområder. Regelmessige *hackatons*⁹⁸ og workshops hvor ansatte fra forskjellige avdelinger kan jobbe sammen er et drømmescenario. Å opprette tverrfaglige team er også en fin tanke. Men i en hektisk hverdag kan det fort nedprioriteres, så et dilemma som kan legges frem er: Skal vi bruke tid på å involvere flere avdelinger i prosjekter, selv om det kan forsinke leveranser?

Psykologisk trygghet og ytringsklima

I dagens samfunn prates og skrives det mye om å være frempå, innovativ, *disruptiv*,⁹⁹ smidig, lærevillig og så videre. Alle karakteristikkene er viktige for et selskap og de ansatte for å kontinuerlig tilpasse og endre seg. Dessverre diskuteres det lite hva slags verdier selskapet skal ha, og hvilken bedriftskultur man må bygge for å muliggjøre dette. Det nevnes ofte at ansatte må oppleve en psykologisk trygghet, og at man må ha et godt ytringsklima. Hva

98 Et hackathon er et intensivt arrangement hvor folk samarbeider for å løse problemer eller skape nye løsninger på kort tid, ofte 24–48 timer. Deltakerne jobber i team for å lage prototyper eller konsepter som presenteres på slutten av arrangementet.

99 En disruptiv idé eller teknologi er noe som radikalt endrer måten vi gjør ting på, ofte ved å utfordre etablerte forretningsmodeller eller markeder med en enklere, billigere eller mer tilgjengelig løsning.

betyr det i hverdagslige handlinger? Uten å gå altfor mye i detalj kan ønskede handlinger være å:

- etablere en åpen dialog hvor ansatte oppfordres til å dele sine tanker og idéer. Ledelsen bør aktivt lytte og verdsette innspill fra alle nivåer i selskapet.
- styrke den psykologiske tryggheten ved å fremme en kultur hvor det er akseptabelt å gjøre feil og lære av dem.
- innføre mekanismer som tillater ansatte å gi tilbakemeldinger anonymt hvis de ikke føler seg komfortable med å uttrykke seg åpent. Dette kan inkludere anonyme spørreundersøkelser eller feedbackbokser (digital).
- lære opp alle ansatte, spesielt ledere, i å møte andres synspunkter med empati og respekt.
- etablere en kultur hvor det er forventet og verdsatt at folk kan være uenige. Friksjon er bra. Uenigheter bør oppmuntres så lenge de diskuteres på en konstruktiv måte. Kritisk tenkning kan være en del av selskapets verdier.
- anerkjenne og belønne ansatte som tar initiativ til å dele sine tanker og idéer, spesielt de som tør å utfordre «status quo».
- la ledelsen gå foran som gode eksempler ved å være åpne om sine egne feil og ved å vise sårbarhet.

For å starte en diskusjon rundt temaet kan et dilemma være: Hvordan håndterer vi ytringer som er i konflikt med ledelsens synspunkter eller selskapets nåværende strategi?

HY5

Neste kulturbyggende aktivitet som vi skal ta for oss er HY5 (high five). I 2020 opplevde selskapet en vekst både i Norge og utlandet. Etter en hektisk sommer skjønnte Jonas Helmikstøl at han ikke kunne være involvert i alle beslutninger. Da folk tok ferie, og Norge på nytt stengte ned grunnet COVID, kom idéen om HY5.

Tanken med HY5 er god. Hensikten er å åpne opp for at beslutninger skal tas nærmere problemet – og av de som sitter med problemet. Som eksempler kan vi nevne at for kostnader helt opp til 5 000 kroner¹⁰⁰ trenger den ansatte kun godkjenne selv. For et innkjøp på inntil 50 000 må de rådspørre en kollega. For kostnader større enn én million kroner, fem kolleger. Ingen sjefer involvert.¹⁰¹ Bort med hierarki, inn med «*Easeearchy*». HY5-prosessen er ganske godt beskrevet, med eksempler og en beslutningsmatrise. Allikevel fungerte det ikke særlig bra. HY5-prosessen ble tenkt ut og skissert sommeren 2020. Ikke mange årene etter, i desember 2022, stadfester Jonas Helmikstøl i et intervju med Dagens Næringsliv at «Kosetiden er over».¹⁰² Han fortsetter «Kostnadene gikk opp og profitten nedover. Det var en holdning i bedriften der det ikke var så viktig å tjene penger. Folk tenkte at Easee går så bra at jeg kan gå på den messen, på det arrangementet.»

HY5 har mange fordeler, blant annet: redusere flaskehals, økt eierskap, de beste argumentene vinner og økt følelse av *empowerment*. Dessverre har HY5 også noen ulemper. Og når HY5 feiler, blir det avisoverskrifter. Prosessen gir den enkelte ansatte og teamene mye frihet.

100 Da HY5 ble innført var den nederste grensen 10 000 kroner.

101 Da HY5 ble innført var kravet fire kolleger pluss CEO.

102 Dagens Næringsliv, 30. desember 2022. "Easee-gründer sier han har vært altfor snill og blitt misforstått". M. Ånestad

Som kjent følger det mye ansvar med den friheten. Det er medaljens bakside. Ulempene med HY5 er kort oppsummert: 1) Prosessen krever betydelig disiplin, bevissthet, opplæring og en dyp forståelse av intensjonene bak systemet. 2) Det er nødvendig at medarbeidere forstår konsekvensene av sine handlinger og har en sterk følelse av ansvar. 3) Systemet baserer seg på en høy grad av tillit og en grunnleggende tro på det gode i mennesker. For å forbedre HY5 bør det legges større vekt på opplæring og ansvarlighet, samt klare retningslinjer for hvem som skal inkluderes i beslutningsprosessene.

HY5-prosessen er nok ikke alene skylden i kostnadsøkningen som Jonas Helmikstøl viser til, men HY5 var et av de tiltakene som skulle sikre en bevisst pengebruk og redusere risikoen for galopperende utgifter. For hva man skal bruke pengene på er viktig. Derfor er det på selskapsnivå viktig å prioritere. Det var poenget med Top 3. Sikre selskapets fokus, gjøre det lettere å prioritere, og ikke minst sørge for at alle bruker ressursene sine på å gå i samme retning.

Top 3

Flere premisser må være på plass for at Top 3 skal fungere. Vi skal kun se på tre, hvor det gikk litt skeis for Easee: 1) Ansatte må få ansvar. 2) Fravær av prioritetskart. 3) Den enkeltes bidrag opp mot overordnede mål.

Den flate strukturen i Easee, med mangel på klart definerte ansvarsroller, førte til usikkerhet i organisasjonen. Selv om «Top 3-initiativet» hadde som mål å sikre selskapets fokus og gjøre det lettere å prioritere, hadde den flate strukturen i Easee medført noen utfordringer. Uten klart definerte ansvarsroller oppsto det tidvis usikkerhet i organisasjonen. Ved å kombinere flat struktur med tydelig definerte ansvarsområder og prioriteringer, kunne Easee

ha oppnådd sammenheng og effektivitet i sine prosjekter. I tillegg, uten klare utpekte ledere, beslutningstakere og kommandolinjer, kunne det oppstå uklarheter grunnet gnisninger mellom den halvformelle og den uformelle strukturen. At nedgravde stridsøkser ble gravd opp igjen, og kamper ble kjempet på nytt, var ikke et ukjent fenomen. Dette resulterte i bortkastet tid og et inntrykk av at en diskusjon alltid kan tas på nytt.

Et måltre¹⁰³ brukes i forskjellige situasjoner. I et selskap benyttes det til å definere mål for selskapet. Deretter setter divisjonene sine mål for å bygge oppunder selskapets mål (det blir grener). Det samme gjøres for avdelinger, team og ansatte. På den måten ser alle hvordan de kan trekke en rød tråd fra deres mål og oppgaver, helt til selskapets mål. På akkurat samme måte kan man lage et prioritets-tre – med Easees «Top 3-prioriteringer» øverst. Deretter kan avdelinger, team, prosjekter, squads og så videre definere sine delprioriteter basert på hva de skal levere av verdi til andre. Alt man gjør skal lett kunne kobles mot prioriteringen og være enda lettere å velge bort. I tillegg blir det lettere for alle å se sitt og teamets bidrag opp mot selskapets overordnede mål.

