



Uit

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

På hvilken måte opplever de ansatte innenfor

*Norsk kraftforsyning de stadige organisatoriske prosesser, sett i lys
av myndighetskrav, og interne krav om mer effektiv resultatstyring?*

Per-Steinar Schönning

Masteroppgave i Master of public administration Mai.2016



Innholdsfortegnelse

<i>Kapittel 1. Introduksjon</i>	5
1.1 Tema som ønskes belyst i studien.....	5
1.2 Problemstilling.....	6
1.3 Oppgavens oppbygging.....	7
<i>Kapittel 2. Energiloven og NVE</i>	7
<i>Kapittel 3. Konteksten</i>	9
3.1. Organisasjonsform Norske offentlige kraftselskap.....	9
3.2 Organisering av produksjonsselskapet.....	10
3.3 Nettselskapet.....	11
3.4 Entreprenørselskapet.....	12
3.5 Markedsselskapet.....	12
<i>Kapittel 4. Teoridel</i>	12
4.1 Det instrumentelle perspektivet.....	13
4.2 Det kulturelle perspektivet.....	17
4.3 Myteperspektivet.....	20
<i>Kapittel 5. Metode</i>	21
5.1 Kvalitativt forskningsdesign fordeler og ulemper.....	22
5.2 I hvilke tilfeller skal man velge kvalitativ tilnærming?.....	23
5.3 Operasjonalisering.....	23
5.4 Valg av undersøkelsesenheter og undersøkelseskriterier.....	24
5.5 Datainnsamling.....	26
5.5.1 Casestudie.....	26
5.5.2 Spørreundersøkelse – Intervju.....	26
5.5.3 Dokumentundersøkelser.....	26
5.6 Styrker og svakheter ved studien.....	27
5.6.1 Troverdighet.....	28
5.6.2 Bekreftbarhet.....	29
5.6.3 Overførbarhet.....	31
<i>6. Drøfting og analyse av funn</i>	31
6.1 Utgangspunkt i det instrumentelle perspektivet.....	32
6.2 Utgangspunkt i kultur perspektivet.....	36
6.3 Utgangspunkt i myte perspektivet.....	38

7. Konklusjon	40
8. Litteraturliste	42
Vedlegg 1 – Spørreundersøkelse	43

Kapittel 1. Introduksjon

1.1 Tema som ønskes belyst i studien.

Norsk kraftforsyning er stadig i organisatorisk bevegelse. Det er flere årsaker til det. Energiloven av 1990 startet en prosess hvor det skjedde store organisatoriske endringer innenfor energisektoren. Energiloven resulterte i at kraftselskapene måtte omorganisere seg relativt vesentlig. De sentrale årsakene til omorganisering var myndighetsårsaker, konkurransemessige årsaker og interne årsaker som dukket opp i kjølvannet av pålagte endringer i organisasjonen.

Kraftselskapene hadde før denne tiden samlet både marked, nett og produksjon under den samme paraplyen. Ved energilovens inntreden energiselskapene omdannet slik at man fikk morselskapet med sine døtre under seg, og som i seg selv var egne juridiske enheter.

Når disse prosessene startet kom det nye og endrede rammebetingelser fra myndighetene, herunder Olje og Energidepartementet og videre kanalisert gjennom NVE. De nye rammebetingelsene gjorde at kraftselskapene måtte se på sin egen organisering hvorvidt denne ville være riktig med hensyn på den nye hverdagen.

En del kraftselskap i Norge er interkommunale, det betyr at de eies av kommuner og fylkeskommunen og hvor eierprosenten kan variere noe mellom hver kommune. I sum eier kommunene i samlet og fylkeskommunen rundt 50 % hver.

Eksterne krav som må oppfylles gjør at selskapene må organisere på en slik måte at de er i stand til å følge opp de myndighetskrav som blir satt til det enkelte selskap. Samtidig vil eierne ha mest mulig utbytte som de eksempelvis kan omsette i ulike tiltak innenfor egne kommuner.

For en del ansatte har det betydd både nye oppgaver, og kanskje nytt oppmøtested for sitt arbeid. Dette har vært merkbart for en del ansattes som arbeider med drift og vedlikehold av strømmettet. Energiloven bidro langt på vei til at kraftselskapene måtte danne sin egen entreprenør organisasjon, som skulle ta seg av både vedlikehold og nybygging av linjer. Når entreprenørselskapet ble dannet gikk mye av personellet som var i tidligere nettselskap over til entreprenørselskapet, spesielt mange montører. I de siste årene har det kommet nye rammebetingelser for nett som har gjort at de må ha en viss stab av blant annet montører. Over en lengre periode var det slik at nettselskapet måtte bestille vedlikeholdstjenester hos entreprenørselskapet. Nå har dette endret seg en del gjennom nye lover og forskrifter og derved åpnet for at nettselskapene kan gjøre mer vedlikehold selv på sitt eget linjenett, mens

entreprenørselskapene i større grad retter sitt fokus mot mer å vinne anbudskonkurranser for nybygging av anlegg, eksempel kan være fiberutbygging i en kommune.

For produksjon og marked er ikke endringene og prosessene like omfattende, men også her har det vært gjort tydelige organisatoriske endringer for å møte en ny hverdag.

Energilovens inntreden og senere revisjon av denne har bidratt til et noe mer komplekst forhold mellom datterselskapene, herunder med vekt på kjøp av tjenester. Et eksempel på det kan være et produksjonsselskap som eier en linje som forsyner et lukehus med strøm.

Vedlikeholdet av denne linjen er avtalt med nettselskapet, som igjen kjøper tjenesten av entreprenørselskapet.

Det er interessant å studere organisasjoner som er i stadig organisatorisk bevegelse for å komme i mål med myndighetskrav, men også egne interne krav både fra eiere, styre og administrasjon. De ansatte står midt opp i det og må etter hvert se at hverdagen blir mer omskiftelig. Konsekvensene av stadige endringer er mange, det er nevnt både nye oppgaver, kanskje andre oppmøtesteder, andre avdelinger med mer. Oppskriften på hvordan organisasjonen skal se ut er ikke et fast svar for all framtid. Nye rammebetingelser og krav til lønnsomhet gjør at de organisatoriske tannhjul forsetter å rulle rundt i nye posisjoner. Det er heller ikke noen garanti at en organisasjonsform er det rette svaret for best mulige resultater. Av den grunn må en organisasjon noen ganger reorganisere seg selv om det ikke har kommet nye momenter hverken eksternt eller internt. Disse prosessene er interessante å se nærmere på med tanke både på de ansatte og organisasjon. Det som kan virke som en god løsning på en organisatorisk utfordring vil ofte og ha negative ringvirkninger som det må tas stilling til.

1.2 Problemstilling

Innenfor kraftsektoren har det og foregår en del prosesser og mekanismer i organisasjonene og i mellom organisasjonene innenfor et kraftselskap. Disse prosessene og mekanismene påvirker organisasjonen med sine ansatte. På bakgrunn av dette formuleres problemstillingen for denne oppgaven slik;

«På hvilke måter opplever de ansatte innenfor Norsk kraftforsyning de stadige organisatoriske prosesser, sett i lys av myndighetskrav og interne krav om mer effektiv resultatstyring?»

Problemstillingen skal studere nærmere de konsekvenser av stadige omorganiseringer, nye myndighetspålegg og krav fra eiere og administrasjon om bedret produktivitet og

resultatstyring. Studien er ment for å gi bedre kunnskap hvordan organisatoriske endringer har fungert i praksis. Undersøkelsen kan være et nyttig verktøy å ha med seg for fremtidige omorganiseringer, innføring av nye pålegg og krav. Herunder på hvilken måte endringer skal implementeres i organisasjonen og videre involvering av de ansatte i prosessene. Her er med fokus på medbestemmelse og av informativ art.

Denne undersøkelsen kanaliseres igjennom 3 ulike organisasjonsteoretiske perspektiv som det redegjøres for senere.

1.3 Oppgavens oppbygging

Oppgavens oppbygging starter ved kapittel, gjennom en introduksjon som redegjør for tema og hvilket emne som ønskes belyst. Videre i dette kapitelet presenteres oppgavens problemstilling.

I kapittel 2 belyses en del sentrale momenter rundt Energiloven, dette fordi den spiller en sentral årsak hvorfor kraftselskapene har endret seg og fortsatt har dynamiske organisasjoner. Energiloven er fastsatt av Stortinget.

Videre gis en beskrivelse av Norges vassdrags og energidirektorat (NVE). NVE har ansvaret for å forvalte vassdrag og energiresursene i Norge. Som en konsekvens av energiloven og sin egen rolle, er det NVE som setter fram nye rammevilkår for kraftverksbransjen.

Kapittel 3 omhandler konteksten og hvordan en kraftverksorganisasjon kan se ut. Videre hvilke oppgaver i hovedtrekk som ligger plassert under morselskap og datterselskap.

Kapittel 4 redegjør for 3 teoretiske perspektiver som er valgt for denne oppgaven.

De 3 perspektivene er det instrumentelle perspektivet, det kulturelle perspektivet og myte perspektivet.

Kapittel 5 omhandler den metodiske tilnærmingen. Kapittel 6 er omhandler en redegjørelse for empiri og analyse. Kapittel 7 omhandler slutninger knyttet mot de funn som er gjort og noen tanker videreføring av forskning på området.

Kapittel 2. Energiloven - NVE

I dette kapittelet redegjøres det for hva Energiloven står for og hvordan den har og påvirker organisasjonene innenfor kraftsektoren. Herunder spesielt nettselskaper og entreprenørselskaper.

Delvis som en konsekvens av energiloven, er det NVE som framsetter ulike rammevilkår og pålegg for kraftselskapene og dets datterselskaper. På grunn av oppgavens størrelse vil det være begrenset hvor mye år saksmateriale, som hentes fra energiloven og NVE for å belyse

oppgavens problemstilling, «*På hvilke måter opplever de ansatte innenfor Norsk kraftforsyning de stadige organisatoriske prosesser, sett i lys av myndighetskrav og interne krav om mer effektiv resultatstyring?*»

Det vil i denne oppgaven benyttes noen av de viktigste hovedtrekkene fra energiloven og rammevilkår / pålegg fra NVE, for på en bedre måte kunne studere problemstillingen nærmere.

Produksjonsselskaper og markedsselskaper er noe berørt av loven. Blant annet kommer energiloven til anvendelse vedrørende det elektriske anlegget innenfor kraftanlegget og de linjer og kabler som kraftverket er tilknyttet. Regulering og utbygging av vassdrag faller ikke innenfor energiloven.

NVE derimot kan gi pålegg og endringer myntet mot produksjonsselskapene herunder forhold som angår beredskap, vassdrag og reguleringsanlegg.

For markedsselskapet tas med formålet for markedsplasskonsesjon hvor det legges til rette for effektive og tillitsvekkende systemer for handel. Det skal kunne gi en effektiv prissetting i kraftmarkedet, som igjen skal sikre en effektiv kraft flyt i overføringsnettet. Klare frister for påmelding av kraft neste døgn og for lengre perioder. Herunder og melde inn behov for kjøp av tilgjengelig kraft prissikret gjennom avtaler og kraft tilgjengelig i spot markedet.

Endrede rammevilkår og pålegg blir i enda større grad pålagt nettselskaper og entreprenørselskaper gjennom ulike forskrifter med mer. Det være seg endrede konkurranseforskrifter, forholdet mellom samfunnsmessig rasjonell utnyttelse av kraften og at kraftforsyningens infrastruktur ivaretas.

Energiloven i Norge trådte i kraft 1.januar 1991. Energiloven har vært omfattende revidert i 2001 og også noe endret i 2004.

Ved lovens inntreden ble skillet mellom monopolvirksomhet og konkurransevirkosomhet tydeliggjort. Det medførte til at kraftselskapenes monopol om å anvende eget kraftnett kun for egen tilgjengelig kraft ble opphevet. Som et resultat av dette kunne kraftselskapene bli pålagt om å stille ledig kapasitet til rådighet for andre kraft leverandører

Som en gjenytelse til dette, ble kravet om å dekke opp all kraft etterspørsel gjennom eget linjenett fjernet. Martinsen, Bibow og Støle (2004).

Før dette kunne kraftselskapene velge bare å bygge ut kraft i egen regi og ofte til en dyrere pris, som igjen gikk i sluttbrukernes disfavør.

Ved at konkurransemonopolet ble opphevet, åpnet det for muligheten for andre kraftselskap om å kunne levere kraft til sluttbrukerne. Leveringsplikten som det stedlige kraftselskap har, er å knytte kundene til det omkringliggende nett slik at kundene får sin kraft fra dette nettet. Videre betyr dette at selv om sluttbrukere er knyttet til nettet har ikke det stedlige kraftselskap et særskilt ansvar om å levere kraft til sluttbrukerne.

NVE har i forbindelse med monopol og konkurranse basert virksomhet stilt vilkår for at disse må være organisatorisk atskilt. Det er det vi ser et eksempel på når det er både et nettselskap (monopol) og entreprenørselskap (konkurranse).

