

**Masteroppgave i politikk og samfunnsendring  
PO310S**



**Kraft til endring**

*-En studie av motiver for organisasjonsendringer i en energibedrift*

Trond A. Wilhelmsen

[2007]

## Forord

Endelig er jeg klar til å levere masteroppgaven! Arbeidet fram til det ferdige produktet har vært morsomt, det har vært en læringsprosess og en prøve i utholdenhet. Jeg har fått ny innsikt i en virkelighet og et fagfelt gjennom nitidig arbeid både på dagtid og i seine nattetimer det siste drøye halvåret.

Jeg har mange å takke for at denne oppgaven er blitt til. Først og fremst vil jeg takke mine nærmeste for deres tålmodighet og støtte i forbindelse med studiet de siste to årene og ikke minst i forbindelse med skriving av denne masteroppgaven. Jeg vil også takke alle de som har stilt opp til intervju og Bodø Energi AS for at jeg fikk anledning til å bruke bedriften som case og for at de stilte all informasjon om bedriften til rådighet. Og sist, men ikke minst, en stor takk til min veileder Håkan T. Sandersen ved Høgskolen i Bodø for sitt kritiske blikk, støtte og hjelp med arbeidet underveis.

Tittelen på oppgaven "Kraft til endring" er inspirert av Bodø Energis årsmelding for 2005 *"Med kraft til utvikling for Bodø og Salten"*

Bodø, 30. mai 2007

Trond A. Wilhelmsen

# Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	4
1.0 Innledning.....	5
1.1 Reorganisering i energisektoren.....	5
1.2 Samfunn og organisasjon.....	5
1.3 Et organisasjonsteoretisk utgangspunkt.....	6
1.4 Organisasjonsoppskrifter på reise.....	8
1.5 Oppskriftene og organisasjonen.....	9
1.6 Bransje: Energibransjen - Casebedriften: Bodø Energi AS.....	10
2.0 Problemstilling.....	12
2.1 Hvilke organisasjonsmodeller ble valgt i Bodø Energi?.....	12
2.2 Hvilke motiver ligger til grunn for disse organisasjonsendringene?.....	12
2.3 Hvordan iverksettes endringsprosessene og hva er effektene/konsekvensene?.....	13
3.0 Metode.....	14
3.1 Avgrensning.....	14
3.2 Innhenting av informasjon.....	14
3.3 Hvem er mine informanter?.....	14
3.4 Intervjuene.....	14
3.5 Observasjon.....	16
3.6 Transkribering og analyse av data.....	16
3.7 Metodekritikk.....	17
4.0 Teori.....	19
4.1 Hva er endring og reformer?.....	19
4.2 Ulike retninger i organisasjonsteorien.....	20
4.2.1 Det klassiske synet på endringer – det instrumentelle perspektivet.....	23
4.2.2 Forståelsen av at endring er noe mer enn resultat av rasjonelle handlinger alene – det institusjonelle perspektivet.....	25
4.2.3 Kulturperspektivet.....	27
4.3 Hvordan tas oppskriftene i bruk?.....	28
4.6 Motiver.....	30
5.0 Bodø Energi AS.....	32
5.1 Litt om energibransjen - 1990 - <i>Panta rei</i> .....	32
5.2 Organisasjonsstruktur i bransjen.....	34
5.3 Spillet i Salten.....	35
5.4 Bodø Energi AS - kort historikk (Bodø Energi, 2007)).....	36
5.5 Fra forvaltning til forretning.....	37
5.6 Etablering av Bodø Energi AS som et aksjeselskap i 1992.....	38

5.7 Bodø Energi AS med divisjoner pr desember 2006.....	39
5.7.1 Nettdivisjonen.....	39
5.7.2 Energidivisjonen.....	39
5.7.2 Entreprenørdivisjonen.....	39
5.8 Bodø Energi AS som konsern fra 1. januar 2007.....	40
6.0 Reorganisering – Detaljer - Case.....	41
6.1 Etableringen av Bodø Energi som aksjeselskap i 1992 .....	41
6.2 Divisjonalisering og profesjonalisering av Bodø energi AS.....	44
6.3 Et intermesso – fusjonsplaner i Salten .....	47
6.4 Fra divisjoner til konsern - myndighetskrav og ønske om bedre resultater.....	48
6.5 Interne prosesser .....	49
6.6 Styrets behandling .....	52
6.7 Noen betraktninger våren 2007.....	55
7.0 Analyse - ”Med kraft til utvikling for Bodø og Salten” .....	57
7.1 Fra kommunal bedrift til aksjeselskap i 1992 .....	57
7.2 Divisjonaliseringen .....	60
7.3 Fra divisjoner til konsernmodell .....	61
7.4 De teoretiske perspektivene oppsummert i forhold til empirien .....	64
7.4.2 Moter og myter .....	64
7.4.3 Organisasjonen som verktøy .....	65
7.4.4 Frikopling .....	65
8.0 Konklusjon .....	67
9.0 Referanser.....	68
Litteratur .....	68
Dokumenter .....	69
Linker .....	69
Vedlegg .....	70
Figurliste.....	70
Intervjuer .....	70
Intervjuguide .....	71

## Sammendrag

Energibransjen har fra begynnelsen av 1990-tallet vært en bransje i endring. Endringene er bl.a initiert og påvirket av ytre rammebetingelser som lovgivning og andre krav fra myndighetene. Denne oppgaven ser nærmere på de endringer som er gjort i en bedrift i energibransjen fra begynnelsen av 1990-tallet og fram til i dag. Det er lagt spesielt vekt på å finne ut av hvilke organisasjonsmodeller som ble valgt hva som ligger til grunn for disse modellvalg og endringer som bedriften har gjort. Endringene er styrt både av instrumentelt-rasjonelle, institusjonelle og kulturelle forhold. Det er flere motiver eller rasjonalitetsformer bak disse endringene. Et av motivene er å imøtekomme myndighetenes krav til organisering på visse områder. Andre motiver er tuftet på bedriftsøkonomiske og strategiske forhold. Denne oppgaven reiser spørsmål om hvor stort handlingsrommet i virkeligheten er og om visse deler av endringene skyldes et motepress i bransjen eller om de er reelle og problembaserte ut fra bedriftens behov.