Det var ikke slik at alle jobbet uten mål og mening. Tvert imot. Alle jobbet bare ikke mot de samme målene – noe som førte til ineffektivitet og mangel på sammenheng. En effekt av disse problemene kunne være forsinkede prosjekter og mislykkede initiativer. For medarbeiderne kunne det påvirke motivasjonen og engasjementet, som igjen kunne resultere i desillusjonerte ansatte som ikke helt så hvordan de kunne bidra. Den ultimate spikeren er svekket tillit og organisasjonskultur.

¹⁰³ Et måltre skisseres gjerne med roten opp. Det er da selskapets mål. Det er ingenting i veien for at alle enheter i et selskap kan lage sitt eget måltre.

Mange av de ansatte i Easee kom fra selskaper som kanskje ikke hadde hatt et like sterkt fokus på bedriftskultur som Zappos og HP. Dette kunne bidra til deres oppfatning av Easee som en unik og fantastisk arbeidsplass. Men selv om Easee hadde introdusert innovative kulturelle initiativer, betydde ikke dette nødvendigvis at arbeidsplassen var uten utfordringer. Det er viktig å reflektere over hvordan de kulturelle mekanismene faktisk fungerer i praksis og om de virkelig skaper en så unik og positiv opplevelse som antatt.

Ledelse på lånt tid – hvordan styring og kontroll former arbeidsplassen

Da salgsforbudet rammet Easee i mars 2023, reagerte Jonas Helmikstøl med et kraftig angrep på Elsakerhetsverket. Hva skjedde når en leder, kjent for sin handlekraft, ble utfordret på denne måten? I et halvt år skulle Helmikstøl kjempe med nebb og klør før en selvkritisk, kanskje ydmyk, person begynte å tre frem. I et intervju med Dagens Næringsliv reflekterte han over sin egen rolle: «Jeg er en sta jævel som skulle gjøre alt selv og forsøke å hjelpe alle. Det har vært godt ment, men har nesten ført til at jeg har dødd. Det har verken vært skalerbart eller bærekraftig. Jeg innser at jeg har vært en del av problemet.»¹⁰⁴ Dette innblikket i hans refleksjon illustrerer hvordan ledelse ikke bare handler om makt og kontroll, men også om å gi slipp. Balansegangen mellom innsikt og tillit.

Ledelse kan være synonymt med visjon og innovasjon, eller det kan handle om kontroll og makt. Uansett per-

104 Dagens Næringsliv, 15. august 2023. "Åpenhjertig Easee-sjef Jonas Helmikstøl: – Jeg innser at jeg har vært en del av problemet". Morten Ånestad og Marte von Krogh

spektiv er ledelse avgjørende for alle organisasjoner, fra små *startups* til globale selskaper.

Mange tilgjengelige studier viser at de fleste strategiske beslutninger i oppstartsbedrifter blir tatt eller akseptert av gründerne. Dette er en feil som gjentar seg om og om igjen. Den ideelle ledelsesstrukturen inkluderer spesialister på ulike områder, knyttet til utvikling av uavhengige organisasjoner. På denne måten opprettholdes balansen og introduserer bred kunnskap til oppstarten.

Jonas Helmikstøl, selskapets grunnlegger og CEO, er kjent for sin «hands-on-tilnærming» og sterke meninger. Men hvordan påvirker hans lederstil de ansatte? Hvordan reflekteres hans beslutninger i selskapets kultur, trivsel, og evne til å håndtere kriser?

Som eksempel kan vi bruke et av mange møter i Easee. Det var rett før møtet skulle starte og folk hadde allerede begynt å innfinne seg. Møterommet var allerede fylt av lavmælt summing fra små grupper som diskuterte alt fra helgens fotballkamp til pågående prosjekter. Stemningen var avslappet og kollegial. Møterommet hadde verken stoler eller et typisk kontorbord. Flere sofaer og lave bord bidro til å skape en god atmosfære. Rett før møtestart, åpnet døren seg, og Jonas Helmikstøl trådte inn. Man merket med en gang stemningsendringen i rommet. Samtalene stilnet, og alles øyne vendte seg mot Jonas. Hans tilstedeværelse alene endret atmosfæren, fra en vennlig utveksling til en forventning om autoritet.

Det som var ment å være en time med meningsutveksling og konstruktive innspill, ble raskt forvandlet til en monolog. Helmikstøl grep ordet, og slapp det ikke før møtet var over. Med klar og bestemt stemme la han frem de utfordringene han så, og hvordan han mente de burde løses. Deltakerne vekslet blick og festet deretter blikket tilbake på Helmikstøl. Noen rynket pannen, mens andre

nikket mekanisk. Etter møtet var energien i rommet merkbart endret. Helmikstøl ga klart uttrykk for hva han mente, men det kunne også kvele kreativitet og undertrykke tilbakemeldinger. Mens Helmikstøls lederstil brakte hans tanker, refleksjoner og syn på saken til bordet, hva ville skjedd hvis han åpnet for mer dialog? Hvordan kunne teamets kreativitet og innsikt bidratt til å løse de utfordringene han mente organisasjonen erfarte?

Styret er både kontrollorgan og mentor i ethvert selskap, ansvarlig for å veilede ledelsen og sikre at selskapet navigerer økonomiske utfordringer. Det er ikke bare en gruppe enkeltpersoner som møtes ved jevnlig intervaller for å skrive sin signatur på dokumenter; det er katalysatoren for visjon, ledelse og strategisk retning. Dets betydning kan ikke overvurderes, og likevel, i dette skjebnesvangre dramaet mellom styrerommet og administrasjonen, ble ofte kritiske brikker fortrent og skygget.

Konflikter mellom styret og administrasjonen er vanlige i norske bedrifter. Styret skal samordne strategier og mål, men misforståelser og oppfatninger om inkompetanse kan føre til problemer.

I dette kapittelet skal vi se nærmere på samarbeidet mellom styret i Easee, eierne og toppledelsen. Styrearbeidet i Easee var alt annet enn vanlig. Til og med her skilte selskapet seg fra andre.

Da Easee ble grunnlagt 10. januar 2018 besto styret av Kjetil Næsje og Jonas Helmikstøl. Etter en stund kommer investorene inn på rad og rekke: Rønningen i juni 2018, Lien i juni 2019 og til sist Skiri i april 2020.¹⁰⁵ Noen år senere, den skjebnesvangre marsmåned i 2023, besto styret i tillegg av: Rita Bach Omdal (styreleder og COO),

¹⁰⁵ Marius Plejdrup Rønningen, Nils Thomas Lien, og Øysten Robert Skiri. For henholdsvis Dristi Capital AS, Montinjensen AS og Wiski Capital AS.

Synnøve Holgersen Høivik (ansattrepresentant), Karen Hofland Ohm (ansattrepresentant) og Andrzej Tadeusz Tunkiel (ansattrepresentant). Av et styre på ni representanter, var tre – 3 – eksterne.

De tre eksterne styremedlemmene eide til sammen 22,55 prosent av aksjene. Til sammenligning eier Helmikstøl og Næsje 25,98 prosent¹⁰⁶ hver. Dette gir dem majoriteten og kontrollen over Easee. Og med stor makt følger stort ansvar.

Tilliten mellom styret og administrasjonen er avgjørende for et selskap. Det må også eksistere en viss gjensidig respekt for det ansvaret partene har, samt det arbeidet de utfører. Styret skal fungere som en vaktbikkje – en litt irriterende venn som dytter deg litt ut i det ukjente, og som i tillegg stiller de ugreie og vanskelige spørsmålene. Styret hjelper selskapet med å koble på kompetanse og nettverk selskapet selv ikke har. Styret kan med andre ord virkelig være en ressurs og en katalysator for et selskaps vekst og suksess. Mens dette er den generelle oppfatningen i næringslivet, har Helmikstøl og Næsje en annen tilnærming til styrets rolle.