Et annet viktig moment som man ikke kan unnlate å nevne er leveringssikkerhet til sluttbruker og konsekvensene for selskapene ved utfall av linjenettet med det resultat at sluttbrukere blir strømløse. Dette er regulert gjennom energiloven hvor man har innført det som kalles for KILE kostnader (Kvalitetsjusterte inntektsrammer ved uteblitt energi) hvis strømmen uteblir over 3 minutter. Denne ordningen kom i drift 1.januar 2001. Det betyr at sluttbrukere skal få kompensert for den kraften de ikke har fått levert. Det vil si produktet av ikke levert energi (ILE) og KILE – satser i kr/kwh ILE, Martinsen, Bibow og Støle (2004)

Kapittel 3. Konteksten

I dette kapittelet beskrives det noe nærmere hvordan morselskap og datterselskap er bygd opp organisatorisk for å kunne møte krav myndigheter, men også interne krav til hvordan organisasjonene må være bygd opp for å løse de utfordringer de står ovenfor. Beskrivelsen vil ikke være heldekkende, men er ment å gi leseren en viss formening om hvordan organisasjonene er bygd opp og fungerer.

3.1. Organisasjonsform Norske offentlige kraftselskap

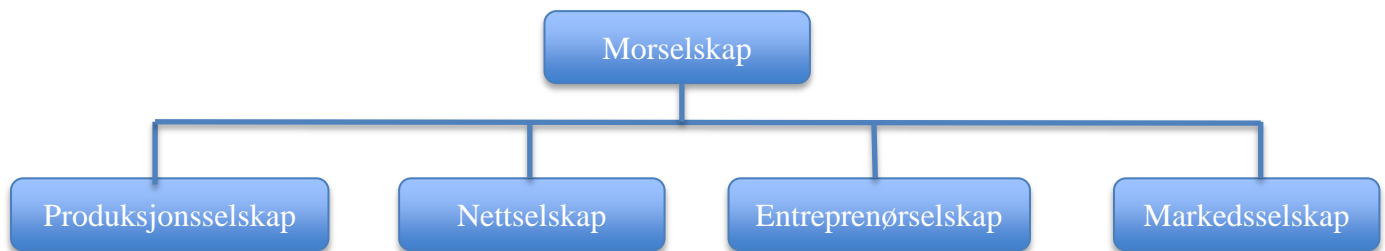
De fleste offentlig eide kraftselskaper i Norge er noenlunde likt organisert.

Oppbyggingen kan være mor selskap hvor administrerende direktør er plassert.

I morselskapet vil man finne, økonomi, HR, sentralbord, kantine med mer. Datterselskapene med sine egne organisasjoner har som regel sin egen direktør som inngår i ledergruppen sammen med administrerende direktør. Både morselskapet og datterselskapene er selvstendige egne juridiske enheter. Hvert selskap har sitt eget regnskap som i sum utgjør totalen for hele konsernet. Et annet moment er at hvis noe skulle gå ”virkelig galt” i et selskap så trekker ikke det med seg de andre selskapene. Men det er klart at tap eller dårlig resultat til slutt påvirker årsresultatet for konsernet. For å beskrive nærmere hvordan organiseringen av et datterselskap kan være, tas det utgangspunkt i konsernets produksjonsselskap.

For de andre datterselskapene gis en mer overordnet beskrivelse av organisasjonenes oppbygging og gjøremål.

Antall ansatte varierer noe fra selskap til selskap. Antallet ansatte ligger for mange selskapers del et sted mellom 300 – 400 personer. Noen selskaper har færre ansatte enn dette, mens noen igjen har flere ansatte.



Figur 1. Eksempel på organisasjonsform i et Norsk offentlig kraftselskap med morselskap og datterselskap. Videre tilkommer hver datter selskaps interne organisasjon. Datterselskapenes interne organisasjoner er ulikt oppbygd. Felles for dem er at alle selskapene har et avdelingsledernivå.

3.2 Organisering av produksjonsselskapet

Produksjonsselskapet driver i hovedtrekk med drift og vedlikehold av kraftanlegg og reguleringsanlegg. Innenfor produksjonsselskapet sin organisasjon, vil man finne en stabsavdeling med ulike fagkompetanse. Det være seg innenfor fagretningene bygg, elektro, maskin, og vassdrag. På driftssiden er organisasjonen bygd opp med stasjonsgrupper som har ansvaret for anlegg innenfor sitt geografiske område.

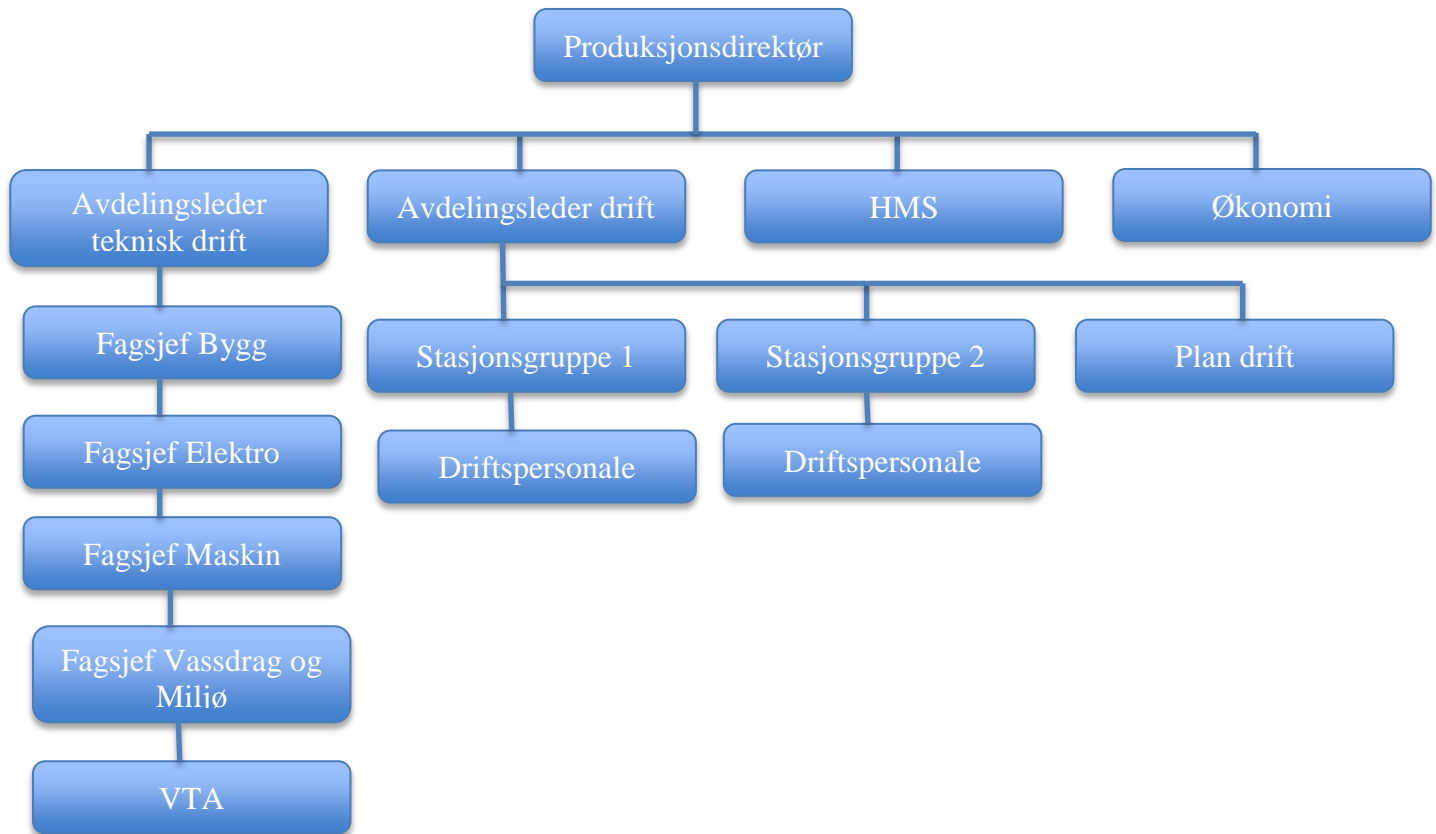
Fagpersonale i stab jobber mot stasjonsgruppene og bidrar med faglig støtte eksempelvis i feilsituasjoner. I tillegg ved ombygginger og større vedlikehold er det som regel prosjektledet av en fra stabsavdelingen og hvor personell fra drift inngår som hjelpere i prosjektet.

Avdelingens lederteam vil ofte bestå av produksjonsdirektør, avdelingsleder teknisk drift og avdelingsleder stasjonsdrift.

Avdelingsleder teknisk drift leder avdelingen hvor allerede nevnte fagingeniører inngår. I tillegg er vassdrag og miljøsidene plassert under avdelingsleder for teknisk drift. I noen selskaper har denne avdelingen egen avdelingssjef. Personell innenfor vassdrag og miljø jobber i grove trekk med vassdragstekniske oppgaver, herunder oppfølging av damanlegg, miljø og en del kontakt mot omgivelsene vedrørende tiltak i reguleringsanleggene. I denne avdelingen finner man også Vassdragsteknisk ansvarlig (VTA) som har ansvaret for

oppfølging av damanleggene. VTA vil være selskapets kontakt mot NVE i ulike sammenhenger, eksempel på det kan være kontroll av pålegg i reguleringsanlegg, at påleggene følges opp innenfor en gitt tidsramme.

Produksjonsselskapets HMS – leder og økonomipersonell vil ofte rapportere direkte til produksjonsdirektøren.



Figur 2. Eksempel på oppbygging av et produksjonsselskap.

3.3 Nettselskapet

Videre er det nettselskapet som har ansvaret for linjenettet i konsesjonsområdet. I praksis inntil husveggen. I nett ligger ofte også kundeservice, selv om det for noens selskap er plassert i morselskapet. Driftssentralen som overvåker anleggene, herunder både kraftanlegg og nett kan være plassert i nettselskapet. Det betyr at produksjonsselskapet kjøper en tjeneste fra nettselskapet for fjernovervåking av sine kraftanlegg.

Personell i nett har og ansvaret for det lokale elektro tilsyn. Det betyr at personell kontrollerer elektriske anlegg både i privatboliger, offentlige bygg og industri.

Nettselskaper har egne vaktmontører som rykker ut ved feil i nettet, dette i samarbeid med vakthavende ingeniør på driftssentralen.

I tillegg vil det eksempelvis være på nett og entreprenørsiden leder for montørlagene og ledere for avdelinger under tilsyn, måleravdeling og kundeservice for å nevne noen.

3.4 Entreprenørselskapet

Entreprenørselskapet konkurrerer i det åpne markedet om kontrakter både på nybygging av linjer, men også vedlikehold av eksisterende kraftnett. Videre kan det være utbygging av fiber, gatelys med mer. Entreprenørselskapet kan også drifte og vedlikeholde linjenett som nettselskapet eier, men da må denne tjenesten kjøpes.

3.5 Markedsselskapet

Markedsselskapet styrer i grove trekk med kraftavtaler vedrørende kjøp og salg. Det være seg både kortsiktige avtaler og langsiktige avtaler hvor en viss mengde kraft blir avtalt solgt eller kjøpt for en fast pris innenfor et gitt tidsrom. De prøver å se for seg både kortsiktige og langsiktige prognoser for kraftbehovet. Markedsselskapet har ledere for kraftsalg, kjøp, prognoser og vannhusholdning. Vannhusholdningen og tendensen for hvor mye vann som er tilgjengelig er med på å fastsette prognosene framover i tid. Markedsselskapet følger med prisene på spotmarkedet og ser om det lønner seg å kjøpe kraft i spotmarkedet og samtidig spare på eget vann til det erfaringsmessig er høyere kraftpriser.

Kapittel 4. Teoridel

Oppgavens problemstilling er, *«På hvilke måter opplever de ansatte innenfor Norsk kraftforsyning de stadige organisatoriske prosesser, sett i lys av myndighetskrav og interne krav om mer effektiv resultatstyring?»*

Som et hjelpemiddel for å belyse problemstillingen nærmere anvendes ulike teoretiske organisasjonsteoretiske perspektiv. De ulike perspektivene vil bli presentert i dette kapitlet. Videre ved hjelp av teorien kunne danne et bilde av de forventninger til funn. Funnene som blir gjort vil tas inn i analyse arbeidet knyttet mot oppgavens problemstilling.

Både myndighetskrav og interne krav til effektiv resultatstyring er innført i organisasjonene og har vært ”aktive” i en tid allerede. På bakgrunn av det blir forventninger til funn basert på nå situasjonen i organisasjonen. I tillegg blir det gitt en hypotetisk forventning av funn sett noe fram i tid.

I denne oppgaven er det valgt tre organisasjonsteoretiske tilnærminger som utgangspunkt for den teoretiske drøftelsen.

De tre perspektivene er det rasjonelle perspektivet, det naturlige perspektivet og det åpne perspektivet. Det teoretiske innholdet i perspektivene mange og ulike, men de har elementer av felles trekk i seg.

Perspektivene gir en rekke muligheter til å kunne belyse problemstillingen fra ulike innfallsvinkler.