### *Emneord:*

Bodø Energi AS, energibransjen, kraftsektoren, organisasjonsendring, organisasjonsteori,

## 1.0 Innledning

### 1.1 Reorganisering i energisektoren

I denne masteroppgaven ønsker jeg å se nærmere på hvordan en bedrift i energibransjen har valgt å møte den høye reformaktiviteten i samfunnet. Det som er det interessante med energibransjen er at den kan sies å være en tradisjonsbundet bransje som de seinere år har vært under store omstillingskrav. Dette er krav som stilles som følge av Energiloven av 1990 og krav som stilles fra markedet og eiere. Energiloven av 1990 la til rette for konkurranse i produksjon og omsetning av kraft. Kravene blir møtt til dels ulikt av de enkelte aktørene i bransjen. Flere aktører er mer offensive og svarer med å omorganisere virksomheten til mer tidsriktige organisasjoner for å møte disse kravene. Noen har fortsatt mer eller mindre som før. På mange måter kan vi si at bedriftene i bransjen varierende grad har gått veien fra å være kommunale forvaltningsorganisasjoner til forretningsbedrifter som skal betjene et marked.

Omreguleringen av kraftmarkedet gjennom energiloven tidlig på 1990-tallet førte til mange endringer både i markedet og i den enkelte virksomhet. Grunnet virksomhetene i bransjen var basert på ble endret. Flere virksomheter ble omdannet til aksjeselskap. Overgangen fra å være kommunale forvaltningsorgan til forretningsbedrifter synes å ha ført til en stor symbolsk og identitetsmessig omlegging og oppbygging av organisasjonene. Bedriftene i bransjen framstår som profesjonelle, effektive og produktive aktører. (Ønsket om disse endringene kommer altså ikke nødvendigvis bare innenfra, men antas også å være påvirket i stor grad av det som skjer gjennom lovgivning og eksterne rammebetingelser). Noen valgte allikevel å fortsette som før. Markedspress og institusjonelle endringer påvirket med andre ord ikke alle aktørene til å ta identiske beslutninger. Situasjonen ga åpenbart handlingsrom og frihetsgrader for bedriftene i bransjen.

I denne oppgaven ser jeg nærmere på organisasjonsendringer i en av bedriftene i bransjen. Hva ligger til grunn for de valg og de organisasjonsendringene som er gjort i bedriften de siste 15 årene etter at energiloven ble innført?

### 1.2 Samfunn og organisasjon

Samfunnet er i kontinuerlig endring. Det samme er organisasjoner som må tilpasse seg endringer i sine omgivelser. Ulike trekk ved omgivelsene kan påvirke organisasjoner.

Jakobsen og Torsvik skiller mellom tekniske og institusjonelle omgivelser der de tekniske er eksterne forhold som påvirker oppgaveutførelsen mens begrepet institusjonelle omgivelser viser til grunnleggende antakelser, verdier og normer i omgivelsene som preger hvordan man mener at ulike typer av virksomheter bør etableres og organiseres, styres og koordineres og ledes (Jakobsen og Torsvik, 2002). Det å tilpasse organisasjonen til problemene er hovedutfordringen, enten målet er overlevelse, økt produktivitet og effektivitet eller ønske om bedre resultater. Lovverk endres, nye rammebetingelser framtrer og påvirker både bedriftene, markedet og kunder. Organisasjoner står hele tiden overfor utfordringer og gjør ut fra dette både bevisste og ubevisste endringer i både struktur, prosess, bemanning og innhold. Noen endringer gjøres spontant og andre endringer er et resultat av mer bevisste og planlagte strategier. Organisasjoner formes og reformes i et samspill mellom eksterne rammebetingelser og interne forhold. Hvordan en organisasjon utformes vil variere i større eller mindre grad avhengig av hva som påvirker den. Dette kommer an på hvilket perspektiv man har og er i en viss grad avhengig av aktørene i organisasjonen, ledelsen, styrende organer, medarbeidere osv. Vi hører bl.a. om begreper som endringsledelse, endringskompetanse, lærende organisasjoner og endringstakt. Organisasjoner må også forholde seg til en større del av verdenssamfunnet. Vi er inne i en globaliseringsprosess og begrep som internasjonalisering blir enda mer aktuelt, ikke bare for de store multinasjonale markedsaktørene, men også mindre organisasjoner etter hvert som vi alle blir en del av informasjonssamfunnet, der flyten av varer og tjenester stadig sprenger grenser. EUs tjenstedirektiv er et eksempel på dette og har som formål å fremme friest mulig handel med tjenester innen EU/EØS-området. New Public Management (NPM) har vært et ideologisk bakteppe for hva som har skjedd av endringer i offentlig sektor de siste 10 til 20 årene der også konkurranseutsetting i større grad er satt på dagsorden. Dette kan tyde på at rammebetingelsene i økende grad også settes av aktører også i andre land.

### ***1.3 Et organisasjonsteoretisk utgangspunkt***

I et organisasjonsteoretisk perspektiv er omorganisering og organisatorisk endring interessante fenomen. Offentlig sektor har de siste årene vært preget av ideologiske føringer. Det har vært mange idealer og New Public Management-inspireerte reformer med påfølgende konkurranseutsetting og privatisering har vært et av de store konseptene, og har vært toneangivende for omdanning av bl.a. offentlige eide foretak til aksjeselskaper. Hva er det som egentlig skjer i slike prosesser og hva er de lokale, organisatoriske og økonomiske

motivene for ulike organisatoriske valg og løsninger? Slik kunnskap og kunnskaper om organisasjonsteorier hjelper en til å forstå hvordan organisasjonen fungerer, og å finne fram til hva dens problemer består i (Hatch, 2001).