Slik jeg oppfattet det, så radarparet på styret – og spesielt de tre eksterne styremedlemmene – som en gruppe som, til tross for deres formelle titler og lovpålagte plikter, synes å mangle den nødvendige innsikten, visjonen og markedsforståelsen. Denne mistilliten ble ofte næret av en følelse av fjernhet, der Helmikstøl og Næsje så styret som en enhet som ikke forsto virksomheten på et dypt nok nivå. Denne mistilliten førte til et gap av feiltolkninger og misforståelser. Hva klaget egentlig styret på når butikken gikk så bra?

Ser vi på salget isolert sett, tar det faktisk helt av. Fra

106 Per juni 2024.

2019 til 2020 er veksten på hele 301 prosent. Og fra 2020 til 2021 er år for år veksten på 270 prosent. Hvem ønsker seg ikke slike tall? Så flater det ut. Fra 2021 til 2022 er veksten kun 20 prosent. Fra mars 2023 er det ikke snakk om å flate ut, nå er salgsinntektene i fritt fall. Spørsmålet er da: Gikk butikken totalt sett så bra som salgshallene skulle tilsi? Det korte svaret er nei. Dog er det lett å la seg forlede av fantastiske salgshall og astronomisk vekst uten sidestykke i norsk industrihistorie. Skriften på veggen var der hele tiden – det vare bare for få som var interessert i å lese den eller kaste et blikk i den retningen, for den saks skyld. Leste styret skriften først våren 2023, eller var det kritiske røster lenge før det?

Selv med kritiske røster, eller vanskelig spørsmål, var det vanskelig å nå frem når Helmikstøl nærmest ble genierklært og hyllet frem av næringsforeninger og medier. Det manglet heller ikke på utmerkelse og priser.

Det er heller ikke lett å følge med på pulsen i selskapet når Helmikstøl har en heller sporadisk og lemfeldig oppmøtepraksis i styremøtene. Dette manglende nærværet kan utvikles til en kilde til bekymring blant styremedlemmene, som føler seg overlatt til å ta strategiske beslutninger uten de viktige stemmene som kan belyse selskapets daglige utfordringer og muligheter.

Et eksempel på fravær og ikke-eksisterende kommunikasjon mellom styret og administrasjonen er en episode fra våren 2023. Som følge av salgsstoppen befinner Easee seg nå i en krise. Helmikstøl er ikke fysisk til stede i kontorlokalene. Det er styremøte, og før møtet hilser folk på hverandre og mingler. En av de eksterne styrerepresentantene savner litt informasjon om Helmikstøls tilstand. Er han syk? Jobber han? Han nevner at den eneste informasjonen han har fått, er det han leser i avisene. Slik jeg oppfattet situasjonen, syntes han informasjonen var mangelfull,

og ikke minst mente han at måten han ble informert på, kunne vært kraftig forbedret. Denne fraværtdynamikken kan være et tegn på en dypere underliggende utfordring i kommunikasjonen og samarbeidet mellom Helmikstøl og styret, noe som kan svekke selskapets evne til å håndtere komplekse beslutningsprosesser. I tillegg svekker det styrets evne til å være den litt vanskelige veilederen som står utenfor situasjonen og stiller de ekle, velmente spørsmålene.

Spørsmål fra styret ville hatt liten betydning dersom radarparet Helmikstøl og Næsje var uenig. Det er også verdt å spørre seg hvor utfordrende det var for ansattrepresentantene å sitte i et styre dominert av to fremtredende eiere som i tillegg hadde ledende roller i selskapet. Sammenblanding av roller og maktubalanse i styret gjorde beslutningsprosessen ineffektiv og skapte en usunn dynamikk som i verste fall kunne true selskapets overlevelse. I verste fall risikerte dette å drive selskapet mot vanstyre – eller verre, konkurs.

Maktduoen som styrte Easee – når eierskap blir en byrde

Easees vekst og suksess er uløselig knyttet til dynamikken mellom to sterke personligheter: Jonas Helmikstøl og Kjetil Næsje. Selv om tre personer grunnla selskapet, var det denne maktduoen som styrte selskapet, både foran og bak kulissene.

I 2021 ble Helmikstøl tildelt den prestisjetunge EY Entrepreneur of the Year i Norge. På bare tre år hadde Easee oppnådd en omsetning på 1,4 milliarder kroner og et overskudd på 500 millioner kroner. Samme år er Helmikstøl vinner i kategorien «Årets bærekraft» i E24-kåringen «Ledertalentene». I november 2022 kåres Easee til Årets

bedrift av Næringsforeningen i Stavanger-regionen, en pris som har hedret tidligere vinnere som Laerdal Medical, Smedvig, Hitec og SR-bank. Hederstitlene og lovordene sto i kø. Men denne suksessen, kombinert med ytre anerkjennelse, kunne også føre til en farlig og i overkant stor tro på egne evner.

Studier viser at gründere i mange oppstartsbedrifter tar strategiske beslutninger uten nødvendig rådgivning eller ekspertise. Dette var også tilfelle i Easee, der flere nøkkelbeslutninger ble drevet frem av Helmikstøl og Næsjø, til tross for advarsler og innspill fra både interne og eksterne ressurser.

Selv om Helmikstøl i media fremsto ydmyk, begynte suksessen – med 500 millioner kroner på bok og mange anerkjennelser – gradvis å påvirke selvbildet hans. Disse prisene og suksessen forsterket Helmikstøls tro på hans egen ufeilbarlighet. Mediene fremhevet ham som en visjonær og nærmest genierklært leder. Internt i Easee er min oppfatning at han ble sett på som en «messias» eller «gud» av mange. Uansett var dette sannsynligvis med på å endre Helmikstøls selvbilde, noe som kanskje førte til en opplevelse av å være uovervinnelig og nærmest selvforherligende.

Når ansatte i Easee konfronterer Helmikstøl med alternative syn på saker, eller er uenig, blir tonen fort en annen. I Easee var det en tendens til å undervurdere betydningen av tall og rapporter. Dersom tallene ikke støttet Helmikstøls syn, brukte han gjerne tidligere suksesser som motargument. Avgjørelser som Helmikstøl tidligere hadde tatt, hvor resultatet ble som ønsket, ble brukt som argument for at fremtidige avgjørelser også var gode. Stol på meg, se på resultatene. Dersom motstanden mot Helmikstøl vedvarte ble det fort snakk om tillit. Ikke tillit til selskapet eller kollegaene, men tillit til Helmikstøl. Siden

du fortsatt ytte motstand, hadde du ikke tillit til Helmikstøls vurderingsevne. Hadde du ikke troen?

Mens Helmikstøl ofte ignorerte råd fra andre, hadde Næsje en helt annen tilnærming. Fra starten av var det tydelig at Næsje spilte en avgjørende, men tilbaketrukket rolle. Han var den ene Helmikstøl alltid lyttet til, og sammen utgjorde de en dynamisk duo som sto bak mange av de viktigste beslutningene i selskapet. Hans evne til å støtte og utfordre Helmikstøl var essensiell for mange av beslutningene. En viktig hendelse som illustrerer deres forskjellige personligheter og tilnærminger, var håndteringen av krisen med Elsakerhetsverket. Mens Helmikstøl gikk til frontalangrep, foretrakk Næsje dialog og samarbeid. Til tross for Helmikstøls mer aggressive medieprofil, var det en mer diplomatisk tilnærming som til slutt viste seg å være mest effektiv i håndteringen av krisen. En fremgangsmåte Næsje gjerne skulle sett at Easee hadde applisert da krisen var et faktum, slik han uttalte det i forbindelse med Tabbekonferansen¹⁰⁷ i Stavanger i mars 2024.