Ulikhetene mellom offentlige organisasjoner og private organisasjoner er på flere områder visket vekk.

Det har allerede i flere år blitt satt krav til offentlige organisasjoner at de skal drive effektivt og lønnsomt. For å kunne møte de krav som blir stilt til organisasjonen, rettes øyne ofte mot organisasjonsformen. Det være seg ledelsen innenfor et nettselskap som stadig har fokus på om organisasjonen er rett organisert for å møte interne og eksterne utfordringer.

Synes teoriene passer godt inn som et utgangspunkt knyttet mot problemstillingen.

Det instrumentelle perspektivet blir på mange måter motoren for endringer i organisasjonen.

Det igjen som et verktøy som ledelsen kan anvende når det settes fra endringer fra myndigheter eller interne eierne ønsker større økonomisk utbytte.

Samtidig vet man at ikke alle endringer er like suksessfulle. Kultur perspektivet med ulike teorier, som belyser hvorfor ikke alle endringer lykkes og motstanden mot endringen. Med ofte korte tidsfrister for å få gjennomført endringer i organisasjonene er ikke det like enkelt å gjennomføre. Eksempelvis kan det være seg måten gjennomføringen blir gjort på samtidig som organisasjonskulturen mot noe nytt står sterkt i organisasjonen.

En annet moment som påvirker organisasjonene og de mekanismer som opptrer der er omgivelsene. For å komme omgivelsene i møte vil organisasjonene utad framstå på en slik måte at de skaffer seg legitimitet ovenfor omgivelsene. Legitimiteten mot omgivelsene har oftest ikke noen særlig påvirkning organisasjonenes indre liv. Myteperspektivet belyser disse momentene nærmere.

4.1 Det instrumentelle perspektivet

Offentlige organisasjoner har gjennom sine ulike oppgaver et samfunnsmessig ansvar. Slik er det også med Norsk offentlig kraftforsyning som skal ivareta strømforsyningen i sine områder. Fra samfunnets side blir organisasjonene et verktøy eller instrument for å nå de fastsatte mål. Gjennom ledelsen i organisasjonene blir organisasjonene formet på en slik at måte at de skal være best mulig i stand til å nå målene. Christensen mfl. (2009 viser til hvordan organisasjonene anvendes som et nødvendig verktøy for å nå fram til målet.

I dagens samfunn med stadig nye og mer krevende mål, er det ikke sikkert at organisasjonene er riktig organisert. Ledelsen må hele tiden se om organisasjonen er innenfor rekkevidden av målet eller målene. Den organisasjonsformen som fungerte tidligere, er nødvendigvis ikke den riktige organisasjonsformen veien videre.

Gjennom organisasjonenes ledelse sees det på ulike organisasjonsoppskrifter. Måten de tas inn i organisasjonen på og omsettes til praksis varierer. Eksempel på det kan være en organisasjon som ser etter et ”ferdig” organisasjonsprodukt, finner det og implementere organisasjonsoppskriften inn i organisasjonen. Organisasjonene tar i bruk en oppskrift som etter deres mening fungerer vel i tilsvarende organisasjoner. Røvik (1998) kaller dette for en ”rask tilkobling”. Målene er ferdig definert og prosessen for å ta oppskriften i bruk skjer relativt raskt. Det skjer en hurtig adoptering av et ferdig organisasjonsprodukt som er klart til å ta i bruk. Måten oppskriften tas i bruk på er en rasjonell og tydelig måte Røvik (1998) og Christensen mfl. (2009).

I lys av det instrumentelle perspektivet sees det på den kunnskapsoverføring som skjer mellom organisasjoner.

Innenfor kunnskapsoverføring har vi;

- Dekontekstualisering - hvor det sees på hvordan praksiser oversettes til ideer.
- Kontekstualisering - hvor det går motsatt vei, ideer omgjøres til praksiser.
- Organisasjonsideer – ulike kvaliteter på de oversettelser som blir gjort av organisasjonsideene Røvik (2007).

Disse momentene er noen av de verktøy som anvendes som organisasjonsmessige hjelpemidler når det gjennomføres endringsprosesser i en organisasjon.

Dekontekstualisering når praksiser oversettes til ideer Røvik (2007). Her sees det på hvordan organisasjonsideer oversettes i fra praksiser til ideer. Organisasjoner kan se på en praksis som de synes er interessant. Imidlertid må det gjøres tilpasninger slik at oppskriften eller ideen kan innføres i egen organisasjon. Årsaken til at en organisasjon velger en type praksis er at de ser at andre organisasjoner har hatt suksess. Organisasjonen ønsker på den måten å kopiere suksessen som andre organisasjoner har eller har hatt.

I denne sammenheng sees det på løsrivelse hvor en praksis tas ut fra sin opprinnelige kontekst og derved kan omformes og tilpasses andre kontekster Røvik (2007).

Imidlertid er det utfordringer ved dette. Når man observerer en organisasjon som har suksess, hvordan vet man at dette skyldes ulike praksiser? Og kan man skille ut en praksis som

fungerer godt i fra organisasjonen?, Røvik (2007). Et vesentlig moment i denne sammenheng vil være om man får med seg alle ingrediensene i praksisen, når denne skal omsettes til en ide innenfor egen organisasjon. I verste fall kan det i neste omgang bety en dårligere ide eller en ide som ikke vil kunne fungere noe særlig. Det er mange varianter av åpenhet når en praksis skal hentes. Det være seg fra praksiser som er godt eller dårlig språkliggjort. Er kunnskapen i ”rommet”, men ikke synlig er det vanskeligere å kommunisere praksisen inn mot egen organisasjon.

Det er to hovedstrategier for praksiser, den ene er uthenting og den andre er utbringning. Uthenting kan dreie seg alt fra bedriftsbesøk der man ser eller oppfatter organisasjonen som veldrevet og suksessrik. Et mer systematisk konsept er ”Benchmarking” hvor likesinnede organisasjoner blir sammenlignet med hverandre på felles områder. Innenfor kraftverksproduksjon kan det være utgifter til drift og vedlikehold, antall ansatte, nede tid grunnet feil og nyinvesteringer i eksisterende anlegg for å nevne noen momenter. Organisasjonene kan derved sammenligne seg med hverandre og se på hvor effektivt de driver. Imidlertid sier ikke dette hele sannheten, det kan være år hvor en kraftverksorganisasjon har lite feil og ingen investeringer. Det bidrar til mer inntjening, mens et annet selskap kan modernisere kraftverkene sine og derved har forbigående mye større utgifter. Siste nevnte kan til dels være krav fra eksempelvis NVE, hvor det kan dreie seg om gamle trerørgater som leder vannet ned til kraftverket blir et pålegg om å skiftes ut grunnet krav til sikrere anlegg.

Avslutningsvis to viktige momenter;

”Jo fjernere arenaer utbringeren opptrer på, desto større innslag av generell organisasjons- og ledelsesteori i presentasjonene, og desto mindre innslag av trening av deltakerne for å kunne utføre praksisene selv, og videre: desto mindre tidsramme for presentasjonene”.

Og en viktig dekontekststualiserings regel;

”Jo fjernere arena utbringeren presenterer på, desto mer tones praksisen ned, og desto mer betones andre aspekter, bl.a. generell teori om ledelse og organisering”. Røvik (2007:292).

Kontekstualisering omhandler når ideer skal oversettes til praksiser. Ideene som i varierende grad inneholder momenter fra praksiser forsøkes implementert inn i en ny organisasjon.

Det er ulike måter oversettelsene av ideer til praksiser foregår på.

En måte er ”*Top – down – orientering*”, Røvik (2007:294) hvor den nye ideen eller organisasjonsoppskriften kommer inn i organisasjonen via toppledelsen. Oversettelsen spres vertikalt nedover i organisasjonen.

Ledelsen anvender ideene som omsettes som praksiser inn i organisasjoner som verktøy for å kunne nå nye fastsatte mål. Røvik (2007) nevner i denne forbindelse det som omhandler ”*Problembetinget søking etter løsninger*” Røvik (2007:294). Med det menes det bl.a ledelsen vet hva som er organisasjonens utfordringer både ved de eksisterende oppgaver og ikke minst nye oppgaver, som er en vanlig kilde til organisatoriske endringer.

Et tredje aspekt innenfor kontekstualiseringen er, ”*begrenset frihet til oversettelse*” Røvik (2007:294). Implementeringen av ideer i organisasjoner styres for det meste av organisasjonenes ledelse. Ansatte kan få gjennomslag for noen justeringer i implementeringsprosessen, men heller ikke mer enn at ledelsen føler at det er innenfor de gitte rammer for endringen.

De to siste momentene innenfor den hierarkiske oversettelseskjeden er;

”*Stimulus – respons – basert sekvensialitet*” og ”*fra det abstrakte til det konkrete*” Røvik (2007:295).

Førstnevnte omhandler ideene som vandrer inn i organisasjonene og ut i de enkelte avdelinger både vertikalt og noen ganger horisontalt blir oversatt og tilpasset de lokale forholdene uten at dette rammer grunnessensen i ideene. Oversettelsen som foregår i den enkelte avdelingen starter gjennom oversettelsesprosessen som har vært gjennomført i et organisatorisk ledd som er plassert hierarkisk over. Derved starter tilpasningene med ideer som ikke er internt skapt i den enkelte avdeling.

Det siste momentet omhandler ideer som først er vage eller som et mer abstrakt innspill til hvordan organisasjonen skal være organisert. Etter hvert som prosessen kommer i gang i organisasjonen og den brer seg vertikalt nedover, begynner ideene å bli mer konkrete. Dette fordi som delvis allerede nevnt, ideene blir formet og tilpasset på hvert sitt nivå i organisasjonen.

Forventninger til funn:

- Tydeliggjøring i hvilken retning organisasjonen skal bevege seg.

- Alle ansatte informeres tydelig hvorfor det gjøres endringer i organisasjonen, herunder nye mål som er fastsatt av ledelsen.
- Alle ansatte informeres om hvilke strategier som legges til grunn for å nå de fastsatte mål.
- Det settes ned en arbeidsgruppe som ledes av en fra ledelsen.
- Prosessen bærer preg av å styres fra topp og nedover i organisasjonen.
- Ansatte inviteres til å velge ut representanter for å delta i endringsprosessene. Det føres møtereferat. Fagforeninger informeres.
- Det kjøres en arbeidsmiljøundersøkelse i forkant hvor det og legges opp til å kunne gi kommentarer til de enkelte spørsmål. Undersøkelsen er helt anonymisert. Svarene fra undersøkelsen blir et verktøy for arbeidsgruppa.
- Forslag til hvordan organisasjonen er tenkt endret presenteres i plenum.
- Oversikt over organisasjonens kompetanse og hvilke eventuelle områder det kan være aktuelt å styrke kompetansen.
- Kvalitetssikring av endringsprosessen både under endringer og etter gjennomføring, sistnevnte for å se til at endringene fungerer etter intensjonen.
- Bemanningssituasjon belyses med tanke på nye lovpålagte oppgaver. Videre fordeling av gamle og nye oppgaver har en klar og tydelig struktur.

4.2 Kultur perspektivet

Oppgavens problemstilling, *«På hvilke måter opplever de ansatte innenfor Norsk kraftforsyning de stadige organisatoriske prosesser, sett i lys av myndighetskrav og interne krav om mer effektiv resultatstyring?»*

Kultur perspektivet åpner for en annen innfallsvinkel når skal gis en utredning på hva det er problemstillingen etterspør. Christensen m.fl.(2009) beskriver dette som de uformelle normene og verdiene som man finner i formelle organisasjoner. Normene og verdiene som vokser fram påvirker organisasjonene på flere ulike måter. Normene og verdiene er på mange måter «sjelen» til organisasjonen og gjennom dette etableres det en kjennbar kultur innenfor veggene i organisasjonen. Når det vokser fram uformelle normer og verdier i en organisasjon får organisasjonen institusjonelle trekk. Christensen m.fl. (2009) viser til Philip Selznick (1957), som utdyper forskjellen mellom institusjon med det uformelle som blir mer

synliggjort og organisasjonen gjennom de instrumentelle formelle normene. Organisasjonene blir institusjonalisert.

Norsk offentlig kraftforsyning har sine formelle normer og verdier, men i tillegg er det etablerte kulturer som påvirker organisasjonenes daglige liv. Påvirkning fra omgivelser, ulike krav både fra eksternt hold og internt gjør at det hele tiden er et vist «press» på organisasjonens struktur.

Når det er vedtatt endringer i en organisasjon vil det fra kultur perspektiv være en mer reservert holdning til endringen. Tidsrammen for endringen vil være over lengre tid og endringsprosessene vil ikke følge en fastsatt plan. Selv om både omgivelser og konteksten endrer seg, så henger ofte den etablerte kulturen fast ved sine etablerte normer og verdier.