I organisasjonsteorien har det såkalte instrumentelle perspektivet vært toneangivende for å forklare og forstå hvordan og hvorfor organisasjoner bygges og endres. I dette perspektivet har organisasjoner blitt sett på som verktøy eller instrument for å nå visse mål. Mål som gjerne er definert av eierne og/eller toppledelsen og som skal oppnås av organisasjonen. Styring skjer her gjennom utforming av organisasjonsstrukturen og påvirkning av handlingsrommet i forhold til omgivelsene. Planmessige og formålsrasjonelle handlinger, målsettinger og måloppnåelse står i fokus. Perspektivet legger stor vekt på formell organisasjonsstruktur og denne kan få betydning for hvordan medlemmene i organisasjonen utfører handlinger, gjennom grader av spesialisering, hierarkiske strukturer etc. Videre preges perspektivet av utviklingsoptimisme og stor tro på muligheten for å påvirke aktiviteten i og utviklingen til organisasjonen.

*”En utbredt antakelse er at formelle organisasjoner stort sett er nokså konsistente, helhetlige ”byggverk” som blir til gjennom rasjonelle beslutninger foretatt av ledere og andre hierarkisk høyt plasserte aktører, der de enkelte delene av virksomheten er forsøkt sett i sammenheng og logisk avstemt i forhold til hverandre” (Røvik, 1998:25)*

På grunn av kompleksiteten i samfunnet og i organisasjonene vil denne modellen ofte ikke være tilstrekkelig for å forklare alle forhold ved organisering som fenomen. Andre perspektiver vil også være nødvendige for å forklare ulike sider ved dette. Institusjonelle teoretikere hevder at en organisasjon ikke bare tilpasser seg interne grupper mål og ønsker, men også til eksterne verdier i samfunnet. Philip Selznick og den gamle institusjonelle skolen fokuserer på verdier internt i organisasjonen og koblingen mellom organisasjonen og de lokale omgivelser som en organisk helhet (Powell og DiMaggio, 1991). Varige forandringer er et resultat av at mennesker endrer oppfatning og handler på andre måter, endring og utvikling skjer i følge dette perspektivet som læringsprosesser der ledelsen primært er eksperter i å fremme og bevare verdier (Monsen, 2003). Det vesentlige er å fremme og bevare verdier. Nyinstitusjonell teori er for eksempel opptatt av organisasjon, organisering og struktur som et løst koblede symboler mer enn som et effektiviseringsverktøy (Powell og DiMaggio, 1991). Institusjonaliserte oppfatninger i omgivelsene virker i stor grad



bestemmende for hvordan organisasjoner tenker. Løsninger som velges reflekterer nasjonale og internasjonale trender mer enn et resultat av egne ideer. Institusjonaliserte forestillinger kan bidra til å gjøre organisasjoner mer like hverandre. Hvordan en organisasjon opptrer og utformes i forhold til sine omgivelser blir her et viktig spørsmål. En organisasjon må over tid forholde seg til skiftende oppskrifter for hva som er moteriktige og legitime strukturer som igjen handler om organisasjonens legitimitet i forhold til omgivelsene.

Begge disse perspektivene bør imidlertid nyanseres ytterligere. Man får helt ulike bilder av hva som skjer i en organisasjon om man forklarer endringer gjennom mote/myteperspektivet (institusjonelt perspektiv) eller gjennom det instrumentelle. Således kan vi si at endringer i en organisasjon påvirkes både innenfra og utenfra. Begge perspektivene kan sies å bygge på bestemte oppfatninger av hva som er mulig og tjenelig for organisasjonen. Handlingsrommet er ikke nødvendigvis så ubegrenset som det kan være lett å tro i forhold til det utviklingsoptimistiske bildet som tegnes i det instrumentelle perspektivet. Handlingsrommet kan begrenses av lover, regler, normer, verdier, forventninger etc. og kan i følge Powell og DiMaggio sette en organisasjon overfor ulike grader av institusjonelt trykk (Hatch, 2001). Det kan stilles spørsmål om begge perspektivene inneholder grader av endringspress og endringstvang. Det instrumentelle med utgangspunkt i indre krefter og det institusjonelle med bakgrunn i ytre moter og myter. Det betyr ikke at rasjonalitet er fraværende i det institusjonelle perspektivet all den tid det også her må gjøres begrunnede og fornuftige valg for hva som er det beste for organisasjonen. I det instrumentelle perspektivet handler det heller ikke bare om rasjonalitet. Det rasjonelle kan i seg selv bli institusjonalisert (Hatch, 2001).

#### *1.4 Organisasjonsoppskrifter på reise*

I følge nyinstitusjonell teori blir organisasjoner påvirket av såkalte institusjonaliserte standarder eller organisasjonsoppskrifter som er i sirkulasjon, og som de fleste moderne organisasjoner må forholde seg til. Det betyr at det er forbilledlige standarder for hvordan en organisasjon bør se ut. Konkurransetsetting, fisjonering, fusjonering, målstyring, benchmarking, serviceledelse, verdibasert ledelse, New Public Management (NPM), prosjektorganisering er blant mange andre, eksempler på slike oppskrifter eller konsepter. Hvorfor får slike løsninger innpass i en organisasjon? Er oppskriftene løsningen på et eller

flere problemer som organisasjonen har eller blir de selv problemer som må finne en løsning i organisasjonen?

Det finnes mange forestillinger om hvordan slike oppskrifter får innpass i en organisasjon. Er det slik at organisasjoner kan ses på som slike homogene byggverk der alt virker planlagt og rasjonelt begrunnet eller bør man se på organisasjoner som mer komplekse og fragmenterte byggverk med løse koblede strukturer (multistandardorganisasjoner) der ulike aktører kan velge mellom flere institusjonaliserte oppskrifter som samtidig kan tas i bruk i den samme organisasjonen. Gjør motene handlingsrommet større eller mindre?