Helmikstøl og Næsjes vennskap og partnerskap hadde også en betydelig innvirkning på selskapets kultur. Deres nære bånd skapte en følelse av tett samhold, noe som noen ganger kunne føre til frustrasjon blant ansatte. De som ikke var en del av denne indre kretsen, følte seg ofte utenfor og oversett. Dette kunne skape spenninger og redusere moralen i teamet.

I det nevnte intervjuet med Dagens Næringsliv viste Helmikstøl mer selvinnsikt og anerkjente i større grad sine feil. Dette signaliserte kanskje en endring i hans lederstil, men det gjensto å se om dette vil føre til varige

107 Tabbekonferansen er konferansen hvor man feirer tabbene. En rekke kjente profiler fra næringslivet og kultur- og sportsverdenen kommer og holder foredrag om sine største tabber. Arrangeres av Næringsforeningen i Stavanger.

forbedringer. Han uttalte også dette i intervjuer tre år tidligere.¹⁰⁸ I august 2023 sa Helmikstøl selvkritisk: «Jeg har ikke latt folk hjelpe, blant annet styret og de eksisterende investorene. Jeg er en sta jævel som skulle gjøre alt selv og forsøke å hjelpe alle.» Etter min oppfatning viste han en nå en litt mer ydmyk holdning til behandlingen av eget styre, til nesten snu 180 grader ni måneder senere. I et intervju med Shifter uttaler han: «Så investorene må være folk som tåler en dipp, tenker at det går bra og at vi kommer oss gjennom det, i stedet for folk som investerer over evne eller blir redde for hvordan de fremstår hvis det ikke går så bra.»¹⁰⁹ En 97 prosents reduksjon i firmaets verdi vil neppe kalles en «dipp». Det kan være at investorene fortsatt hadde troen på Easee, bare ikke med Helmikstøl ved roret.

Hva vi ikke målte, skadet oss mest – mangelen på undersøkelser i Easee

De fleste selskaper bruker medarbeiderundersøkelser og strukturerte tilbakemeldinger som en viktig del av det å forstå hvordan ansatte har det. Men i Easee valgte man en annen vei – troen på at uformelle samtaler alene kunne gi innsikt. I et selskap der kultur og åpenhet sto i fokus, ble tilliten til uformelle samtaler fremfor undersøkelser, satt på prøve. Og det som ikke ble målt, skadet selskapet mest.

Easee stolte på at uformelle samtaler alene kunne

108 Bergens Tidende. 1. oktober 2020. «Da han oppdaget at han hadde blitt en bulldoser, tok han et oppgjør med egen lederstil». Per-Ivar Nikolaisen. Først publisert på Shifter.no. 26. august 2020. «Da han oppdaget at han hadde blitt en bulldoser, tok han et oppgjør med egen lederstil: Her er hans 12 leveregler for et suksesselskap uten drittsekker». Per-Ivar Nikolaisen.

109 Shifter. 21. juni 2024. «Jonas Helmikstøl gikk fra «gud» til «idiot», og er forsiktig med investorer i sin nye startup: «Må være folk som tåler en dipp»». Per-Ivar Nikolaisen

erstatte formelle målinger av ansattes trivsel. Men i et selskap med så stor vekst og endring, ble mangelen på struktur og systematisk innsikt en av deres største svakheter. Denne avhengigheten av spontane samtaler kom med klare ulemper. For det første kunne svarene bli stilt i tvil, og uten systematisk dokumentasjon ble det vanskelig å se trender eller lære av tilbakemeldingene. For det andre kunne tolkningene av samtaleene blitt mer subjektive, noe som kunne ført til at viktige tilbakemeldinger rett og slett forsvant i støyen, eller ble utelatt.

Uten formelle strukturer for å innhente tilbakemeldinger, ble svarene subjektive og usystematiske. Viktige signaler druknet i mindre viktige detaljer, og med manglende dokumentasjon ble det umulig å se trender over tid. På denne måten ble mange problemer ignorert til de nådde et kritisk nivå.

Til tross for sitt sterke fokus på kultur, mennesker og verdier, var Easee påfallende motvillige til å gjennomføre enkle tiltak som medarbeiderundersøkelser. I andre selskaper er disse undersøkelsene en viktig måte å få innsikt i hvordan de ansatte har det. De kan gi verdifulle data om trivsel, stressnivå og muligheter for forbedring, og det anonymiserte formatet kan gjøre det lettere for ansatte å uttrykke seg fritt, uten frykt for konsekvenser.

En slik undersøkelse vil gi de ansatte lov til å uttrykke seg, ved å sette karakterer og gi skriftlige tilbakemeldinger. Ansatte kan svare anonymt, og svarene kan heller ikke spores til avdelinger. Det handler ikke om å erstatte samtaler med undersøkelser, men om å kombinere dem. I mange selskaper blir både medarbeidersamtaler og formelle undersøkelser brukt sammen for å gi et helhetlig bilde. Undersøkelser kan identifisere mønstre, mens samtaler kan gå i dybden på individuelle problemer. Begge deler er viktige for å forstå hva som fungerer – og hva som ikke

gjør det. Undersøkelser kan indikere hvor skoen trykker og om tiltakene faktisk virker. I tillegg får man den gode samtalen hvor man kan ta tak i og diskutere det ansatte har påpekt som positivt eller negativt, og hvordan man kan bli bedre.

Easee valgte i stedet å stole på *culture boxes* – mindre prategrupper designet for å fremme åpenhet og dialog. Selv om hensikten var god, viste formatet seg å ha klare svakheter. Når praten er ustrukturert, kan de mest dominerende stemmene overta, mens andre kan føle seg overkjørt eller usynlige. Viktige tilbakemeldinger kan gå tapt, og uten systematisk logging av det som blir sagt, blir det vanskelig å følge opp over tid. Mangelen på dokumentasjon fører til at ledelsen og ledere kan velge hvilke tilbakemeldinger de vil fokusere på, noe som igjen fører til en skjevfordeling av makt. Oppfølging og eskalering blir da så som så. Et annet viktig poeng – som faktisk var et problem i Easee – var at siden uttalelsene og meningene hele tiden kunne tolkes og det ikke er et entydig svar, kunne også uttalelsene hele tiden utfordres, tones ned eller heies frem. Fordelen med å bli et mer datadrevet selskap er at de som prater mindre, og kanskje er mer usynlige, også får en stemme.

I et selskap som Easee, hvor rask vekst og innovasjon krevde konstant tilpasning, ble mangelen på strukturerte tilbakemeldinger til slutt en farlig blindflekk. Det som ikke ble målt eller dokumentert, kunne ikke forbedres. Og i et miljø der uformelle tilbakemeldinger kunne tolkes, utfordres eller ignoreres, ble det til slutt de uuttalte problemene som forårsaket størst skade.

Manglende risikoforståelse – en blindsones konsekvenser

En måned etter Easees største tilbakeslag stilte en av de øverste lederne, med ansvar for den daglige driften av selskapet, det spørsmålet som flere burde ha stilt seg for lenge siden: Hvorfor så ingen denne krisen komme? På et allmøte etter salgsforbudet i Sverige, adresserte hen elefanten i rommet. Stemningen hos mange i Easee var fortsatt preget av fornektelse. Easee mente problemet lå hos Elsakerhetsverket, og at det hele kunne løses med gode argumenter. De stolte på at Easees dokumentasjon og samarbeid med det tyske sertifiseringsorganet TÜV, ville føre frem.

Etter Næsjes forsvarstale om Elsakerhetsverket, tok lederen igjen ordet. Hen beskrev arbeidet med å bygge opp en avdeling som hadde som oppgave å påse at Easee etterlevde regler og forskrifter. Prosessen med å bygge opp en avdeling for regel- og forskriftsetterlevelse var tidkrevende. Dette skyldtes ikke bare behovet for riktig kompetanse, men også en intern motvilje mot å erkjenne risiko som en reel trussel. I selskapet var risiko et tabubelagt tema – nærmest som Voldemort, noe man ikke snakket om. Med fokuset på rask vekst og store ambisjoner ble risiko avfeid

som irrelevant. Det ble aldri uttalt, og heller ikke sagt. Det var bare hvem vi var, mente hen. Selv om et prosjekt for å vurdere risiko ble igangsatt tidlig i Easees historie, ble ikke de største utfordringene, som manglende produktdokumentasjon og samsvar med forskrifter, identifisert. Dette var en total blindsoner: temaer som produktdokumentasjon, etterlevelse av regler, samsvar med forskrifter og så videre. Denne problematikken var ikke engang på listen over topp-15-risikoer identifisert av toppledelsen.