Organisasjoner innenfor kraftforsyning har vært endret tidligere og vil også endre seg i framtiden. Ledelsen ser på nye organisasjonsoppskrifter som de ønsker å anvende i organisasjonene. Innføringen av oppskriftene er fra toppen og nedover i organisasjonen. Fra et kulturelt perspektiv er det mer å betrakte at endringen skjer fra bunnen og oppover, «bottom – up». Det blir det kulturelle perspektivet som legger føringen for hvordan endringen skal foregå og hvilke konsekvenser eventuelle endringer innenfor organisasjonen vil medføre. Det kan fort oppstå en bremsekloss eller motstand mot vedtatte endringsprosesser hvis disse truer de etablerte uformelle normer og verdier, Røvik (1998).

Christensen m.fl. (2009) refererer til Mach og Olsen når de omtaler logikken for «passende atferd». Beslutninger som skal tas, baserer seg ikke på samme måte som i et instrumentelt perspektiv hvor det følges en nøye fastsatt strategi. I det kulturelle perspektivet ser man mer på hva er det som passer best? Hvordan skal man gå fram når det besluttes å endre en organisasjon. Det sees på hvilken atferd som anses som passende. På denne måten blir det dannet en egen veiviser for endringsprosessen.

I et kulturperspektiv spiller historien en viktig rolle. Når endringer er vedtatt i kraftforsyningsorganisasjoner vil det fra kultur perspektivet bli sett på hvilke tradisjoner har man for endringer innenfor organisasjonen? Man må se på hvilken måte historien kan påvirke endringsprosessene. Dette er noe Ailin Jannie Steffensen (2015) omhandler i sin masteroppgave om Samhandlingsreformen i Nord- Troms. Hun referer også til Christensen m.fl.(2009) som viser til at de uformelle kulturelle normer og verdier retter seg bakover i tid og ikke framover, som i det instrumentelle perspektivet.

Slik er det også innenfor Norsk offentlig kraftforsyning der man historisk sett har sterke «vedtatte» kulturelle normer og verdier. Selv om det har vært gjort endringer tidligere, og nye endringer står for tur, så vil den etablerte uformelle kulturen være med å påvirke vedtatte endringsprosesser.

Organisasjonsoppskrifter blir i mange tilfeller adoptert av ulike organisasjoner. Det kan være likesinnede organisasjoner som over tid har observert at ”konkurrentens” organisasjon virker å være veldrevet. Det kan da være fristende å adoptere den samme organisasjonsoppskriften inn i egen organisasjon. Det er ikke så enkelt å få aksept for en ny organisasjonsmodell sett i lys av et kulturelt perspektiv. Organisasjonene har fungert veldig bra og løst sine oppgaver på en god måte og det er derfor ikke behov for nye måter å gjøre tingene på. At det argumenteres for organisasjonsendringer må gjennomføres grunnet nye eksterne og interne krav betyr ikke at ikke dagens organisasjon kan være i stand til å løse de nye oppgavene. Videre vil nye måter å organisere seg på komme i utakt med vel etablerte normer og verdier som har fungert godt over lengre tid. Røvik (1998) omtaler dette hvor organisasjoner er raskt ute og adopterer en oppskrift, men i neste omgang frastøter seg denne fordi den bryter med de etablerte normer og verdier. Røvik (1998) viser videre til at skal oppskriftene bli værende i organisasjonen må de bestå en kompatibilitetstest. Videre legges det til at organisasjonsoppskriften må være både teknisk og verdimesig kompatibel med den aktuelle institusjon Røvik (1998).

Forventninger til funn:

- Fra kultur perspektiv ståsted kan det ikke forventes å endre etablerte kulturer på ulike områder sånn uten videre. Der det må gjøres endringer må det være satt av nok tid til at endringsprosessene kan ta stegvis.
- De enkeltes avdelingers oppgave skal fungere som tidligere inntil ny organisasjon er på plass.
- Det overordnede mål klargjøres, men veien dit formes etter hvert som endringsprosessen skrider fram.
- Endringsstrategiene vil bli «testet» ut mot en kompatibilitetstest i de enkelte avdelinger for at avdelingene skal kunne tilkjenne seg enig eller ikke enig i strategiene.
- De ansatte føler at tross bebudede endringer er det ikke de store endringene i arbeidshverdagen. Formen på organisasjonen har endret seg noe, men det har ikke blitt den helt store omveltningen.

- Endringsprosessen krever sin tid å modne på. Etablerte kulturer som er på kollisjonskurs med nye endringer vil sinke implementeringsfasen.
- Mange ansatte har vært gjennom organisasjonsendringer før og ser ikke at de opplever de store endringene. Nye mål diskuteres og framsettes underveis.

4.3 Myte perspektivet

Myte perspektivet er på lik linje med det kulturelle perspektivet et institusjonelt perspektiv. Mens kulturperspektivet omhandler normer og verdier, dreier myteperspektivet seg om omgivelsenes normer og verdier som er i stadig endring. Christensen m.fl. (2009) beskriver myteperspektivet som sosialt skapte normer i de institusjonelle omgivelsene. Videre beskrives oppskriftene som de rette tidsmessige organisasjon oppskrifter for organisasjonen.

Stadige omskiftelige organisasjoner påvirker organisasjonene. For kraft organisasjonene er ikke dette noe unntak. Omgivelsene yter press på organisasjonene og de blir i mange tilfeller nødt til å adoptere oppskriftene selv om det kan medføre ulike vanskeligheter med å etablere dem innenfor egen organisasjon. Et viktig moment for nettopp å adoptere oppskriftene er å skaffe seg legitimitet ovenfor omgivelsene Røvik (1998).

Myter er ved hjelp av vitenskapelig argumentasjon et verktøy for en organisasjon, som har som mål å bedre resultatstyringen og derved oppnå bedre måloppnåelse. Christensen m.fl. (2009) forklarer dette ved at det er skapt en overbevisning om å adoptere organisasjonsoppskrifter som virker å fungere i likesinnede organisasjoner. Christensen m.fl. (2009) viser her til DiMaggio og Powel som skiller mellom tre typer adopsjon av oppskrifter. Den første som nevnt omtalt er ”*mimetisk adoptering*”. Et annet aspekt er der organisasjonen må gjennomføre en ”*tvangsmessig adoptering*”. Innenfor Norsk kraftforsyning ble dette tilfelle etter energiloven og konkurranse forskriften trådte i kraft. Det ble da skilt mellom type virksomhet for nettselskapet og entreprenørselskapet, der b.la. nettselskapet måtte kjøpe tjenester av entreprenørselskapet ved behov. Den tredje adopsjonstypen er ”*normativt basert adopsjon*”. Denne omhandler ulike profesjoners verdier og kunnskaper, eksempelvis kan det være økonomer som henter ut elementer fra New Public Management og bruker dette i nye strategier for en bedre resultatstyring.

Mange organisasjoner tar som nevnt raskt til seg oppskriftene, spesielt de som virker å fungere andre steder. Imidlertid blir det i en del tilfeller hvor ikke oppskriften tas i bruk, men heller fremstår som et slags utstillingsvindu for omgivelsene.

Det er dette Røvik (1998) omtaler som en frikopling mellom prat og praksis.

Innenfor myte perspektivet finner vi virusteorien og oversettelsesteorien. Christensen m.fl. (2009) omtaler førstnevnte teori om hva oppskrifter kan gjøre med organisasjoner. Sistnevnte, oversettelsesteorien omhandler hva organisasjoner kan gjøre med adopterte oppskrifter. Oppskriftenes suksess innenfor en organisasjon er varierende. I noen tilfeller blir oppskriftene raskt tatt inn i organisasjonen, for så etter en stund blir frikoplet eller det går så langt at organisasjon frastøter seg oppskriften. Imidlertid redegjør oversettelsesteorien om hvordan organisasjonene tilpasser en adoptert oppskrift sin egen organisasjon. Det kan være flere årsaker til det. Både for å skaffe seg legitimitet mot omgivelsen, men og av rent praktiske grunner for at oppskriften skal kunne bidra til en bedre drevet organisasjon som skal være i stand til løse nye utfordringer den står ovenfor.

Forventninger til funn:

- Organisasjonen må tilpasse seg endringer i omgivelsene.
- Organisasjonsoppskrifter tas inn i organisasjonen, men blir langt på vei parkert inne i organisasjonen. Organisasjonen adopterer oppskriften for å skaffe seg legitimitet ovenfor omgivelsene.
- Innad i organisasjonen er det lite med informasjon om eventuelle organisatoriske endringer.
- Ansatte føler at organisasjonsendringene mest er på papiret og ikke blir ”omsatt” i praksis i organisasjonen.
- Den opprinnelige organisasjonsoppskriften blir ombygget og tilpasset egen organisasjon.
- Løsninger som hentes fra andre organisasjoner sees ikke i kontrast mot organisasjonens organisatoriske problemer.
- Mange ansatte føler at det er viktigst å vise at man gjør noe med organisasjonen uten at man nødvendigvis har satt seg godt nok inn i problemstillingene.
- Ledelsen vektlegger i mindre grad endringsforslag eller andre måter å organisere seg på.

Kapittel 5. Metode

Dette kapittelet omhandler de metodene som er tatt i bruk i forbindelse med datainnsamlingen. Metodene inngår i det forskningsdesignet og forskningsmetode som er

valgt. De innsamlede data vurderes opp mot hvor troverdige de er, deres gyldighet og om de er overførbar til videre forskning på valgte område.

Metoden er redskapet for å innhente nødvendig informasjon for videre analyse, som igjen skal komme nærmere et svar på problemstillingen.

5.1 Kvalitativt forskningsdesign fordeler og ulemper

I denne oppgaven anvendes det et kvalitativt forskningsdesign.

Det er både fordeler og ulemper med en kvalitativ tilnærming.

Noen av fordelene er åpenhet, herunder at det ikke er fastlagt hva det egentlig sees etter.

Situasjonen og intervjuobjektene bestemmer den informasjon som gis. Jacobsen (2005) kommer inn på det forhold at forskeren ikke påtvinger faste spørsmål med faste svarkategorier. Videre legger Jacobsen (2005) til at det betyr at tilnærmingene oppnår en høy begrepsgyldighet, gjennom å få fram den ”riktige” forståelsen av det som er tema eller omhandles i utspørringen.

Gjennom de kvalitative undersøkelsene har man et fleksibelt opplegg, som igjen kan medføre til at problemstillingen endres underveis. Dette som et resultat av den innsamlede informasjonen. Gjennom best mulig fortrolighet mot intervjuobjektene kan man komme ”dypere” under huden og derved kunne oppnå mer tilgjengelig informasjon.

Et annet viktig moment er at man kan endre på både datainnsamlingsmetode og analyse etter hvert som man samler inn mer data. Jacobsen (2005) fremhever dette som en åpen tilnærming med flytende grenser. Imidlertid er det vanlig å gå fra problemstillingen, videre til design opplegg, datainnsamling og analyse.

Det er også en delulemper med kvalitativt forskningsdesign. Det er tidkrevende å intervju mange personer. Derved kan det bli mindre med respondenter som intervjues. Hvor representative er respondentene utover at de snakker for seg selv. Jacobsen (2005) påpeker at vi kan få et intervju opplegg med mange variabler framfor enheter. Man får et intensivt kvalitativt design. Siden det benyttes få respondenter vil den kvalitative tilnærmingen ha problemer med den eksterne gyldigheten.

En annen ulempe er at det samles inn mye informasjon på et intervju som eksempelvis varer i en time. Det kan være vanskelig å holde orden på all informasjon og i tillegg kan man overse viktige detaljer. Informasjon som er viktig kan velges vekk ubevist.

Når man gjennomfører intervjuer kan man risikere å komme for ”tett” på den eller de som intervjues. Det samme kan skje gjennom observasjon. Jacobsen (2005) kommer inn på det at

man blir for ”dus” med de man intervjuer eller observerer og derved kan risikere å miste evnen til kritisk refleksjon.

Avslutningsvis nevnes også problemer knyttet mot undersøkelseeffekten, hvor nærheten til respondenten medfører til at vi egentlig fokuserer på noe som man selv har konstruert.

Jacobsen (2005) trekker fram i slike tilfeller at man kan risikere å ikke måle hvordan respondenten har opplevd et fenomen.

Man kan og sitte igjen med såpass mye informasjon at man stadig etterspør mer og derved får problemer med å avslutte undersøkelsen.

5.2 I hvilke tilfeller skal man velge kvalitativ tilnærming?

Kvalitativ tilnærming anvendes når vi skal se nærmere på et begrep eller et fenomen.

Jacobsen (2005) kommer inn på det forhold om hvordan mennesker reflekterer og forstår en bestemt situasjon. Eksempelvis hvis det bestemmes internt i en organisasjon at målet neste halvår er å forbedre resultatet en gitt prosent i forbedring, hvordan oppfattes dette blant de ansatte i organisasjonen?

Videre når vi ønsker en nærmere beskrivelse av prosesser og de mekanismer de igangsetter i en organisasjon, kan man gjennom mer grundigere intervju komme dypere i materien og derved ha et bedre utgangspunkt for analyse.

Etter mitt skjønn er det en god del tilgjengelig informasjon om temaet, dette av flere årsaker. En årsak er at jeg selv har vært med i arbeidsgrupper hvor endringer utformes og ikke minst hvordan man skal møte dem på best mulig måte. Men av erfaring må man være åpen for uventede hendelser. Jacobsen (2005) legger til her at kvalitative tilnærminger egner seg for utvikling og testing av nye teorier og hypoteser.