*”Innsikten om at moderne komplekse organisasjoner forholder seg til mange populære oppskrifter for utforming av ulike deler av virksomheten, åpner imidlertid for en alternativ ide om hvordan organisasjonsbygging faktisk skjer. Opp mot det tradisjonelle synet kan det hevdes – i alle fall som en hypotese – at når organisasjoner utformes, skjer det bl.a. ved at flere aktører i ulike deler av organisasjonen nokså ukoordinert forholder seg til og velger i ulike repertoarer av institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter” (Røvik, 1998:25)*

### **1.5 Oppskriftene og organisasjonen**

Ulike organisasjonsoppskrifter kan i større eller mindre grad komme eller gå i en organisasjon. Men hva skjer så med oppskriftene når de har fått innpass i en organisasjon? Blir de tatt i bruk slik de framstår eller blir de gradvis tilpasset og ”oversatt” i organisasjonen. Eller er det i noen tilfeller slik at livet i organisasjonen går sin vante gang helt uavhengig av konseptet eller oppskriften? Er endringene med andre ord av symbolsk eller reell karakter? Et interessant spørsmål er om det er samsvar mellom konseptene som blir innført og det som reelt sett utøves i organisasjonen. En påstand i deler av organisasjonsteorien er at en organisasjon for å unngå konflikter lar være å implementere konseptene og dermed frikobler den ytre struktur fra den indre aktivitet (Busch, Gustafsson, udatert).

*”Forskjellen mellom institusjonaliserte og ikke-institusjonaliserte omgivelser synes ofte å være bare et spørsmål om rasjonalitet. Etter dette synet er tekniske og økonomiske suksessfaktorer et produkt av rasjonelle beslutninger, mens sosial konformitet er en seier for en symbolsk ledelse. (Hatch 2001:103)”*

Dette sitatet gjenspeiler den tradisjonelle forestillingen om hvordan forskjellene mellom den instrumentelle og institusjonelle skolen oppfattes. Hatch fortsetter:

*”Men rasjonalitet er ikke nok til å skille institusjonaliserte fra ikke-institusjonaliserte omgivelser, for en rasjonell språkbruk kan selv bli institusjonalisert. Rasjonaliserte myter er en del av konteksten som organisasjoner fungerer i, og som de tilpasser seg for å beholde sin sosiale legitimitet. En forholdsvis kynisk vurdering av dette perspektivet er at når organisasjonen har lært å ta seg godt ut (for eksempel ved å se ut som en rasjonell organisasjon), trenger den bare å holde fasaden i orden for å overleve. Bedriftens faktiske virksomhet kan være i strid med denne fasaden. (Hatch, 2001:103)”*

Poenget her er at organisasjoner i en eller annen form må forholde seg til disse institusjonaliserte standardene og at dette kan skyldes organisasjonens avhengighet av å være akseptert i det samfunnet den fungerer i. Således er sosial legitimitet på lik linje med bl.a. råvarer, kapital, arbeidskraft, råvarer en viktig ressurstilførsel i modellen av en organisasjon som et åpent system (Hatch, 2001).

### **1.6 Bransje: Energibransjen - Casebedriften: Bodø Energi AS**

Før 1992 var energibransjen en svært tradisjonsbundet bransje. Etter at energiloven kom i 1991 har bransjen vært under store omstillingskrav. Krav som stilles både fra myndigheter, eiere og øvrige omgivelser. Det har skjedd store og til dels dramatiske endringer på kort tid der bedriftene i bransjen har endret seg fra forvaltningsorganisasjoner til forretningsbedrifter. Denne bransjen er derfor svært interessant å se nærmere på når det gjelder organisasjonsendringer. Jeg hadde lyst til å gå i dybden på en bedrift. I og med at jeg har kjennskap til Bodø Energi AS fra før, falt valget naturlig på denne bedriften. Bedriften har gjennomgått tre store organisasjonsendringer siden 1992 og det er interessant og få vite mer om hva som er motivene for de organisasjonsendringer som er foretatt:

Den kommunale bedriften Bodø elverk ble omdannet til et heleid kommunalt akseselskap, Bodø Energi AS, pr 1. januar 1992. Bedriften har siden den gang gjennomført flere større og mindre omorganiseringer. I denne oppgaven vil jeg se nærmere på de tre store endringene bedriften har vært gjennom:

- 1) Omorganisering til aksjeselskapet i 1992.
- 2) Gjennomføringen av divisjonaliseringen i 1997 og
- 3) Omorganisering av ASet til en konsernmodell det vil si til et moderselskap og 4 døtre pr 1. januar 2007

Jeg antar at det er flere årsaker og motiver for at bedriften har gjennomført disse omorganiseringene. Således kan modellene som er innført både ha en mote- og en instrumentell forklaring. Jeg vil forsøke å beskrive sammenhenger mellom endringene som er gjort i bedriften med utgangspunkt i de ulike teoretiske perspektivene.

## 2.0 Problemstilling

Myteperspektivet (det institusjonelle perspektivet) og det instrumentelle perspektivet kan være et interessant utgangspunkt for å forstå litt mer om hvorfor ulike organisasjonsoppskrifter tas i bruk. Oppskrifter kan sies å bli adoptert inn i en organisasjon, en adoptering som verken har en tydelig slutt eller tydelig start. At en oppskrift blir adoptert inn i en organisasjon kan handle om noe mer enn bare det at den skal virke som et godt effektiviseringsverktøy. Det kan også handle om at oppskriften i seg selv kan være den spredningskraft, symbolet på det nye, som skal til for å bryte med det gamle tilvendte. To hovedspørsmål som ofte stilles i litteraturen er hvorfor organisasjoner motiveres til å forsøke å adoptere rasjonaliserte myter i form av populære organisasjonsoppskrifter og hva som skjer når oppskriftene blir forsøkt tatt inn i organisasjonen og tatt i bruk (Christensen m.fl. 2004: 81). Adoptering av oppskrifter kan oppfattes forskjellig avhengig av om man fortolker det i forhold til en instrumentell eller institusjonell tilnærming. I et instrumentelt perspektiv skjer adoptering som en problembetinget søking, mens i et institusjonelt perspektiv blir noen begeistret for oppskriften og deretter oppdager man at man har et lokalt problem som trenger en løsning. Jeg ønsker i denne oppgaven å se nærmere på følgende tre spørsmål.