Deres selvbilde som et dynamisk og nyskapende selskap sto i sterk kontrast til realiteten de nå sto overfor – en virkelighet der manglende etterlevelse av forskrifter og regler fikk alvorlige konsekvenser. Hvordan kunne dette scenariet være så fjernt fra det vi planla og de risikoreduerende tiltak som ble iverksatt, undret lederen.

Lederen påpekte flere av de fundamentale svakhetene i Easees holdning til risiko. Hen brakte frem selskapets iboende motvilje mot å diskutere problemer og deres blinde tillit til at alt alltid ville gå etter planen. Selskapet dyrket en kultur hvor det å snakke om problemer ble sett på som negativitet. Plan B eksisterte ikke – det var kun plan A, og alt ble sett i et optimistisk lys. Det hen gjorde var prisverdig. Slik ærlighet og åpenhet var ikke hverdagskost. Mange mente hen også tok opp en av de åpenbare utfordringene og satte pris på uttalelsen.

Helmikstøls svar på lederens refleksjoner var typisk for ham: Det må da være lov å gjøre feil. Hans reaksjon var et forsøk på å avdramatisere situasjonen, men det avslørte også en manglende forståelse for dybden i problemene. For mange ansatte ble dette et tydelig tegn på avstanden mellom den ekte risikoforståelsen som lederen påpekte og Helmikstøls mer optimistiske «get shit done»-tilnærming. Helmikstøl mente videre at Easee «dreit» seg ut, og det var enkelte ting selskapet ikke gjorde perfekt. Helmikstøl

mente selskapet hadde gjort fantastisk mange bra ting. Og det hadde han rett i.

Men lederen hadde også rett. Resultatet av hens sjelegranskning pekte på mange elementer som burde vært tatt tak i. Hen pekte også på noen av rotårsakene til de monumentale utfordringene Easee sto overfor. De ansatte verdsatte ydmykheten hans. Reaksjonen til Helmikstøl fikk heller det glatte lag av flere. Det var et tydelig eksempel på avstanden mellom selskapets uttalte verdier om åpenhet og læring og den faktiske håndteringen av tilbakemeldingen til lederen. En avstand som kanskje hadde eksistert lengre enn mange har villet innrømme. Var dette også en av rotårsakene?

Hva var det som manglet i Easees risikoforståelse? Selv etter at Elsakerhetsverket vedtok salgsforbudet, var oppfatningen i Easee at alt var på stell, og at Elsakerhetsverket misforsto situasjonen. Denne holdningen hindret en grundig vurdering av problemet og behovet for en mer kritisk tilnærming. Lederen påpekte at risiko var et ikke-tema i selskapet. Til tross for at de hadde et prosjekt som skulle vurdere risiko, ble ikke den situasjonen Easee nå sto i, med problemer knyttet til produktdokumentasjon og regelverk, identifisert som en risiko. Dette viste hvordan en kultur preget av giftig positivitet¹¹⁰ overså viktige faresignaler.

Når krisen inntreffer, blir systemfeil som tidligere har vært skjult, smertelig åpenbare. Uten klare prosesser og ansvar bryter strukturen raskt sammen. Var det det som skjedde med Easee? Det som fungerte godt nok i solskinn

110 Giftig positivitet er en besettelse til alltid å tenke positivt. Det er troen på at mennesker alltid skal se situasjoner i et positivt lys, selv de som er dypt tragiske. Giftig positivitet kan kvele negative følelser, forringe sorg, og få folk til å føle seg under press til å late som om de er positive eller glade selv når de tviler, eller sliter. Det å legge et positivt slør over negative hendelser, eller opplevelser, kalles optiwashing.

og medvind, raknet raskt i motgang. Uten klare prosesser, roller og en solid risikokultur, ble Easee sittende fast i en nedadgående spiral der hvert nytt problem eskalerte i omfang. Uten klare roller, prosesser og strukturer kan det bli enda mer kaotisk og oppleves uoversiktlig for de ansatte. I slike situasjoner søker folk trygghet, forutsigbarhet og svar. Mye av det kommer som et naturlig resultat fra planverk, roller, struktur og prosesser. De trenger ikke å være rigide eller omfattende, men de må eksistere. Noe kan til og med være uskrevet, eller en del av kulturen. Eller enkeltpersoner kan trekke veksler på erfaring fra lignende tidligere episoder. Det krever dog mennesker med erfaring. Til og med forskjellig erfaring.

Dysfunksjonelt Easee skalerer ikke

Easee var en bedrift som vokste i rekordfart, fra å være en liten oppstartsbedrift med tre ansatte i 2018 til å ha nesten 550 medarbeidere fem år senere. Ambisjonene om å skalere både organisasjonen og produktene var høye, men med den eksplosive veksten kom også betydelige utfordringer. Det som startet som en inspirerende reise mot global suksess, ble raskt preget av dysfunksjoner på flere områder – fra rekruttering og organisasjonsstruktur, til kultur og ledelse. Denne mangelen på struktur og fokus på skalering, førte til at selskapet ble sin egen verste fiende.

Rask vekst krever rask rekruttering. Easee gikk gjennom en ansattboom, men denne økningen i antall ansatte kom ofte uten en klar strategi. Uten tydelige stillingsbeskrivelser ble det uklart hvilke ferdigheter og kompetanser som egentlig manglet i organisasjonen. Nye medarbeidere ble ansatt på bakgrunn av kulturmatch fremfor nødvendige tekniske kvalifikasjoner. Dette resulterte i et kompetansegap som både hemmet produktiviteten og frustrerte de ansatte som opplevde usikkerhet rundt sine roller.

Mangelen på effektive *onboarding*-prosesser forverret situasjonen. Med så mange nye ansikter i organisasjonen, ble det krevende å integrere folk og få dem opp på ønsket produktivitetsnivå raskt. Det er en kjent sak at dårlig *on-*

boarding kan føre til høyt turnover, og i et selskap med allerede stramme ressurser, blir dette en tung byrde.

Et av de største problemene som oppsto under Easees vekst, var fraværet av klare strukturer. Selskapet var stolt av sin ikke-hierarkiske organisasjonsmodell, men når en organisasjon vokser så raskt, blir det fort et vakuum der ingen har klart ansvar. Diffusjonen av ansvar i et miljø der alle skulle ta ansvar, førte til at viktige oppgaver ble ignorert eller mangelfullt utført.

I fraværet av formelle ledelsesstrukturer vokste det frem uformelle maktsentra, hvor ansatte med mer dominans eller lengre fartstid tok på seg lederroller. Denne dynamikken skapte intern uro, og mangelen på klare retningslinjer gjorde det vanskelig å navigere i selskapet. Forsøk på beslutningsprosesser ble ofte trenert, og det tok lengre tid enn nødvendig å få gjennomført selv små tiltak. Easee, som burde hatt fart på innovasjon og ekspansjon, ble heller et selskap som snublet i egne føtter på grunn av organisatorisk ineffektivitet.

Easee hadde opprinnelig en sterk bedriftskultur preget av verdier som kjærlighet, åpenhet og respekt. Men når selskapet vokste, ble det vanskeligere å opprettholde denne enheten. Nyansatte kom inn uten en klar forståelse av verdiene, og med en manglende formell struktur, ble det utfordrende å implementere disse på tvers av avdelinger og land.