Kvalitative undersøkelser egner seg som nevnt godt for å komme i dybden på problemstillingen, noe som gir bedre kunnskap om hvordan organisasjoner oppfatter endringer og hva som faktisk skjer i dem gjennom endringsprosessene.

Kvalitative tilnærminger krever mye arbeid både innsamling av data og videre analysearbeid. Av den grunn gjøres ofte et lite utvalg av intervjuobjekter. Kvalitative undersøkelser er intensive og det fokuseres bare på noen få case eller enheter.

5.3 Operasjonalisering

Problemstillingen for oppgaven er, *«På hvilke måter opplever de ansatte innenfor Norsk kraftforsyning de stadige organisatoriske prosesser, sett i lys av myndighetskrav og interne krav om mer effektiv resultatstyring?»*

Problemstillingen skal belyses gjennom tre perspektiver, det instrumentelle perspektiv, det kulturelle perspektiv og myte perspektivet.

Gjennom studien er det et mål å kunne få mer forståelse og kunnskap om og i hvilken grad organisasjoner innenfor Norsk kraftforsyning påvirkes av ulike endringsprosesser.

De prosessene som startes gjennom både eksterne forhold og interne forhold kan være omfattende. Det kan bli for krevende å komprimere alt dette innenfor denne oppgavens størrelse. Ut fra det gjøres det en operasjonalisering av oppgavens problemstilling. Ved hjelp av de organisasjonsteoretiske perspektivene deles den samlede endringsprosessen i organisasjonen opp i tre deler.

På bakgrunn av det fokuseres på følgende tre elementer, som hver for seg er med på å påvirke organisasjon og dens ansatte.

- Myndighetskrav til kraftselskapenes oppfølging av reguleringsanlegg.
- Interne krav til en mer effektiv arbeidsdag.
- Interne krav til mer samhandling mellom ulike fagkategorier.

5.4 Valg av undersøkelsesenheter og undersøkelseskriterier

De aller fleste av landets kraftselskaper har på et eller annet tidspunkt blitt omorganisert av en eller flere grunner. Det er vel knapt nok noen selskap hvor det ikke har vært gjort endringer i organisasjonen. I denne oppgaven fokuseres det på flere interkommunalt eide kraftselskaper, dette fordi de er veldig like i oppbygging av organisasjonsstruktur. I tillegg har de eller holder de på med stort sett de samme endringer i organisasjonen basert på både myndighetskrav krav og interne krav til mer effektiv resultatstyring. Prosessene som skapes i kjølvannet av dette og den påvirkningen som rettes mot organisasjonene framstår i mange tilfeller som relativt like fra selskap til selskap. Denne påstand underbygges med å vise til tidligere endringer og kjennskap til impliserte selskap. Ved å studere de to avhengige variablene myndighetskrav og interne krav til forbedret resultatstyring implementert i flere relativt likt oppbygde kraftselskaper, kan man se om det er likhetstrekk som går igjen, eller noen selskaper som skiller seg ut og hvorfor.

Fokuset på problemstillingen er rettet mot den Norske kraftforsyning, herunder sammenlignbare produksjonsselskaper.

Ved valg av undersøkelsesdesign er det i denne oppgaven valgt forklarende design. Dette fordi denne type design åpner for å kunne se nærmere og mer konkret på den aktuelle problemstillingen som studeres. Det ønskes konkret belyst hvordan organisasjoner innenfor

Norsk kraftforsyning blir påvirket av ulike prosesser gjennom myndighetskrav og interne krav.

Alle som har bidratt med informasjon er fullstendig anonymisert. Antallet informanter er et utvalg på 8 personer, men som hver for seg representerer ulike nivåer og faglige områder i sin respektive organisasjon. Utvalget mener jeg gir et godt innblikk i og representerer på en god måte hvordan endringer og ulike prosesser i organisasjonene påvirker de ansatte. Videre nevnes det at med mange ansatte totalt i offentlige produksjonsselskaper, så vil det være ulike meninger og oppfatninger rundt endringer i organisasjonen. I denne oppgaven med referanse til oppgavens størrelse ville det blitt for omfattende med spørreundersøkelser og oppfølgende intervjuer med alle ansatte i et valgt produksjonsselskap. I tilfelle det hadde blitt valgt et større antall informanter, ville et kvantitativt forskningsopplegg blitt benyttet.

Felles for de offentlige produksjonsselskapene, er at de stort sett blir berørt av de samme myndighetskrav (eksempelvis utvidet egenkontroll av virksomheten) og interne krav som stiller krav til økt inntjening. I tillegg sammenlignes kraftselskapene seg i mellom ved hjelp av Benchmarking. Benchmarkingen anvendes som en indikator for organisasjonenes ledelse til å danne seg et bilde av styrker og svakheter i organisasjonen. Det igjen er med på å gi et innspill hvor det skal settes inn resurser for å bedre resultatstyring.

Ved gjennomføring av komparative case kan man belyse ulike momenter relatert mot den samme problemstillingen. I vår tid er organisasjonene av ulike grunner mer og mer ”utsatt” for organisatoriske endringer av ulik art. Utvalget av antallet enheter henger sammen med at organisasjonene også innenfor norsk kraftforsyning er i stadig endring. Jacobsen (2005) kommer inn på det med fenomen som ikke er avgrenset i tid og rom. Organisasjonene kan komme i mål med en omorganisering, men det ligger implisitt i kortene at det ikke trenger å gå så lang tid før man retter lupen mot organisasjonsstrukturen igjen. Dette fordi organisasjonene stadig er ”utsatt” for påvirkninger i fra ulike hold utenfor organisasjonen. Endringer i eksempelvis gjeldende lovverk som retter seg mot drift av reguleringsanlegg, herunder dammer, magasin, pålegg om minste vannføring med mer kan være faktorer som gjør at organisasjonen må se om man er rett organisert for å håndtere nye utfordringer og krav. Gjennom problemstillingen;

«På hvilke måter opplever de ansatte innenfor Norsk kraftforsyning de stadige organisatoriske prosesser, sett i lys av myndighetskrav og interne krav om mer effektiv resultatstyring?»

Vil noen av de reaksjonsmønstrene som oppstår innenfor organisasjonene synliggjøres.

5.5 Datainnsamling

Datainnsamlingen er danner basisen for analysen som kommer i neste kapittel. Del kapitlene under vil redegjøre nærmere for hvilke metoder som er anvendt for å samle inn data inn og hvorfor.

5.5.1 Casestudie

I denne oppgaven innhentes det data fra et lite antall med respondenter. Disse respondentene er tilknyttet samme organisasjon. Thagaard (2002) trekker fram at ved å undersøke en organisasjon gjennom et vist antall respondenter er et case-studie. I denne oppgaven studeres, analyseres og drøftes de prosesser som oppstår i kjølvannet av ulike påvirkninger som rettes mot organisasjonen både eksternt og internt. Thagaard (2002) trekker det fram som et eksempel case-studier hvor det innhentes mye informasjon fra et antall mindre med enheter. En annen måte å uttrykke det på er at det innhentes data eller informasjon fra enheter, som kan være personer, virksomheter eller organisasjoner. Andersen (1997) viser til at et case studie er; *”Case studie er en betegnelse for en forskningstilnærming”* (Andersen 1997:9). Jeg mener at dette passer godt til de metoder jeg har valgt for å innhente nødvendig datainformasjon. I denne oppgaven legges mitt studie opp etter intervjuer med et utvalg av informanter, dokumentanalyse og i tillegg observasjoner hvor egen organisasjon påvirkes av ulike eksterne og interne prosesser.

5.5.2 Spørreundersøkelse - Intervju

Data innsamling gjennom intervjuer i kvalitative studier står veldig sentralt når det skal innhentes data eller informasjon om det eller de forhold man studerer. Dette er noe som også Jacobsen (2005) påpeker, dette fordi man kan erverve seg mer informasjon enn hva som først var tiltenkt. Samtidig er intervju en balansegang ved at man holder seg innenfor det tema som man faktisk studerer, men samtidig må ikke intervjuet være for rett fra linjeformet. Da man kan miste viktig informasjon om kanskje ting man ikke hadde tenkt på å spørre om, dette som et eksempel. Det betyr at man ikke må legge for mye føringer gjennom intervjuet, for en del

ganger dukker det opp momenter som man ikke har tenkt på. Imidlertid er det utarbeidet en strukturert intervjuguide, men det var viktig at de intervjuede fikk føle seg "fri" og derved kunne snakke stort sett fritt. Noen ganger er det slik at informantene må styres tilbake til temaet. Det er en avveining om intervjuet skal være åpent eller strukturert. I dette tilfelle er det valgt en «middelvei» ved at man tar utgangspunkt i oppsatte spørsmål, men ikke med svaralternativer. Det igjen medfører at det oppstår en mer åpen tone som i noen tilfeller bidrar til økt datamengde gjennom tilleggsspørsmål. Jacobsen (2005) stiller spørsmålet om akkurat det med åpne eller strukturerte intervjuer. Herunder påpekes det at det åpne intervjuet ikke må være for strukturert med faste spørsmål og svaralternativer. Videre at det kvalitative intervjuet må ha en viss struktur, som ivaretas gjennom en intervjuguide form å sikre seg at man holder seg til de momenter man vil undersøke nærmere. I denne studien ble det valgt en spørreundersøkelse med oppfølgende samtaler, erfaring og gjennomføring av dette opplegget blir nærmere redegjort litt senere i metode kapittelet. Informasjonen som man får gjennom spørreundersøkelser og oppfølgende samtaler må gjennomgås.

5.5.3 Dokumentundersøkelser

Ved å gjennomføre dokumentundersøkelser, skaffer man til veie sekundærdata fra tidligere gjennomførte undersøkelser. Jacobsen (2005) påpeker at dokumentundersøkelser kan være svært nyttige i mange tilfeller blant annet fordi de refererer til hva som er blitt sagt og gjort tidligere. Jacobsen (2005) kaller det for en type observasjon. I tillegg kan man se om det er et mønster som går igjen fra tidligere undersøkelser til funn man gjør i egne undersøkelser. Denne informasjon vil være av stor interesse for studien, blant annet hvor man finner sammenfallende resultater. Videre vil informasjonen være viktig for studien der man ikke finner sammenfallende resultater fordi dette åpner for spørsmål på hvorfor resultatene er forskjellige.

5.6 Styrker og svakheter ved studien

Etter at datainnsamlingen er gjennomført, er det viktig å ta en mest mulig reflektert gjennomgang av den innsamlede datamengden Thagaard (2002). I den forbindelse sees dette som en kvalitetssikring opp mot begrepene troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet. Dette for en på en best mulig måte skal sikre seg at data tolkes rett, at man virkelig har skjønnet informasjonen fra informantene. Begrepene knyttes mot valgte metodevalg i min studie.

5.6.1 Troverdighet

Hvor pålitelig er det arbeidet og det resultatet man er kommet fram til gjennom studien?

Troverdighet knyttes mot kvaliteten av de data som man har tilegnet seg under studien.

Videre at det må argumenteres for dataenes troverdighet gjennom å redegjøre på hvilken måte dataene har blitt utviklet på gjennom studiens forløp Thagaard (2002). Ailin Jannie Steffensen (2015) stiller et relevant spørsmål vedrørende valg av undersøkelsesmetode knyttet mot en forskningsmessig studie. «*Vil en annen forsker som anvender samme metode komme frem til samme resultat som meg?*» Ailin Jannie Steffensen, mai 2015, Masteroppgave om Samhandlingsreformen.

Jeg mener at troverdigheten av de innsamlede data gjennom min studie er godt ivaretatt. I forbindelse med studien ble det benyttet en spørreundersøkelse som ble besvart av informantene. Ingen av svarene fra informantene skilte seg noe særlig ut. Individuelle forskjeller var det i svarene. Forskjellene baserer seg på ulike oppfatninger den enkelte informant hadde på gitte situasjoner eller tidligere endringer som hadde vært gjennomført i organisasjonen. Det ble gjennomført felles oppfølgingsamtaler i etterkant av spørreundersøkelsen. Oppfølgingsamtaler eller gruppeintervju er noe som ikke har vært anvendt like mye tidligere som individuelle intervju, men er etter hvert blitt mer vanlig ved ulike studier. I tillegg er det en fordel hvor man kjenner miljøet og vet at informantene er noenlunde samkjørte. En fordel med gruppeintervju er at man kan utdype temaer som ønskes mer belyst Thagaard (2002) og at den enkelte informant kan hjelpe hverandre med utfyllende svar. Min subjektive oppfatning var at gruppesamtalene fungerte godt. Imidlertid må man være oppmerksom på at selv om det er et lite miljø hvor man kjenner hverandre, vil det være mulighet at en eller flere informanter kan holde noe informasjon tilbake fordi man er flere tilstede. En annen fare kan være for mye snakk i munnen på hverandre og derved kunne risikere å miste verdifull informasjon, eller misforstå det som blir sagt.