### *2.1 Hvilke organisasjonsmodeller ble valgt i Bodø Energi?*

Hva er det så interessant å se nærmere på? Det første jeg tar for meg er å se på de modellene som ble valgt. Hvilke organisasjonsendringer er det snakk om? Hvilke modeller lå til grunn? Dette blir en mer deskriptiv del av oppgaven, der jeg beskriver de ulike modellene og endringene som er gjort i bedriften. Samtidig vil jeg også prøve å finne ut hvor disse modellene har sitt opphav eller hvor bedriften får ideer til disse modellene og oppskriftene fra. Velger Bodø Energi AS likt med de andre i bransjen?

### *2.2 Hvilke motiver ligger til grunn for disse organisasjonsendringene?*

Det andre er å forsøke å finne ut hvilke typer av motiver eller rasjonalitetsformer som ligger til grunn for disse organisasjonsendringene? Er de normbaserte og institusjonelle eller er de instrumentelle? Hvilken type adoptering kan det være snakk om? Noe av motivene synes å være åpenbare og går også fram av både lovverk, styredokumenter, årsberetninger etc. Energiloven gir for eksempel føringer på at nettet skal skilles ut som egen virksomhet dersom selskapet er en såkalt vertikalt integrert virksomhet, bl.a. for å unngå kryssubsidiering, og er

en av de mest åpenbare årsakene til den siste omorganiseringen til konsernmodellen. Kravet om effektivisering, økt produktivitet og lønnsomhet kan også sies å være et åpenbart motiv og er vel begrunnet i ulike styredokumenter etc. Allikevel kan det være av interesse å finne ut om det kan være andre grunner og motiver som ikke er så åpenbare. Endringer innebærer usikkerhet. Er det andre bedrifter i bransjen som har vært gjennom endringsprosesser tidligere som har prøvd ut bestemte modeller? Framstår disse som forbilder og hvor viktige er forbildene en fase der bedriften er på leting etter aktuelle modeller? Framstår endringer i bedriften som slaviske imiteringer av andre? Er det usikkerhet som gjør at den ene eller andre modellen endres? Velges en modell fordi det finnes få alternativer? Fører disse forhold til en uniformering av bedriftene i bransjen, dvs. at de blir mer og mer lik hverandre?

### *2.3 Hvordan iverksettes endringsprosessene og hva er effektene/konsekvensene?*

Det tredje og siste spørsmålet jeg ønsker å finne ut mer om er hvordan endringsprosessene iverksettes og hva som egentlig skjer med organisasjonen? Framstår endringene/konseptene som symboler eller er de reelle endringer som får betydning for aktiviteten i bedriften. Det blir her et interessant spørsmål å se om organisasjonens faktiske virksomhet står i forhold til det den forsøker å symbolisere eller om virksomheten opptrer i strid med dette bildet. Er det i realiteten en helt annen organisasjon eller foregår aktiviteten og livet i organisasjonen på en helt annen måte enn før og i henhold til forutsetningene for den nye organisasjonen. Her kan det være interessant å trekke fram den såkalte frikoplingshypotesen (Røvik, 1998).

Her berører jeg tre problemstillinger som hver for seg kan være like interessant. Alle problemstillingene vil være forskbare i den forstand at det er mulig å besvare dem. Jeg vil vektlegge de to første problemstillingene. Jeg vil bare i mindre grad drøfte den siste problemstillingen.

## 3.0 Metode

### 3.1 Avgrensing

Jeg vil se nærmere på organisasjonsendringer i Bodø Energi AS de siste 15 årene fra bedriften ble et AS i 1992 til konsernmodellen ble iverksatt 1. januar 2007. Det interessante her er å se nærmere på hvilke organisasjonsmodeller som ble valgt og begrunnelsene for hvorfor de er innført. Finnes det et mønster i hvordan de ulike reformene eller endringene kommer inn i organisasjonen? Hvilke ytre faktorer og hvilke indre faktorer påvirker endringene?

### 3.2 Innhenting av informasjon

For å få mest mulig informasjon rundt problemstillingene har jeg i denne oppgaven brukt kvalitativ metode med intervju som hovedkilde for datainnsamlingen. I tillegg har jeg brukt aktuell litteratur, dokumenter og avisoppslag dvs. en dokumentstudie. Jeg har hatt tilgang til relevant dokumentasjon som styresaker og andre interne dokumenter som årsberetninger, utredninger om Bodø Energi AS. I tillegg har jeg brukt internett og aktuelle data fra Norges vassdrags- og energidirektorat (NVE).

Informasjonsinnhenting og intervjuer fant sted i perioden 3. november til 8. desember 2006. I tillegg har jeg brukt noe av våren 2007 til å innhente supplerende informasjon etter hvert som skrivearbeidet har gått sin gang. Jeg har selv vært ansatt i Bodø Energi AS fra høsten 1994 til høsten 1996 som personal- og organisasjonskonsulent, og har således kjennskap til bedriften og dens organisering i dette tidsrommet.

### 3.3 Hvem er mine informanter?

Jeg valgte ut informanter i samråd med personer i bedriften. Begrunnelsen for at jeg rådspurte meg på forhånd var at jeg ville sikre meg at jeg fikk tilgang til personer som hadde relevant informasjon om feltet. Jeg intervjuet i alt 10 personer (se vedlegg).