Jonas Helmikstøls kritiske uttalelser om misnøyen med de ansatte skapte også et arbeidsmiljø preget av usikkerhet. Når ansatte føler at de ikke blir verdsatt eller respektert, synker motivasjonen, og misnøyen sprer seg. I tillegg til den interne ledelsesproblematikken oppsto det problemer med kulturintegrasjonen. Subkulturer begynte å utvikle seg, og de opprinnelige verdiene ble vannet ut i en fragmentert organisasjon.

Den økonomiske siden av skaleringen ble også utfordrende. Med en eksplosiv vekst i antall ansatte kom også en kraftig økning i lønnsforpliktelser. Da Easee møtte en uventet salgsstopp i mars 2023, falt inntektene dramatisk, men kostnadene forble skyhøye. Uten tilstrekkelige systemer for kostnadskontroll og ressursallokering ble det tydelig at selskapet ikke var rustet for å takle slike økonomiske tilbakeslag.

I vekstens kaos mistet Easee fokus på produktutvikling. I stedet for å jobbe kontinuerlig med å forbedre sine produkter og tilpasse seg markedsendringer, ble mye energi og ressurser brukt på å håndtere intern vekst. Innovasjon, som hadde vært selskapets drivkraft i starten, ble satt på sidelinjen til fordel for organisatoriske utfordringer.

Selv om selskapet hadde suksess med sine produkter, som intelligente ladestasjoner for elbiler, var det avgjørende at de kontinuerlig tilpasset seg markedsbehovet. I stedet ble det skapt en situasjon der skaleringen av organisasjonen overskygget videreutviklingen av produktporteføljen. Dette svekket Easees evne til å konkurrere effektivt i et stadig mer komplekst marked.

Easee er et skoleeksempel på hvordan rask vekst kan bli en bedrifts undergang når strukturer og prosesser ikke henger med. Dysfunksjoner i rekruttering, organisatorisk effektivitet, ledelse, kultur og økonomi ble de største hindringene for selskapets suksess. For å skalere effektivt må en organisasjon ha mer enn bare en god idé og stor etterspørsel. Den må også ha en tydelig strategi, riktige prosesser og en bedriftskultur som understøtter veksten. Dette var det Easee manglet.

DEL 6

Easee 2.0 –

Restart

Høst 2023

Ny midlertidig CEO og restart

Jonas Helmikstøl ønsket å bevise noe. Ikke bare for seg selv, men for alle andre – kanskje spesielt for sin avdøde far. Som gründer bar han ikke bare ansvaret for sitt eget selskap, men også presset for å oppfylle en større visjon, en som representerte mer enn bare forretningsmessig suksess. Å være gründer betyr ofte å bære hele vekten av et selskap på egne skuldre. For Helmikstøl var det både en vilje og en nødvendighet å være involvert i alle faser av selskapets utvikling.

Helmikstøl var ikke bare gründer, han ble også et symbol på den moderne gründerkulturen – en kultur hvor grunnleggere ofte blir sett på som visjonære helter. I dagens samfunn ser vi en stadig økende tendens til å forherlige unge, vitale gründerere. Selv om alle selskaper har en grunnlegger, er det mange som mener de har noe spesielt over seg. Det er som Matt Rosoff skrev i 2017: «Silicon Valley tilber grunnleggere. Den konvensjonelle visdommen er at selskaper mister sin ånd og konkurransefordel når de setter grunnleggerne til side og henter inn voksenoppsyn.»¹¹¹ Denne mentaliteten har lenge preget Silicon Valley, men vi ser den nå også vokse i Norge.

¹¹¹ "Uber meltdown shows it's time for Silicon Valley to stop worshipping founders" – Matt Rosoff – 2017

For Helmikstøl var ikke bare selskapet viktig, det var selve kjernen i hans liv. Han var så dedikert til sitt selskap at han til og med rangerte det høyere enn familien. Da Easee hadde cirka 50 ansatte i 2020, sa Helmikstøl i et møte at hans prioriteringer i livet – i prioritert rekkefølge – var Easee, barna og deretter samboeren. Hvorvidt samboeren var klar over denne prioriteringen er uvisst, men noen år senere delte han bruddet med samboeren i et følelsesladet møte med hele selskapet.

Etter hvert som selskaper vokser og modnes, blir det tydelig at ulike faser krever forskjellige lederegenskaper. Dette gjelder spesielt for oppstartsbedrifter. En av Netflix' gründerne, Marc Randolph, påpekte at det å være grunnlegger og det å være CEO ofte krever helt ulike ferdigheter: «Å være grunnlegger og å være CEO har to forskjellige ferdighetssett. Noen ganger overlapper de, men like ofte gjør de det ikke.»¹¹² Med andre ord: Den som løper første etappen, behøver ikke nødvendigvis være den som tar stafettstaven og i tillegg løper andre etappe. Og kanskje alle etappene. Da skal du være i rimelig god form og ha både utholdenhet og sprintegenskaper. Det er det et fåtall som har.

Helmikstøl hadde en brennende drivkraft for å bevise sin verdi, ikke bare for seg selv, men også for faren sin. Som han sa i en podcast med Shifter i februar 2024: «Det var nok en del i meg som ville bevise at selvfølgelig kan du være med å skalere selskapet fra 0 til 500. Det er en sånn tverr jævel i meg som har lyst til å bevise det for far.» Nå gikk Helmikstøls far bort i 2022, så ønsket om å være en «tverr jævel» har muligens kommet i Easees tidlige leveår. Eller før.

Til tross for Helmikstøls brennende ønske om å bevise sin verdi, både for seg selv og for sin avdøde far, ble det

112 LinkedIn. Profilen til Marc Randolph. September 2023.

til slutt klart at en endring måtte til. Etter måneder med usikkerhet og spekulasjoner om hans fremtidige rolle, måtte han til slutt gi fra seg stafettpinnen. Den nye midlertidige CEO, Erik Fossum Færeveag, ble valgt for å ta Easee videre. Da Færeveag tok over roret i september 2023, tok han med seg et annet ferdighetssett og erfaringsgrunnlag. I februar 2024 lyser Easee ut stillingen som permanent CEO for selskapet. Noen måneder senere er en ny leder på plass. Anthony Fernandez tar sannsynligvis med seg andre ferdigheter, egenskaper og erfaringer enn både Helmikstøl og Færeveag, noe som er helt naturlig.

2024

Veksten var ikke problemet – det var grunnlaget som manglet

Gang på gang har Jonas Helmikstøl forklart Easees salgsstopp og problemer med en enkel forklaring: for rask vekst. Men var det egentlig veksten som var problemet, eller var det noe dypere som manglet fra starten av? På veien til suksess mistet selskapet både oversikten – og seg selv.

I et intervju med Dagens Næringsliv, et år etter salgsforbudet, uttalte Helmikstøl: «I Easee før og nå har alltid mantraet vært at sikkerhet rundt ansatte og produkter skulle prioriteres først.»¹¹³ Men hvordan kan dette stemme når dokumentasjonen og samsvarskravene ikke var på plass fra starten av?

Helmikstøl fortsatte: «Vi klarte ikke å følge opp disse prinsippene i perioden med ekstrem vekst. Vi undervurderte tiden og energien det ville ta å få disse prinsippene implementert. Men det er viktig å huske at vi har gjort mye rett selv om det nå er oppmerksomhet rundt dokumentasjonen.»

Vi skrur tiden tilbake til 23. januar 2018. Easee har nettopp blitt stiftet, og allerede tre uker senere har de

¹¹³ Dagens Næringsliv. 1. april 2024. "Easee-gründeren Jonas Helmikstøl om kollapsen: – Plutselig smalt det i hodet". Morten Ånestad

signert en intensjonsavtale om levering av 1 000 enheter til Tibber, selv om de verken har produsert eller levert et eneste produkt. Og dette er viktig. Selv om avtalen med Tibber kun var en intensjonsavtale, betraktet EU produktet som lansert på markedet. Dette betyr at alle tester og dokumentasjon skulle vært fullført, for å tilfredsstille kravene til CE-merking.¹¹⁴ De regulatoriske kravene var allerede fra starten klare, men ble ikke fulgt opp.