Videre var det også forskjellige oppfatninger for veien videre og pågående endringer i organisasjonen. Ulikhetene i svarene stemmer også overens med gjennomførte spørreundersøkelser og annen tilgjengelige dokumenter som omhandler endringer av ulike årsaker.

Et annet viktig moment som jeg mener styrker troverdigheten er nærheten til informantene.

Motsatt kan for mye nærhet til informantene bidra til at man ikke ”ser” alt fordi man nesten blir en av informantene. Det er viktig å være klar over det og på den måten holde litt avstand.

Jacobsen (2005) omtaler nærhet til informanter som positivt fordi man får en mer fortrolig samtale. Distanse intervju over telefon – mail åpner som regel ikke for all fortrolighet.

I mitt tilfelle hvor jeg kjenner til miljøet kan det være både en fordel og en ulempe. Fordel vil at jeg selv har opplevd endringer i min organisasjon og derved lettere kan forstå svar og argumentasjon fra informantene. I tillegg føler jeg at det ble lettere å stille spørsmål / oppfølgingsspørsmål. Thagaard (2002) påpeker både fordeler og ulemper med dette. Nevnte fordeler er nevnt, men man kan overse viktige nyanser som man ikke kjenner igjen knyttet mot egne erfaringer.

En annen fordel med nærhet til informantene er kroppsspråket. I stedet for ord kan kroppsspråket være avgjørende for om man mener at informanten virkelig legger alt bak en bestemt mening. Imidlertid kan man feiltolke kroppsspråket og at det kan være helt det motsatte av hva man tror. Kroppsspråk kan slå ut begge veier, informanten kan fange opp intervjuerens kroppsspråk, tolke det, og utfyllende kommentarer på spørsmål på bakgrunn av det. Det er noe som Thagaard (2002) omtaler som dramaturgisk perspektiv på intervju.

En annen ting man må ta høyde for, er at ikke alle nødvendigvis er like bekvemme med å svare på spørsmål fra en som intervjuer. I mitt tilfelle velger jeg å tro at så ikke var tilfelle, men kan ikke fastslå dette med absolutt sikkerhet. Derfor er det viktig å være godt forberedt, intervju på nøytral grunn eller i vante omgivelser for den som blir intervjuet. Jacobsen (2005) kommer inn på at svarene vil kunne bli påvirket hvis det blir en negativ kontekst fordi man gjennomfører intervju på et sted hvor den intervjuede ikke føler seg komfortabel eller føler seg utilpass. Disse forhold som Jacobsen (2005) kaller for undersøkelseeffekter må man være oppmerksom på.

5.6.2 Bekreftbarhet

«Bekreftbarhet er knyttet til tolkningen av resultatene», (Thagaard 2002:179). Bekreftbarhet refererer seg til om resultatene, som kommer fram i studien er relevante og til å stole på.

Egne tolkninger må kritisk vurderes og det er viktig at noen spiller djevelens advokat vedrørende vurdering av de analyser som gjøres Thagaard (2002). I tillegg er det viktig at informantene kan gi tilbakemeldinger på de analyser og funn som foreligger. Funnene som

gjøres blir konfrontert med den opplevde virkelighet til informantene. Dette er noe Jacobsen (2005) omtaler som forskerens validering av sine funn ved å presentere dem for informantene.

Kjennskap til miljøet innenfor produksjonsselskaper er en fordel. Det gir meg noen fortinn fordi jeg på en bedre måte kan forstå de fenomener som studeres. Dette er også noe som nevnes av Thagaard (2002), som også nevner at det kan være en fordel i andre sammenhenger. Samtidig kan man selv kjenne seg igjen i en del svar og situasjoner som det refereres til. Det kan bidra til at egne erfaringer kan påvirke tolkningene av de innsamlede data. Jeg mener jeg at jeg på en god måte klarte å distansere meg fra det, men må innrømme at noen ganger hadde man «lyst» til å legge til innspill ut i fra egne oppfatninger om samme sak. Ailin Jannie Steffensen kommer omhandler et viktig punkt i sin Masteroppgave om Samhandlingsreformen (mai 2015), hvor hun understreker det å være bevist på og ikke blande inn egne oppfatninger i tolkningen når man kjenner et studert miljø godt. Imidlertid må det understrekes fordelene ved å ha god kunnskap om et miljø som studeres, det gjør at man får en mer dypere forståelse av de prosesser, reaksjonsmønstre fra de ansatte og hvorfor det til «stadighet» gjøres endringer i organisasjoner. I tillegg prater man samme språk, har vært igjennom endringer tidligere og er berørt av de prosesser som pågår.

Imidlertid skal man være kritisk til den informasjon man får inn. Selv om man kjenner miljøet godt, kan det være innspill eller utsagn som man må tenke nøye etter om det er relevant å ta med i betraktning i forbindelse med tolkningene. Det kan være alt fra informanter som man kan mistenke for å svare slik denne tror intervjueren ser for seg svaret. Siden det er flere samlet kan svarene bli preget av det eller det kan være svar som virker mer diffuse eller uklare. I min studie ble noen av tilbakemeldingene tatt ut fordi disse noe uklare eller av andre grunner ikke var relevante for studien.

Som tidligere nevnt i oppgaven var det utarbeidet en spørreundersøkelse hvor informantene gav sine svar. Svarene fra denne spørreundersøkelsen danner basisen for den datamengde som senere analyseres i studien. Det er ikke anvendt direkte intervju med den enkelte, men det ble ført en del fellessamtaler om endringer og endringsprosesser, men hvor det ikke var satt opp strukturerte spørsmål på forhånd. Det viktig her å redegjøre at disse samtalene var av stor tilleggsverdi og utfyllende for å kunne gi en bedre måte å redegjøre for de reaksjonsmønstre, som oppstår blant ansatte når det av ulike årsaker blir gjort endringer i organisasjonen. Disse

uformelle samtalene gikk etter mitt skjønn veldig bra, og jeg føler jeg fikk en god forståelse for hva informantene mente om de pågående prosesser.

Herunder også informantenes oppfatninger av de strukturelle endringene i organisasjonen.

Det var derfor viktig å ha et lettforståelig språk og heller prøve å unngå å bruke begreper som man finner mer i lærebøker om organisasjonsteori og endringer.

Som et tillegg nevnes at organisasjonen er relativt flat og at endringene gjøres nedover og ut i organisasjonen. Informantene er organisatorisk plassert på samme nivå i organisasjonen.

Dette av hensyn til oppgavens størrelse, men mener samtidig dette gir et representativt bilde av oppfatningene i organisasjonen fordi informantene representerer de som blir mest berørt av endringene.

Avslutningsvis legges det til at tolkningene er gjort etter beste evne og etter mitt skjønn på en nøytral måte. Dette fordi man har et lite og oversiktlig miljø hvor man har åpenhet om tilfeller som innvirker på den enkeltes hverdag i en omskiftelig organisasjon.

Mener på bakgrunn av dette at studienes gyldighet er god, slik jeg vurderer det.

5.6.3 Overførbarhet

Thagaard (2002) viser til at viktige trekk med kvalitativ forskning er at det skapes en forståelse for det tema man rettet fokus mot. Videre viser Thagaard (2002) til at ved kvalitative studier er det fortolkningen som åpner for overførbarhet.

Således kan man stille spørsmålet om denne studien kan bidra med verdi for andre tilsvarende organisasjoner. En del organisasjoner adopterer organisasjonsoppskrifter og tilpasser dem sin egen organisasjon Røvik (1998), og således kan være elementer som vil være overførbare til andre tilsvarende organisasjoner. De funn som presenteres senere i oppgaven er ment som et bidrag til videre arbeid med problemstillingen. Som en analytisk generalisering kan det gjennom et senere forskningsprosjekt, gi en dypere og bredere innsikt knyttet mot problemstillingen.

6. Drøfting og analyse av funn

I dette kapittelet presenteres de funn som ble gjort etter undersøkelsen i den utvalgte kraftverksorganisasjonen. Funnene presenteres samlet opp mot oppgavens problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål. Formålet med denne studien var å se på hvordan de ansatte opplever stadige organisatoriske endringer kanalisert gjennom myndighetskrav og interne krav.

På hvilke måter opplever de ansatte innenfor Norsk kraftforsyning de stadige organisatoriske prosesser, sett i lys av myndighetskrav og interne krav om mer effektiv resultatstyring?

Svarene i undersøkelsen varierer noe, men peker for det meste i en retning. Funn som kan direkte eller indirekte knyttes mot forskningsspørsmålene vektlegges. Videre sees dette i sammenheng med perspektivene. Med utgangspunkt i en komplementær måte å se perspektivene på, skal dette bidra til å synliggjøre de ulike redegjørelser knyttet til de omstillingsprosessene som har vært gjennomført og som til dels pågår ennå.

Christensen m.fl. (2009) omtaler dette med ulike perspektivers innfallsvinkel og tilnærminger på forskningsspørsmål og ikke minst hva de ulike perspektivene vektlegger sett fra deres ståsted. Offentlige organisasjoner har mange hensyn å ta, handlingslogikkene som organisasjonene anvender er ofte både komplekse og sammensatte. For å kunne ta handlingslogikken nærmere i øyesyn, må man se nærmere på hvordan offentlige organisasjoner fungerer i praksis. På bakgrunn av det ser man på organisasjonene gjennom det instrumentelle perspektivet, som inkluderer både en hierarkisk variant og forhandlingsvariant. Videre gjennom det institusjonelle perspektivet, som omhandler kultur og myte perspektivet Christensen m.fl. (2009).

6.1 Utgangspunkt i det instrumentelle perspektivet.

Funnene viser stort sett i sin helhet at endringer i organisasjonen er initiert fra toppen og nedover i organisasjonen. Ansattes reaksjoner er noe delte. En god del mener at det er for mye endringer i organisasjonen og at dette medfører usikkerhet både i henhold til oppgaver og ansettelsesforhold. Andre derimot er mer positive og ser på endringer som en mulighet til å få endrede oppgaver, mer ansvar og mer lønn.

For de som er mest negative til endringer er det flere momenter i tilbakemeldingene som har gått igjen gjennom ulike medarbeiderundersøkelser opp igjennom årene. Det være seg at endringene skaper uro, det er lite informasjon, ting svever i luften uten å finne sin plass. *”Som en ansatt sa det, blir jeg flyttet på eller ikke?”*. Organisasjonskartene endrer stadig raskere med de følger det får for den enkelte ansatt. Røvik (2007) omtaler dette med avbyråkratisering innenfor organisasjonene, som utfordrer den stabile organisasjon. Videre stiller Røvik (2007) et interessant spørsmål om dette utfordrer organisasjonens som et styringsverktøy og dens formelle strukturelle kraft. Sett fra et instrumentelt perspektiv er tanken bak endringer av organisasjoner et middel for å sikre en bedre måloppnåelse. For de ansattes del avhenger mye av hvordan de blir presentert endringene, videre på hvilken måte

ledelsen greier å skape et bilde som tilsier at bebudede endringer er til beste for organisasjonen og i neste omgang også de ansatte? Fra et instrumentelt perspektiv blir det vektlagt at organisasjonens ve og vel er det viktigste. Mange ansatte opplever dette noe underlig siden de selv er en del av organisasjonen. En ansatt sa det slik, *”hvis jeg får dårligere betingelser å jobbe under, vil ikke det også kunne ramme organisasjonen som jeg tross alt er en del av?”*

Spørsmålet er viktig og griper inn som en motvekt mot argumenter for endringer som har sitt utspring fra et instrumentelt perspektiv. Dette fordi slike utsagn illustrerer noen av de motpoler som oppstår i kjølvannet av endringer i en organisasjon.

Ansatte som er i mot endringer uttrykker denne motstanden på ulikt vis. Det kan være alt ifra likegyldighet til aggressiv motstand. Jacobsen (2012) omtaler dette som ulike typer motstand i ulike faser. Fase 1 refererer til apati, likegyldighet, fase 2 passiv motstand, fase 3 aktiv motstand og fase 4 aggressiv motstand. Denne motstanden kan utvikle seg over tid fra fase 1 til fase 4 over tid. Her må det legges til at organisasjonen som det har blitt hentet data fra i dette tilfellet ikke har vært berørt av alle elementene i de ulike fasene, men det har eksempelvis vært en del kritiske ytringer til endringene. Noe av dette forklares nok igjennom frykten for noe nytt og ukjent. Videre hvordan de ulike endringsprosesser har vært håndtert fra ledelsen sin side. Erfaringsmessig viser det seg at det mange ganger ”aldri” blir nok informasjon til de som er mest negative til endringene. Av denne grunn oppstår det noen ganger bilder som ikke stemmer med virkeligheten. I slike tilfeller er det viktig ikke minst for ledelsen å komme på banen og korrigere oppfatningene før det ting i verste fall eskalerer for mye. Videre også at andre ansatte, herunder tillitsvalgte, som gjerne ser tingene i et annet perspektiv kommer på banen.