### 3.4 Intervjuene

Intervjuene foregikk som dybdeintervjuer med en åpen intervjuform. Jeg utarbeidet på forhånd en intervjuguide som jeg brukte som ei sjekklister. Intervjuene ble ført med åpne spørsmål og noen emner som intervjuet eller samtalen berørte. Informanten fikk selv ta utgangspunkt i det som vedkommende oppfattet som viktig i forhold til bedriftens omorganisering. Intervjuet eller samtalen utviklet seg ut fra dette. Intervjuene fikk derfor et preg av å være mellomstrukturerte mer enn ustrukturerte intervju. Begrunnelsen for dette er at

jeg ønsket å sikre meg svar på visse kategorier og emner, men samtidig være fleksibel og ydmyk i forhold til spesielle ting som informanten var opptatt av, i håp om å få ei utdyping av det. Spørsmål om motiver og begrunnelser dreier seg om hvordan den enkelte har opplevd prosesser og veien fram til de endringer som er foretatt i bedriften. Mye av denne informasjonen er derfor subjektive anliggender. Dybdeintervjuet vil på denne bakgrunn kunne få fram perspektivet og synet til den som blir intervjuet. I et dybdeintervju vil det også være lettere å kunne få fram sammenhengene slik de oppleves av informanten. Det vil også være lettere å få fram motsetninger eller om det er samsvar eller forskjell i oppfatninger. Ved å velge en åpen tilnærming så kan spørsmål reformuleres, hypoteser kan formes underveis i intervjuene, på den måten kan man lettere få tak i helheten. Vi har som mennesker en forutgående forståelse eller en forestilling om hvordan ting er og hvordan verden oppfattes. Ved å skape rammer i forkant og under intervjuet og ved å prøve og være mest mulig åpen i forhold til hva som skal undersøkes, kan man ved hjelp av intervjuet få innsikt i komplekse forhold og etablere ny kunnskap. Det kan oppstå en læreprosess i selve arbeidet med å samle inn data (intervjuene) og analysen, forhold som før var ukjent blir oppdaget. Analysearbeidet pågikk parallelt med datainnsamlingen. Det gjorde det mulig å stille nye spørsmål underveis som en reaksjon på informantens svar, og dette kan ses på som en kontinuerlig prosess som fører til forbedring av begreper og analyser. En slik prosess kan forstås som en hermeneutisk sirkel (Holter og Kalleberg, 1996:243).

Glaser and Strauss hevder med sin "grounded theory" å generere og utvikle kategorier med formål å produsere teorier som har sitt utspring i data som er samlet inn. Empirien blir her det viktigste element i det å forklare og forstå virkeligheten og utvikle teorier. De er blitt kritisert for sin tilsynelatende en manglende interesse i å teste hypoteser (Silverman, 1993: 153). Således blir det kvalitative dybdeintervju mer et spørsmål om å ta utgangspunkt i empirien for å utvikle en teoretisk forståelse fremfor å teste ut hypoteser med tilhørende teorier. Allikevel hevdes det at man i alle typer forskning går gjennom både induktive og deduktive faser (Holter og Kalleberg, 1996:243).

Silverman nevner to innfallsvinkler til dette som for så vidt passer sammen med min problemstilling, *emotionalism* og *constructionalism*, der *emotionalism* retter seg mot oppfatninger og følelser gjennom det åpne dybdeintervjuet og *constructionalism* mot adferd som gjerne kan innhentes via dokumenter etc. (Silverman, 2003:10).



Nå er det ikke slik at denne undersøkelsen systematisk benytter grounded theory i tilnærmingen. Det vil si at teori utvikles på bakgrunn av empiri. Allikevel er det en undersøkelse som har sin styrke i sin empirinærhet mer enn på hypoteser som er basert på teori. Teorien i denne oppgaven tar opp to innfallsvinkler. Det institusjonelle og det instrumentelle perspektivet. Disse innfallsvinklene blir problematisert og anvendt for å forstå de endringer som bedriften Bodø Energi AS har vært gjennom.

### ***3.5 Observasjon***

Observasjon er en viktig metode i kvalitative undersøkelser. Som forsker vil du med din tilstedeværelse kunne observere holdninger, adferd etc. Som intervjuer vil forskeren også være i en observerende rolle. Forskeren vil gjennom intervjuet kunne observere den ikke-verbale kommunikasjonen gjennom informantens kroppsspråk. Dette vil selvfølgelig være vanskeligere i et telefonintervju eller der intervjuet blir besvart skriftlig uten tilstedeværelse av forskeren. Objekter og objekters plassering er også viktige fortellinger og sier noe om holdninger, om rammen og sammenhengen som forskningen pågår i. På sett og vis står direkte observasjon i kontrast til hva informanten *forteller* forskeren gjennom intervjuet og hva som blir forskeren til del gjennom dokumentstudiet der forskeren er et steg unna det som skjer (Descombe, 2003:192). Her er det viktig å vurdere hvilken innfallsvinkel man har til selve observasjonen og de data som kommer fram. Fokuserer man på det som man som forsker observerer selv eller vurderer man dette ut fra hvordan informanten ser det? (Silverman, 1993:53). Forskningsarbeidet kan høste fordeler ved at forskeren forsøker å bevege seg mellom de ulike ståsteder. Det kan imidlertid være noen utfordringer forbundet med dette, for eksempel hvor lenge man er i observatørsituasjonen. I denne oppgaven har dette fått betydning for hvordan jeg legger opp intervjuene og hvordan jeg analyserer og tolker data. I tillegg vil observasjoner utenom intervjuene også ha en viss betydning.

### ***3.6 Transkribering og analyse av data***

Jeg valgte å notere under samtaleene i stedet for å ta opp samtaleene på bånd. Jeg har god erfaring med dette fra tidligere intervjuer. Notatene ble renskrevet på PC umiddelbart etter intervjuene. Gjennom min opplevelse av intervjusituasjonen, lesing av referat fra samtaler, dokumentstudier, observasjon, gjennomgang av litteratur og teori på området, har jeg analysert de data som er kommet fram. Dette har fungert som en læringsprosess for meg der stadig nye brikker i puslespillet har blitt lagt og nye oppdagelser er gjort.

### 3.7 Metodekritikk

Jeg har valgt å bruke kvalitativ metode. Intervjuene har vært min hovedkilde i informasjonsinnhenting. Kvalitativ metode og intervju var i dette tilfellet et opplagt valg, fordi jeg ønsket å finne mer ut av hvilke motiver som ligger til grunn enn det som kan leses av dokumenter og litteratur, og hvordan prosessene og endringene oppleves innenfra i bedriften. Jeg ønsker med andre ord et dypdykk på området. Problemstillingen er avgjørende for valg av metode. Martyn Denscombe mener at forskeren bør stille to spørsmål for å få svar på om intervju er et rimelig valg (Denscombe, 2003:164):

1) Krever problemstillingen at jeg bruker intervju som metode?