Helmikstøl kunne gjerne ha skyldt på rask vekst for å forklare utfordringene de møtte senere. Men selve fundamentet, å sikre at dokumentasjon og forskrifter ble ivarettatt, skulle vært lagt allerede de første månedene – mens selskapet fortsatt bare besto av tre gründere. Den første ansatte begynte 1. desember 2018, nesten ett år senere.

Nå ville nok ikke verken Elsakerhetsverket eller Nkom ha lagt mye styr dersom de på den tiden fikk nyss om dette. Når det elleve måneder senere faktisk sendes fysiske produkter til Tibber, kunne Elsakerhetsverket banket på døren med en noe stivere mine. Det skjer ikke. Elsakerhetsverket skal melde sin interesse, men det er noen år til.

I mellomtiden økte Easee i mange dimensjoner. Antall ansatte vokste fra tre til nesten 550, og omsetningen økte fra 0 til to milliarder kroner.

Spol raskt frem til Nordic EV Summit i 2024. På messen for elbillade-industrien, foran et engasjert publikum i storsalen, forsvarte Helmikstøl nok en gang veksten som hovedårsaken til selskapets problemer. Men hvordan forklarer han da de grunnleggende manglene som allerede var der i 2018?

114 Det er viktig å understreke at CE-merking ikke er en type godkjenning som utstedes av en tredjepart eller myndighet. Det er produsentens ansvar å utføre samsvarsvurderingen og påse at produktet oppfyller alle kravene før det plasseres på markedet.

Den virkelige innrømmelsen kom ikke fra Helmikstøl. Ti dager senere, da Easee forberedte seg til Eliaden 2024,¹¹⁵ var det Erik Færevaa og Lene-Kristin Wilhelmsen som tok bladet fra munnen. De bekreftet i tidsskriftet Elektro 24–7 at «Easee anerkjenner at den tekniske dokumentasjonen for Easee Home og Easee Charge ikke var tilstrekkelig da produktene ble satt på markedet, og at merking og samsvarserklæring ikke oppfylte de formelle kravene i standardene.» Wilhelmsen utdypet videre: «Vi ønsker å anerkjenne Elsikkerhetsverkets arbeid for å opprettholde industristandarder og forbrukersikkerhet. De har identifisert tydelige områder for forbedringer og for oss har dette vært viktig læring.»¹¹⁶

Denne innrømmelsen, og anerkjennelsen av Elsikkerhetsverkets arbeid, står i skarp kontrast til Helmikstøls gjentatte angrep og forsvar i media – og hans uttalelser bare tre dager tidligere på scenen i Lillestrøm. Mens selskapet endelig tok ansvar, virket Helmikstøl fastlåst i sin egen fortelling om rask vekst som unnskyldning.

Fra krise til fremtid – en ny retning for Easee

12. august 2024 markerte en ny begynnelse for Easee, med Anthony Fernandez som selskapets nyeste toppsjef. Fernandez' ankomst kom på en dag hvor selskapet også la frem sine regnskapstall for 2023. Ikke overraskende viste tallene en inntektsnedgang på hele 1,26 milliarder kroner og et driftsunderskudd på 414 millioner kroner.

I løpet av 2023 var selskapets salg hovedsakelig knyttet til Easee Home og Easee Charge Lite, ladestasjoner for

¹¹⁵ Eliaden er en årlig fagmesse hvor du finner energi, automasjon, industri og elektroinstallasjon; kort sagt alle fagområdene i den elektrotekniske bransjen.

¹¹⁶ Elektro 24–7. 3. april 2024. "Easee trekker rettssaken i Sverige".

elektriske biler i hjemmemarkedet samt Easee Charge, en ladestasjon for flerboligkomplekser og større områder. Easee introduserte også Easee One, en prisvinnende lader utviklet spesielt for det britiske markedet. Totalt solgte Easee 96 000 ladere i 2023, ned fra 353 000 i 2022.

I løpet av det siste kvartalet av 2023 stabiliserte situasjonen seg, og den økonomiske situasjonen forbedret seg etter at Easee mottok et konvertibelt lån på 60 millioner kroner samt 20 millioner kroner i ekstern finansiering. Lanseringen av Easee Charge Lite i mai 2024 bidro også til økte salg i alle markeder. Selv om selskapet fortsatt opererer med underskudd, er det tegn på bedring. Easee forventer å bli lønnsom i fjerde kvartal 2024, takket være nye produkter som Easee Charge Core, som ble lansert i mai 2024 og som forventes å ha en betydelig positiv effekt på lønnsomheten.

Tilbaketrekningen av rettssaken i Sverige førte til at Elsikkerhetsverket bekreftet at ingen korrigerende tiltak var nødvendige for eksisterende installerte ladere. Myndighetene i Norge og Belgia ga også tilsvarende uttalelser, og de sveitsiske myndighetene aksepterte den oppdaterte dokumentasjonen for Easee Home og Easee Charge, noe som tillot fortsatt salg i dette markedet.

Selskapets omsetning falt fra 1 903 millioner kroner i 2022 til 642 millioner kroner i 2023, og nettotapet beløp seg til 322 millioner kroner mot et netto overskudd på 199 millioner kroner i 2022. Nedgangen i netto overskudd skyldes hovedsakelig salgsforbudet i Sverige og dets ettervirkninger i andre markeder.

Til tross for en langsommere vekst enn forventet i 2023 på grunn av inflasjon og økte renter som påvirket kjøpekraften til sluttbrukerne, ser markedsutsiktene for de kommende årene lovende ut. Etterspørselen etter ladestasjoner for elektriske biler forventes å øke i takt med

elektrifiseringen av det globale bilparken. Ved å utvikle fremtidsrettede produkter som kundene elsker, og formidle dem til markedet gjennom langsiktige partnerskap, ønsker Easee å oppnå en solid markedsandel i de største markedene for elektriske biler.

Norge har tatt ledelsen og vist at gunstige insentivordninger for sluttbrukeren bidrar til en raskere overgang fra fossile brenslere til elektriske biler. Flere europeiske land følger nå etter og introduserer forskjellige former for insentivordninger. Ved å alltid ha fokus på kundeopplevelsen og tilby sikre, smarte, men også rimelige produkter, tror Easee at potensialet for videre vekst er stort.

Helmikstøl har utvilsomt satt sitt preg på Easee, både innad i selskapet og i mediene. Selskapet ser nå mot fremtiden med en ny CEO ved roret. Allikevel er det mange som vil savne Helmikstøl. Blant annet Per-Ivar Nikolaisen i Shifter, som uttalte: «Easee blir gråere uten gründeren.»¹¹⁷ Kanskje Easee blir litt gråere uten Helmikstøl ved roret. Men hvis det betyr at selskapet overlever, er det bedre å være en levende, grå virksomhet enn en død, fargerik *unicorn*¹¹⁸.

117 Shifter.no. 16. august 2023. "Easee blir gråere uten gründeren". Per-Ivar Nikolaisen

118 En unicorn er et selskap som har oppnådd en verdsettelse på over én milliard dollar innenfor relativt kort tid, typisk mindre enn ti år. Dette skjer vanligvis før selskapet går på børs eller blir kjøpt opp av andre parter.

DEL 7

Vedlegg

Vedlegg A – Standarder og direktiver

I dette kapittelet skal vi se nærmere på regler og retningslinjer som eksisterer i EU for å sikre forbrukere og firmaer at produktene som selges holder en viss standard. Som forbruker kjenner du sikkert godt til CE-merkingen. Dersom du har fulgt med på saken med Easee og Elsikkerhetsverket har du sikkert lest artikler med overskrifter som «Easee vil løse salgsforbud i Sverige med klistremerker». Og det er helt riktig. Klistremerker vil løse deler av problemet. Men hvordan? Da må vi se litt på produktreglene i EU. Vi begynner med CE-merkingen.

Que CE?