Selv om det er med ansatte i arbeidsgrupper og det informeres i plenum er ikke dette bestandig nok for alle. Det trenger ikke å bety at informasjonen og åpenheten rundt endringsprosessene har vært for dårlige, men årsaken kan skyldes faglige uenigheter, tap av personlige goder, tap av identitet og ikke minst frykt for det ukjente. Dette er noen momenter som Jacobsen (2012) nevner som motstandskilder. Eksemplifisert gjennom et faglig eksempel, kan være at man velger å bruke et annet dataprogram i forbindelse med vedlikehold av vannkraftverkene. En ansatt sa det slik, *”nå har vi et dataprogram som er tilpasset vår virksomhet, hvorfor skal andre prøve å få oss til å anvende andre programmer som ikke er like godt tilpasset til det vi holder på med?”*.

Andre igjen har uttrykt misnøye med at fagmiljøer blir splittet opp og at det går utover kvaliteten på arbeidet. I dette oppleves det at kontakten mellom ingeniører og fagarbeidere blir for dårlig, spesielt under planleggingsfasen av jobber, er det savnet mere samhandling. En annen sak er avdelinger som blir endret og hvor det byttes ut ledere, andre får andre oppmøtesteder. For mange oppfattes dette som lite gunstig, eksempelvis ansatte som får mer krevende og stressende oppgaver.

Så langt har det vært fokusert på negativ motstand, men vi har også det som kalles for den positive motstanden. Flere ansatte tilkjenner positiv motstand i form av konstruktive kritiske tilbakemeldinger. Denne motstandsformen gir en motvekt mot den negative motstanden. For de som kommer med endringsforslag er det bra for kvalitetssikringen av prosessen at det kommer tilbakemeldinger til de som vil endre. Dette fordi det ikke nødvendigvis er slik at ledelse eller andre, eksempelvis innleide konsulenter sitter på fasit svaret på hvordan morgendagens organisasjon skal se ut. Dette er noe Jacobsen (2012) også påpeker herunder at de som vil gjennomføre endringer ikke har nok kunnskap hva endringene vil innebære eller at de argumenterer mindre bra for de kommende endringer. Flere av de ansatte hadde nesten sammenfallende oppfatning vedrørende de stadige organisatoriske endringene; « *Det virker mange ganger vel så viktig å kunne vise internt og for omgivelsene at man gjør endringer, enn hva behovet reelt sett er, tross nye utfordringer både innad og utenfra organisasjon*». En del ansatte viser også til tidligere endringer som har vist seg i etterkant ikke har bidratt til noe bedre resultat. Jacobsen (2012) henviser blant annet til Jeffrey Pfeffer, som viser til selv i etterkant er det ikke like enkelt å se om endringene i en organisasjon har bidratt til bedre resultater og måloppnåelse. Et annet perspektiv i dette er at faren for at dess flere endringer som gjøres kan det være en fare for at mer negativ motstand får rotfeste, rett og slett fordi mange blir lei av stadige endringer, som en del føler går utover arbeidsforhold og stabilitet i organisasjonen. Til dette må det legges til at hverdagen og konkurransen, herunder krav til stadig bedre resultater og måloppnåelse i seg selv maner til stadige mer «levende» organisasjoner. Sånn sett er nok i mange tilfeller tiden over for en del organisasjoner som kanskje i flere år var urørte. Produksjonsselskapene har som regel vært minst berørt av endringer, mens nett siden herunder også entreprenørsiden har vært mest berørt. For sistnevnte sin del kommer det en ny endring som trer i kraft i fra i sommer, den vil ikke bli omtalt i denne oppgaven. Mitt inntrykk er at de fleste ansatte innser at det blir mer og mer endringer av ulike årsaker, men at det ikke er like lett å godta det eller forstå det bestandig. En annen sak er at det er ikke belegg gjennom denne undersøkelsen å si at den negative

motstanden har eskalert, men heller se på den måten at motstanden kan svinge noe mer mellom negativ motstand og positiv motstand.

Videre må det legges til at endringsprosessene har vært åpne, de ansatte har sine representanter med slik at man har en viss mulighet til å påvirke før den endelige beslutning tas. Men også her kommer det til uttrykk fra noen ansatte som opplever dette mer som et «spill» og at endringene blir stort sett som ledelsen ønsker den skal være.

Ikke alle er uenige i endringene. Noen ansatte slutter også opp om endringene. Ut fra tilbakemeldinger fra de ansatte er inntrykket at oppslutningen baserer seg på at man ikke vil ta kampen og at det er best å følge med på lasset. Andre igjen ser på endringer som muligheter og mener at organisasjonen vil komme styrket ut av endringen. Dette fordi de etter deres oppfatning ser svakheter i dagens organisering og mener derfor det må være andre måter å organisere seg på for imøtekomme utfordringene.

Jacobsen (2012) referer til 3 faser vedrørende oppslutning om endringsprosesser i en organisasjon.

Fase 1 omhandler som allerede nevnt at man slutter opp fordi man føler det er tryggest, det koster for mye og i tillegg er man av den oppfatning at endringen vil bli stort sett gjennomført som annonsert. Dette til tross for arbeidsgrupper hvor ansatte deltar i, plenumsmøter, arbeidsmiljøundersøkelser med mer. Noen ansatte opplever det nok på denne måten og som en sa det, «*endringene blir gjennomført uansett, det er bare formalitetene som må gjennomføres først*».

Jacobsen (2012) kaller denne type oppslutning for nødvendighetsoppslutning.

Fase 2 omhandler mer at man føler det som en plikt ovenfor egen organisasjon fordi organisasjonen har gjort mye tidligere. Denne kategorien ble ikke avduket blant de ansatte. Denne type oppslutningen beskriver Jacobsen (2012) for normativ oppslutning.

Til slutt har Jacobsen gitt navnet affektiv oppslutning om fase 3.

Det er ansatte som mener og tror at endringer må gjøres for organisasjonens beste. Man føler en positiv tilhørighet ved annonserte endringer og mener det styrker organisasjonen. Noen ansatte opplever det på denne måten. Noe av grunnen til det er at de nok ser egne muligheter, nye utfordringer og at de faktisk selv er av den oppfatning at noe må gjøres for at organisasjonen skal komme bedre ut på målinger, eksemplifiser gjennom Benchmarking.

6.2 Utgangspunkt i kultur perspektivet.

Etablerte kulturer står oftest veldig sterkt i organisasjoner. Slik som en ansatt sa det, ” *hvorfor endre på noe som har vist seg å fungere veldig bra*”?

Spørsmålet har blitt stilt av mange ansatte i ulike organisasjoner, spesielt der organisasjonsstrukturen stort sett har vært urørt. Når det gjøres endringer innenfor en organisasjon så påvirker dette atferden til de ansatte. Organisasjonskulturen virker inn ulike områder som motivasjon, styring og tillit for å nevne noen områder. Jacobsen, Thorsvik (2013) nevner disse tre områdene, men i tillegg også tilhørighet og fellesskap og samarbeid og koordinering. Ser man på disse fem områdene og ser mot endringer og bebudete endringer innenfor den kraftverksorganisasjon som belyses, er dette områder som de ansatte trekker fram når det snakkes om endringer innenfor organisasjonen.

Ser man på det første området som omhandler tilhørighet og fellesskap, så gir det sosiale fellesskapet de ansatte en følelse av å tilhørighet. En del ansatte signaliserer ganske sterkt at både tilhørighet og fellesskap svekkes hvis det gjøres endringer i organisasjonsstrukturen. Dess større endringer, dess mer svekkelse av etablert organisasjonskultur på dette området. Jacobsen, Thorsvik (2013) kommer inn på det man knytter en identitet mot organisasjonen, som i neste omgang bidrar til at de ansatte ofte framstår som ”ambassadører” utad organisasjonen. I den belyste organisasjonen viser det seg at ved for mye endringer signaliserer de ansatte svekket identitetsfølelse og derved mindre positiv omtale om organisasjonen i omgivelsene. Ved endringer eller når det signaliseres endringer i organisasjonsstrukturen så kommer kulturens styrke fram i lyset. Denne styrken kan i mange tilfeller spille en viktig rolle hvordan en endring skal gjennomføres og tidsperspektivet når endringen skal være gjennomført. I denne organisasjonen fremstår kulturen som relativt sterk og homogen. Imidlertid er det på noen områder etablert enkelte sub kulturer. Jacobsen (2012) omtaler dette med sterk homogen kultur og mer fragmentert kultur. Organisasjoner hvor det ikke er en sterk kultur, men flere typer kulturer oppfattes ofte som lettere å gjøre endringer i. Erfaringen med denne belyste organisasjonen er at kulturen er relativt homogen og sterk, men at allerede nevnte etablerte sub kulturer gjør at endringer ikke blir så krevende å gjennomføre. De ansatte er i midlertidig klar over at det ikke er så mye som kan gjøres for å hindre endringer. Dette fordi bedriften har styringsretten, herunder også følger lov og vedtatte avtaler. Som en ansatt sa det, ” *vi kan argumentere så mye vi vil for den organisasjonen vi har i dag, men hvis ledelsen har bestemt seg for en annen organisasjonsstruktur så blir det slik*” . Men det er og ansatte som mener at det kan være på sin plass med endringer, dette i takt med nye utfordringer, krav til effektivitet og økonomi og muligheter for egen karriere. Noen av de

ansatte ser det som nødvendig med endringer for å kunne møte fremtidige utfordringer og at det kan være en fare for organisasjonen og arbeidsplasser hvis man låser seg for mye fast i den etablerte organisasjonskulturen. Der hvor man har delte oppfatninger om endringene er velkomne eller ikke, utfordres den etablerte kulturen. Man kan derved risikere at det oppstår grupperinger hvor den ene ønsker noe nytt, mens andre igjen synes at man skal holde på dagens organisasjon. Slike ting kan utvikle seg og skape dårlig miljø blant de ansatte. I dette tilfellet har jeg ikke belegg for å si det, men uenigheten er der.

I endringsprosessen har det vært en arbeidsgruppe hvor de ansatte har hatt sine valgte representanter. I tillegg har og tillitsvalgte deltatt utenom ledelsen.

Noen av de ansatte har klaget på lite informasjon ut. Slik jeg har vurdert kunne det kanskje oftere vært signalisert ut at det ikke er noe ny informasjon å gi, dette fordi uteblir informasjon over tid, kan det skapes bilder av situasjonen som ikke stemmer med virkeligheten. Det var enkelte som etter hvert begynte å lage sine egne teorier om kommende endringer. Informasjon og tilbakemeldinger ble slik, jeg så det bedre etter hvert. For de som er minst innstilt på endringer blir manglende informasjon noe som styrker motstanden mot de bebudede endringene.

Hovedinntrykket etter samtaler, samt svar på undersøkelser er at endringer må gjøres over tid. Noen ansatte virker å yte mer motstand mot endringer dess raskere det bestemmes at endringene skal gjennomføres. Derimot signaliseres det at hvis endringene tas stegvis over lengre tid vil man kunne få bedre tid til å se hva endringene virkelig innebærer for organisasjonen og den enkelte ansatt. Christensen m.fl. (2009) omtaler dette hvor tradisjonelle normer og verdier ses mot nye normer og verdier som kommer både fra internt og eksternt hold. Derved vil man få bedre tid til å lære og derved ha et bedre utgangspunkt for å kunne godta endringene, eller å forkaste dem. Samtidig mens endringene pågår vil den enkelte ansatt fungere som vanlig med sine oppgaver. Christensen m.fl. (2009) er inne på det er de uformelle normene som man forbinder med organisasjonsformer og hvordan dette organiseres som er viktigst.

Et inntrykk som har festet seg er at det ikke er like lett for ledelsen å kunne virke nok overbevisende for at det må gjøres endringer. Flere ansatte har vært igjennom tidligere endringer av ulik størrelse, og flere av de tilkjennegir at hverdagen ikke ble så veldig forandret. En sa det slik, *”uansett formen på organisasjonen, så vil det alltid være noen av de samme oppgavene som må gjøres”*.

I denne sammenheng er det viktig det som Christensen m.fl. (2009) nevner at de endringer som ikke er kompatible med den gjeldende organisasjonskulturen, vil kunne risikere å ikke bli akseptert, men heller frastøtt.

Et annet moment som gikk igjen fra flere, var at selv om det kom nye oppgaver og pålegg fra eksternt hold, så trenger man ikke å endre så mye på organisasjonen. Dette eksemplifisert gjennom miljøtilsyn, som blant annet skal på en bedre måte ivareta 3.person sin sikkerhet i reguleringsanleggene. Selv de som var mest i mot endringer innså at noen arbeidsoppgaver forsvant og at nye dukket opp, men poenget deres var at man ikke trenger å omorganisere hele tiden. De var av den oppfatning at de nye utfordringene ble løst uten endring i organisasjonen.