I dette tilfellet er jeg spesielt ute etter enkeltindividers oppfatninger og forståelse av hva som er motivene for omorganiseringene. I tillegg til aktuell litteratur og dokumenter mener jeg at intervju som metode er meget godt egnet til å få svar på problemstillingene. Problemstillingene er avgrenset til å gjelde en bedrift og dennes omorganisering.

2) Vil det være grunn til å stole på de data som blir samlet inn fra så få informanter?

I og med at problemstillingen er avgrenset til å gjelde *en* bedrift så vil undersøkelsen i første omgang kun være gyldig i forhold til det. Det kan allikevel være mulig å peke på noen trekk som kan være allmenngyldige sammenlignet med andre erfaringer som er på området. Undersøkelsen og problemstillingen gir seg ikke ut for å være noe annet enn det de er. Jeg antar at de data som blir samlet inn i utgangspunktet vil være både pålitelige og gyldige innenfor sitt område. Dette spørsmålet vil også være gjenstand for analyse og problematisering i undersøkelsen. Caset har forhåpentlig også en verdi og interesse i forhold til omorganisering generelt.

Min inngangsport til denne undersøkelsen har vært bedriftsledelsen. Jeg har derfor spurt ledelsen til råds når det gjelder hvilke personer som i utgangspunktet burde intervjues. Flere personer er valgt ut av meg underveis på bakgrunn av det som kom fram under intervjuene, dvs. såkalt snøballutvelgelse. Jeg har selv også hatt en oppfatning av hvem som jeg burde snakke med. Her har jeg hatt behov for en avgrensning i antall informanter. Jeg kan ikke utelukke at jeg har gått glipp av interessant og viktig informasjon fra andre aktuelle kilder og

informanter. Det er hovedtrekkene i endringene jeg har vært interessert i å få fram og jeg antar at det i så fall er nyanser av dette bildet som ikke dekkes av denne undersøkelsen.

Det kan også være grunn til å stille spørsmål om jeg burde ha sett nærmere på en eller to bedrifter til i bransjen, kanskje en mindre og en større bedrift, for å ha et sammenligningsgrunnlag. Er det moter det er snakk om, blir moter adoptert og hvordan blir de i så fall adoptert? Er det slik at de små henter modeller fra de store og hvor kommer modellene fra? Det nyinstitusjonelle perspektivet har jo litt av dette i seg. Dette har jeg innenfor den gitt tidsramme ikke hatt mulighet til å undersøke.

I tillegg til dette kan min tilknytning til bedriften for litt over 10 år siden gjensidig ha påvirket noe av mitt forhold til informantene og mine forestillinger om bedriften pr i dag. Jeg har imidlertid vært veldig bevisst på akkurat dette og tror ikke at disse relasjonene har vært med på å påvirke innholdet og konklusjonene i nevneverdig grad.

Et annet spørsmål er om det bare er "det positive bildet" jeg får presentert gjennom slike intervjuer, spesielt med tanke på at bedriftsledelsen hadde en finger med i spillet ved utvelgelse av informanter i starten? "*Organisasjoner presenterer seg også, i følge institusjonsteorien, utad ved myter og seremonier, som ofte danner et slør foran det organisasjonen faktisk gjør*" (Strand 2001:72). Uansett tror jeg at de data jeg har samlet inn kan gi meg svar på mine problemstillinger. Mitt inntrykk er at jeg har hatt svært åpne samtaler med mine informanter og at den informasjon som er kommet meg til del gir et bilde av organisasjonen og hendelsesforløp slik den enkelte har opplevd det.

Mine informanter i bedriften har fått anledning til å komme med innspill og tilbakemelding på de faktiske opplysninger som er gjengitt i oppgaven.

## 4.0 Teori

### 4.1 Hva er endring og reformer?

I innledningskapittelet har jeg brukt begreper som endringer og reformer. Disse begrepene trenger en nærmere avklaring.

Organisasjoner har stabile trekk som struktur, kultur og maktforhold. Organisering skaper stabilitet og forutsigbarhet. Organisering er å redusere variasjonsmuligheter, dvs. å begrense oppmerksomhet, søking etter informasjon, handlingsmuligheter osv. (Jacobsen og Thorsvik, 2002:350). Skal vi tolke dette perspektivet er ikke en organisasjonsendring et mål i seg selv, men et middel for å møte nye utfordringer og derigjennom oppnå stabilitet. Organisasjoner vil allikevel endre seg i større eller mindre omfang. Omgivelsene vil påvirke en organisasjon i ulik grad. Samfunnet er i stadig endring. Den teknologiske utvikling går i kvantesprang. Det hevdes at organisasjoner må utvikle en endringskompetanse for å kunne overleve.

Læringsbegrepet og lærende organisasjoner har de siste årene vært trukket fram som viktige elementer for en organisasjons endrings- og omstillingsevne. Jacobsen og Thorsvik deler inn begrepet endring til å omfatte følgende forhold:

*”1) Endring av oppgave, teknologi og/eller mål og strategi. Dette innebærer at en organisasjon kan finne nye måter å utføre eksisterende oppgaver på, at man anvender ny teknologi for eksempel ved å automatisere en oppgave, eller at man justerer mål og kanskje skifter på strategien.*

*2) Endring i organisasjonens struktur, noe som innebærer endringer i hvordan arbeidsoppgaver deles opp og koordineres, hvordan man kontrollerer og styrer en organisasjon, eller hva slags belønningssystem man benytter.*

*3) Endring i organisasjonens kultur, noe som innebærer endrede antakelser, normer og verdier.”*

(Jakobsen og Torsvik, 2002:350)