CE står for Conformité Européenne, som betyr at et produkt oppfyller de europeiske direktivene og kravene som gjelder for produktkategorien. CE-merking viser at produktet oppfyller EØS-regelverkets krav og derfor kan selges lovlig i Europa. Produsenten, eller deres autoriserte representant, er ansvarlig for å CE-merke produktet og sikre at det oppfyller kravene i relevante direktiver.¹¹⁹ Produkter som solbriller, vaffeljern og Easee-ladere må CE-merkes. På produkter som Easee-ladere skal merkingen være godt synlig og inkludere spesifikk informasjon, ikke bare CE-logoen.

Men for å kunne CE-merke produktet har produsenten en lang vei å gå. Produsenten må vise at produktet tilfredsstillende en rekke standarder og direktiver.

¹¹⁹ <https://www.nemko.com/no/product-certification/ce-marking-services>

Standarder

Når du kobler hodetelefonene eller øreproppene til mobiltelefonen, bruker du Bluetooth. For at du skal få lyd i øreproppene, skjer følgende: 1) Enhetene må oppdage hverandre. 2) De må kobles sammen. 3) Lydinformasjon sendes fra mobiltelefonen til proppene, og proppene sender av og til informasjon tilbake.

Alt dette skjer på en standardisert måte, som gjør at ulike hodetelefoner fungerer med forskjellige mobiltelefoner. Produsenter utvikler derfor produkter i tråd med standarden som er utarbeidet og forvaltet av Bluetooth SIG, slik at de fungerer som forventet med andre enheter.

Når du lader elbilen, gjelder det også standarder. Først for det fysiske – som utforming av støpsler og kontakter. Deretter, som med ørepropper og mobiltelefoner, gjelder det standarder for: 1) Oppdaging 2) Tilkobling og 3) Kommunikasjon under selve ladeøkten.

En produsent trenger ikke å følge standarden helt slavisk, men må oppfylle intensjonen bak den. Produsenten kan utvikle bedre eller alternative løsninger, så lenge de kan bevise at deres løsning er like god eller bedre enn standarden.

For spesielt interesserte kan det være verdt å se på blant annet: ISO 15118, IEC 61851, IEC 61850 og IEC 62196.

Direktiver

Et EU-direktiv er en vedtatt forskrift som medlemslandene må innføre i sitt nasjonale regelverk. Direktivene som gjelder for produkter, fokuserer på helse, miljø og sikkerhet. La oss ta et kjent eksempel: en lekebamse. For å hindre at bamseøyne rives av og svelges, eller at fyllstoffet blir spist, har EU et direktiv som beskriver hvordan leketøy skal testes og hvilke krav de må oppfylle.

Produsenten må teste lekebamsen i tråd med direktivet for å oppfylle kravene til CE-merking. Andre produkter kan kreve at flere direktiver følges.

Det er produsentens, eller importørens, ansvar å teste produktet i henhold til de direktiver som gjelder for produktet. For å sikre en uavhengig test, blir produktet testet av en sertifisert tredjepart. Dette kan sammenlignes med når bilen din blir EU-godkjent. Et verksted, godkjent av Statens Vegvesen, utfører kontrollen og gir enten godkjenning eller avslag, som rapporteres til Statens Vegvesen.

Easee Lite oppfyller kravene for både EMC- og RED-direktivene. Produsenter kan henvende seg til sertifiserte testorganer som NEMKO eller TÜV Süd for å få produktet testet og godkjent.

Forskjellen på standarder og EU-direktiver

Vi har nå gått gjennom standarder og forklart hva EUs direktiver er og deres hensikt. Likevel lurer mange på: Hva er egentlig forskjellen, når både standarder og direktiver beskriver hva som er tillatt og hva som ikke er det? For å tydeliggjøre forskjellen skal vi bruke Bluetooth som eksempel.

Standarder er utviklet for å sikre at enheter kobler seg opp og fungerer smertefritt sammen. Dette er en fordel for deg som forbruker, fordi du kan kjøpe nye ørepropper som fungerer med mobilen din. Standarder sier ingenting om at øreproppene ikke skal forstyrre andre elektriske apparater, eller om de inneholder helse- og miljøskadelige stoffer.

Dette reguleres av direktivet. Det fastsetter at verken mobilen eller øreproppene skal forstyrre andre enheter, som andre ørepropper eller apparater som bruker radiofrekvenser til å kommunisere (som bredbåndsroutere, smarthuskomponenter, trådløse mus eller fjernkontroller til garasjeporter). Et annet EU-direktiv regulerer bruken av skadelige stoffer i materialene øreproppene er laget av.

The Blue Guide and The CE Process

Hvis du har kommet hit og lest om standarder og direktiver, tenker du kanskje at det er mye arbeid å lansere produkter i EU – og det stemmer. Det er mye å sette seg inn i, og det kan være lett å miste oversikten. Likevel gjør firmaer dette hver dag, så det er langt fra umulig. Det finnes også eksperter som holder seg oppdatert og er klare til å bistå. De hjelper med alt fra kartlegging til gjennomføring av typegodkjenning.

Det finnes også omfattende dokumentasjon som kan hjelpe deg. To nyttige dokumenter det er verdt å skimlese er *The Blue Guide on the implementation of the product rules*, kjent som *The Blue Guide*,¹²⁰ og *CE marking*¹²¹.

The Blue Guide ble utgitt i 2000, 18 år før Eusee ble grunnlagt. Denne guiden gir produsenter omfattende informasjon om gjeldende regler og direktiver.

I vårt tilfelle er det viktig å merke seg følgende:

120 https://single-market-economy.ec.europa.eu/news/blue-guide-implementation-product-rules-2022-published-2022-06-29_en. Første gang utgitt i 2000. Revidert i 2014, 2016 og 2022.

121 https://europa.eu/youreurope/business/product-requirements/labels-markings/ce-marking/index_en.htm

- Produsenten skal utarbeide teknisk dokumentasjon som beskriver design, produksjon og bruk av produktet.
- Den tekniske dokumentasjonen må være tilgjengelig ved produktlansering.
- Et produkt kan kun lanseres én gang.
- Produkter som tilbys på markedet må overholde relevante direktiver for harmonisering i EU.
- Ved å påføre CE-merket erklærer produsenten at produktet overholder alle gjeldende EU-krav og at nødvendige samsvarsvurderinger er fullført.
- CE-merking er obligatorisk i EU, og viser at produktet oppfyller de relevante lovkravene.

Hva klaget svenskene egentlig på?

Det har blitt skrevet mye om saken, og mange har uttalt seg. Men saken er egentlig enkel: Easee manglet tilstrekkelig teknisk dokumentasjon da produktene ble lansert. Den tekniske dokumentasjonen må inkludere tekniske tester, levetidstester og/eller beregninger. Alt dette skal være utført og dokumentert før produktlansering.

Det er kjernen.

EU-typegodkjenning

En EU-typeundersøkelse er en valideringsprosess utført av et godkjent test- og sertifiseringsorgan, som NEMKO eller TÜV. TÜV er godkjent til å teste og sertifisere elektriske produkter og utstedte sertifikater, på samme måte som verksteder er autorisert til å gjennomføre EU-kontroll på biler.

EU-typeundersøkelsen kontrollerer produktets tekniske egenskaper og bekrefter om det oppfyller kravene i de relevante direktivene.

Hvis produktet tilfredsstillter kravene, kan TÜV utstede en EU-typegodkjenning. Dette har Easee mottatt for sitt produkt Easee Charge Lite.

Takk

Jeg vil rette en takk til alle som har bidratt med råd, støtte og uvurderlig innsikt underveis i arbeidet med denne boken.

En spesiell takk til dere som har delt deres erfaringer og kommet med konstruktive tilbakemeldinger, som har hjulpet meg med å forme innholdet. Denne boken hadde ikke vært mulig uten deres verdifulle innspill.

Til min familie og nære støttespillere – en ydmyk takk for tålmodigheten og oppmuntringen gjennom hele prosessen. Deres støtte har vært uvurderlig.