6.3 Utgangspunkt i myteperspektivet.

En grunn til endringer i en organisasjon er at organisasjonen ønsker å skaffe legitimitet ovenfor omgivelsene. Vel etablerte organisasjonsoppskrifter tas inn i organisasjonen og tilpasses organisasjonen. Flere ansatte er av den oppfatning at noen ganger er det slik, spesielt hvis det er ny ledelse og hvor denne mener man må gjøre endringer i organisasjonen for å kunne møte interne sågar eksterne nye krav til organisasjonen. Som en ansatt nevnte det, ” *hver gang det kommer inn ny toppledelse må denne endre på organisasjonen for å ha noe å vise til, uten at det nødvendigvis i praksis fører til de store praktiske endringer i hverdagen* ” Ansatte føler flere ganger at det må gjøres endringer fordi ledelsen må vise ovenfor styret at nå er det gjort grep i organisasjonen, som skal bidra til mer effektivitet og lønnsomhet. Christensen m.fl. (2009) omtaler dette hvor det oppstår en frikopling mellom strukturelle trekk og hva som faktisk det endelige resultat. De ansatte opplever at organisasjoner må endres seg i takt med utviklingen i samfunnet. Jacobsen, Thorsvik (2013) omtaler det hvordan organisasjoner må tilpasse seg institusjonelt press. Tilbakemeldinger fra de ansatte er de opplever at det kan bli for mye endringsfokus bare for å ”tekkes” omgivelsene. På mange måter opplever en del ansatte at det er et slags ”*organisatorisk spill*” som foregår. Dette underbygges med at organisasjonene adopterer nye organisasjonsoppskrifter som raskt tilpasses organisasjonen. I neste omgang blir disse organisasjonsoppskriftene frastøtt. Dette fordi det viser seg at de gjeldende oppskrifter som har vært etablert innenfor organisasjonen fungerer godt ovenfor den kompleksiteten som organisasjonen er satt til å håndtere. Røvik (1998) omtaler som oppskrifter som er erfaringsbasert og tilpasset organisasjonen over lang tid. Dette stemmer godt overens med flere ansatte sine utsagn, ”*det gjøres stadig endringer, men i praksis holder vi stort sett fast med det som har vært i organisasjonen*”. Med sistnevnte utsagn legges det og til at organisasjonen og måten å løse utfordringer ikke er konsekvent

statisk, men at det ligger en grunntanke bak hvordan utfordringene skal løses. Videre legger Røvik (1998) til at det oppleves at det blir for enkelt noen ganger med nye oppskrifter bare for å gjøre endringer, som skal være i stand til å håndtere kompleksiteten på en bedre måte. Dette er også noe som de ansatte føler, at det må gjøres endringer uten å tenkt igjennom hva det innebærer. Inntrykket mange ansatte er at det gjøres endringer bare for ha noe å vise til eksempelvis omgivelsene at man er en moderne organisasjon som følger med i tiden. I virkeligheten blir det noe symbolsk over det og i praksis ikke så mye gjennomført som annonsert utad organisasjonen. Det er det som Røvik (1998) kaller for frikopling, hvor organisasjonsoppskriften lever sitt eget liv innenfor organisasjonen med ikke alt for stor påvirkning.

Slik som mange ansatte ser på endringer av organisasjoner på, er det en oppfatning at det oftere og oftere blir viktig for organisasjonen å vise omgivelsene hva de står for og at organisasjonen endrer seg i takt med tiden. I praksis betyr dette at det kan være en forskjell mellom organisasjonsstruktur og på hvilken måte organisasjonen faktisk framstår.

Christensen m.fl. (2009) med flere legger også til at de endringer som passer sammen med de forventninger til hvordan organisasjonen skal framstå, vil bli anvendt innenfor organisasjonen. Videre legger de til at det dreiere seg om kompatibilitet, dette knyttet mot hva som er anerkjent innenfor omgivelsene.

En annen sak som de fleste ansatte uttrykker er at når nye organisasjonsoppskrifter tas i bruk, er det en del navn på de ulike elementene som tas i bruk. Det kan være *"inkluderende arbeidsliv"*, *"HRM – scorecard"*, *"headhunting"* og *"total kvalitetsledelse"* for å nevne noen navn.

Flere av organisasjonsoppskriftene som er på reise og tas inn i organisasjonen som nye ideer, men som etter hvert organisasjonen kvitter seg med . En årsak til det kan være at stadig dukker opp nye ideer som kan virke mer fristende. Akkurat denne inn og ut med organisasjonsoppskrifter er det en del ansatte som mener at ledelsen skal vise at de følger med i tiden, eller det kommer inn ny ledelse som ønsker forandringer. Det er ikke belegg for å si at de ansatte er tilbakeholdne for alle innspillene, men det signaliseres at det noen ganger kan blir for mye "nytt" innenfor et lite tidsrom.

Kraftorganisasjonene i Norge har en ganske lik organisatorisk struktur. Ansatte er mer positive til endringer, når det gjøres endringer med sammenlignbare kraftorganisasjoner. Spesielt hvis de ansatte kjenner andre organisasjoner som de har dannet seg et godt inntrykk av, kan det være letter å få aksept for endringer hvis man kan identifisere seg med en

organisasjon, som man selv synes å fungere veldig godt. Christensen m.fl. (2009) viser til dette hvor veldrevne organisasjoner lettere får legitimitet og oppslutning. Nettopp det med å hente oppskrifter fra andre steder, gjøre praksisene om til egne ideer for så igjen gjøre den ombygde ideen til en praksis, er noe ansatte merker seg. Det være seg interne krav om mer effektivt vedlikehold, bedre vannhusholdning og ikke minst at produksjonsapparatet er klar til drift når prisene stiger. Røvik (2007) omtaler disse prosessene som når praksiser blir ideer og andre veien der ideer blir til praksiser. Prosessene som pågår ved praksiser og ideer merkes godt blant de ansatte, dette fordi det vil være en del av den endringsprosessen som pågår. Denne endringsprosessen vil komme opp med et sluttprodukt, som mange ansatte føler er en kopi eller tilpasset kopi til egen organisasjon for å vise at det blir gjort grep for takle nye utfordringer og kunne bedre resultatstyringen i organisasjonen. Ansatte merker det ofte igjennom et endret språk, nye begreper med mer. I blant er det oppskrifter som kommer i fra egne selskaper som livnærer seg på å utforme egne organisasjonsoppskrifter til ulike organisasjoner. De kan gjennomføre ulike undersøkelser i organisasjonen og på bakgrunn av den innsamlede datamengden bruke denne til å utforme nye måte å drive organisasjonen på. Denne type virksomhet er ikke bestandig like godt likt, blant annet viser flere ansatte til typen spørsmål som stilles med ditto svaralternativer.

7. Konklusjon

Endringer innenfor kraftverkssektoren er noe som er kommet sterkere og sterkere de senere år. Der endring oftest ble forbundet med nettselskap, entreprenørselskap, markedsselskapet og sågar morselskapet, skjer det nå oftere og oftere endringer i landets produksjonsselskap. Det kan være ulike årsaker til disse endringene, men som oftest er det mer lønnsomhet og effektivitet som ligger bak. I tillegg er det nye krav i fra eksternt hold, ofte kanalisert gjennom NVE. For å møte de nye oppgavene og nye utfordringene bruker i ledelsen i god del tilfeller omorganisering av organisasjonen. Endringene eller omorganiseringene påvirker de ansatte på ulike måter. Noen hilser endringene velkommen for de mener blant annet at organisasjonen har vært for lenge fastlåst i det samme sporet og trenger en endring for å møte et samfunn som er i stadig endring og som setter krav også til et produksjonsselskap. I tillegg ser en del ansatte fram til endringer fordi dette kan gi dem en karriere mulighet og i tillegg kunne få nye arbeidsoppgaver gjennom nye utfordringer.

Andre ansatte er mer skeptisk til endringer for å ikke si negative. Årsaker til det kan være frykt for å bli omplassert, miste sitt kontor, risikere å måtte flytte på seg for å nevne noen grunner. I tillegg har en del ansatte som har jobbet en stund opplevd endringer før og mener at

når sluttstrek settes, så blir det ikke de store forskjellene. Det som det reageres på er mer selve endringsprosessenes som for mange virker slitsomme fordi de skaper usikkerhet. Dette er noe som og underbygges av de svar som er gjort i ulike arbeidsmiljøundersøkelser. Dette til tross for info, arbeidsgrupper med mer underveis. Gjengangeren her er at de føler det blir som ledelsen bestemmer. Blir en stemning for negativ vil det kunne ramme produksjonen i organisasjonen, i tillegg kan man risikere å få to forskjellige fronter som kan påvirke arbeidsmiljøet.

I gitte organisasjon var det ikke belegg for å si at arbeidsmiljøet ble svekket, men som en hypotese for framtiden, kan det bli en mulighet. Ut fra svar og samtaler er det mer belegg for å si at det hersker en viss oppgitthet. Spesielt undersøkelser som er gjennomført like etter en endring er gjennomført eller besluttet. Denne baserer seg nok mest mot at noen ansatte får et annet oppmøtested, men så er det andre igjen som ser positivt på det fordi det blir kortere vei til jobb og beholder de samme arbeidsoppgavene.

Sitter med en følelse av at når det har gått en tid endrer ting seg til det bedre, man godtar – aksepterer endringene mer og hverdagen faller mer til ro. Selv om organisasjonskulturen er sterk, så virker det som de ansatte over tid tilpasser seg sin nye hverdag. Åpenhet og informasjon fra ledelsen er viktig underveis. Et viktig moment å trekke fram her, er hvis det går lang tid uten at det er noen for informasjon, så er det viktig for ledelsen å komme på banen og si at det er ikke noen ny informasjon å komme med. Erfaringen hvis man ikke er der og sier i fra, så har det lette for å oppstå teorier om endringene som ikke stemmer og kan virke demoraliserende på organisasjonen i ytterste konsekvens.

Helt til slutt tror jeg det er viktig å fokusere på at endringer er noe som er kommet for å bli. Og i et større tempo enn hva som har vært tilfelle tidligere. Utfordringene for ledelsen er hvordan de presenterer og framstår under endringsprosessen ovenfor de ansatte, hvis reaksjonsmønstre kan variere en del.

Denne oppgaven har gitt et lite riss hva som skjer innad i en organisasjon i forbindelse med endringsprosesser i organisasjoner. Det være seg kraftverksorganisasjoner eller andre organisasjoner. Felles er at det berører og påvirker de ansatte på ulikt vis. Et videre forskningsprosjekt kan være å forstå disse reaksjonene på en bedre måte. Dette for å kunne gjennomføre endringer på en best mulig måte ved senere anledninger, og uten at dette skal gå utover konstruktive tilbakemeldinger fra grupper eller den enkelte ansatt.

8. Litteraturliste

Andersen, S. Svein (1997). *"Case – studier og generalisering"*

Bergen: Fagbokforlaget

Christenese, Tom, Lægred, Per, Roness G., Paul, Røvik, Kjell Arne (2009).

«Organisasjonsteori for offentlig sektor».

Oslo: Universitetsforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar, (2005). *"Hvordan gjennomføre undersøkelser?"* Innføring i samfunnsvitenskapelig metode

Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar, (2012). *"Organisasjonsendringer og endringsledelse"*

Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar, Thorsvik, Jan (2013). *"Hvordan organisasjoner fungerer"*

Bergen: Fagbokforlaget.

Martinsen, Gunnar, Bibow, F. Jens, Støle, Frode (2004). *"Energiloven med kommentarer"*

Oslo: Gyldendal Akademisk

Røvik, Kjell Arne (2009). *"Trender og translasjoner – Ideer som former det 21. århundrets organisasjon"*

Oslo: Universitetsforlaget.

Røvik, Kjell Arne (1998). *"Moderne organisasjoner – Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet"*

Bergen: Fagbokforlaget.

Selznick, Philip (1997). *"Lederskap"*

Otta: AiT Enger AS

Thagaard, Tove (2002). *"Systematikk og innlevelse"*.

Bergen: Fagbokforlaget.

Steffensen, Ailin Jannie (2015). Masteroppgave om *"Samhandlingsreformen i Nord- Troms."*

Vedlegg 1: Spørreundersøkelse

1. Jeg mener mitt selskap er riktig organisert for å nå våre mål.
2. Jeg mener mitt selskap er riktig organisert for å løse oppgavene våre.
3. Jeg opplever at vi fullfører våre oppgaver og/eller prosjekter i henhold til tid og kostnader.
4. Jeg er tilfreds med måten vi gjennomfører oppgaver/prosjekter på.
5. I min avdeling jobber vi aktivt med kontinuerlig forbedring.
6. Jeg opplever at vi har et godt samarbeid internt i selskapet.
7. Vi har fokus på kvalitet og kontinuerlig forbedring i min avdeling.
8. Jeg trives godt med arbeidsoppgavene mine.
9. Vi har et godt arbeidsmiljø i selskapet.
10. Vi har et godt sosialt miljø og samarbeid.
11. Jeg har påvirkningskraft på min arbeidsoppgaver og blir inkludert i planleggingsfasen.
12. Jeg har kjennskap til sammenhengen mellom de valg konsernledelsen gjør, og hvordan dette påvirker de føringer som omhandler strategien i mitt selskap.
13. Allmøtene vi gjennomfører i mitt selskap gir meg nyttig informasjon.
14. I min avdeling har vi jevnlig møter om våre oppgaver og forbedringsområder.
15. I sum opplever jeg at jeg får nok informasjon.