Lewins modell for endring baserer seg på sosial forandring som definerte sosiale institusjoner med balanse mellom ulike krefter der noen virker for og noen virker mot forandring. I henhold til denne modellen består forandring av tre faser: opptining, endring eller bevegelse

og ny tilfrysing (Hatch 2001:384). Lewins modell er blitt brukt i flere sammenhenger for å analysere forandringer i organisasjoner. Denne modellen kan lett bli betraktet som en overforenkling av virkeligheten og vil i mange sammenhenger kunne betrakte organisasjoner som statiske elementer der utvikling og forandring har lineære sammenhenger. Kanter, Stein og Jick er kritisk til Lewins endringsmodell og stiller spørsmål om endringer bare går i en retning og om endringer bare er et resultat av bevisst og konsentrert innsats (Hatch 2001:385). Derfor kan vi stille spørsmål om de endringer og resultatene av dem går om hverandre, blandet og komplisert. Eller er endring av organisasjonen et slags seriemonogami der forandringer avløser hverandre i mer lineære sammenhenger? Det hele blir et spørsmål om hvordan man oppfatter en organisasjon og dens forhold til forandringer. Like mye som endringer er et spørsmål om hvorfor de skjer så er det viktig å spørre seg om hvordan og på hvilken måte det skjer. Hvordan skal vi betrakte reformer i forhold til endringer?

I "Organisasjonsteori for offentlig sektor" skriver forfatterne:

*"Det kan være viktig å skille mellom reformer og endringer i organisasjoner. Med reformer menes aktive og bevisste forsøk fra politiske og administrative aktører på å endre strukturelle eller kulturelle trekk ved organisasjoner, mens endringer er det som faktisk skjer med slike trekk."* (Christensen m.fl., 2004:130)

Endringer kan beskrives som noe som vokser fram skrittvis, kontinuerlig og ved rutinemessig aktivitet, andre ganger brått og brutalt. Det kan være som imitasjon av moter, som livs-sykluser, eller rett og slett som et resultat av tilfeldigheter. Endringer trenger ikke å ha bakgrunn i reformer og det er kanskje spesielt de gradvise endringene som ikke nødvendigvis er et resultat av reformer.

#### ***4.2 Ulike retninger i organisasjonsteorien***

Før jeg går videre kan det være på sin plass å gjøre noen avklaringer. En av teoriretningene peker på at det er forskjeller mellom organisasjoner i offentlig og privat sektor. Offentlige interesser skiller seg fra private interesser på mange vesentlige områder. De offentlige må for eksempel ta hensyn til et bredere sett av mål og verdier. Mange ulike hensyn må avveies mot hverandre. Demokratiske hensyn, rettsstatlige verdier og hensyn til fellesskapet tillegges en helt annen vekt i offentlige enn private organisasjoner. Mot denne retningen står det en

tradisjon i organisasjonsteorien som avviser dette skillet. Reformbevegelsen New Public Management støtter og tar til ordet for å tone ned forskjellen mellom private og offentlige organisasjoner.

I følge NPM-ideologien eksisterer det ingen store kulturelle forskjeller mellom privat og offentlig organisasjoner og derfor kan offentlig tjenesteproduksjon drives på samme måte som i privat sektor.

*“The New Public Management approach to public service production and delivery runs counter to the bureaucratic tradition in most of the western world. It rejects the idea of a specific culture for public organizations and typically argues that such organizations should be managed in the same way as any private sector organization.”* (Peters & Pierre, 2000: 64)

NPM har ført de nye formene å styre på i to forskjellige retninger.

*“Politicians are left primarily with a goalsetting role. Serviceproduction and delivery in the public sector should be conducted in as market-like a fashion as possible and at a arm’s length from the political elite. This arrangement will ensure increased efficiency and lower costs. Second, NPM advocates less input control but more emphasis on evaluation and performance”* (Peters & Pierre, 2000:64)

Det er også noen som advarer mot et altfor enkelt skille mellom offentlige og private organisasjoner, men også mot å sette et altfor enkelt likhetstrekk mellom organisasjoner i offentlig og privat sektor. I en velkjent bok fra 1987 understreker den amerikanske organisasjonsforskeren Barry Bozeman at ”All organizations are public”, og hans ambisjon er å bygge bro mellom teorier for offentlig og private organisasjoner. Det som preger organisasjonsutviklingen i dag er at de klare grensene mellom offentlige og private virksomheter brytes ned på visse felter og at det blir flere organisasjoner i skjæringsflaten mellom offentlig og privat sektor (Christensen m.fl 2004:15). Den seinere tids diskusjon rundt private virksomheters etikk og samfunnsansvar understreker også dette.

Bodø Energi er et heleid kommunalt AS. Er det som følge av dette en privat eller en offentlig bedrift/organisasjon? I boka Organisasjonsteori for offentlig sektor (Christensen m.fl. 2004) antas det at det er grunnleggende forskjeller mellom privat og offentlig sektor og at det derfor

fungerer dårlig å overføre prinsipper fra privat sektor direkte til offentlig sektor. Begrunnelsen for dette er at offentlige organisasjoner har et mer komplekst og bredere mål- og verdsett. Allikevel kan det være farlig både å trekke opp et altfor enkelt skille mellom private og offentlige organisasjoner, og å sette likhetstrekk ved dem. De relativt klare grensene mellom offentlige og private organisasjoner brytes da ned. Det oppstår blandingsorganisasjoner, hybrider eller bastarder. Kan energibransjen beskrives på denne måte? Jeg vil anta at Bodø Energi, selv om det er et kommunalt eid aksjeselskap, skiller seg lite fra private bedrifter for øvrig. Det kan allikevel stilles spørsmål om hvilken identitet bedriften har og om det sitter igjen noe av den gamle forvaltningskulturen i hele eller deler av selskapet. Har en eventuell usikker identitet betydning for valg av modell og kan det i så fall bidra til en moteorientering i valg av organisasjonsmodell? I retning av at "vi ønsker å være noe annet enn det vi egentlig er"

Uavhengig av om hvordan vi definerer Bodø Energi AS inn i dette bildet vil vi kunne anta at både offentlige og private organisasjoner ikke entydig endres og omstilles på en enkel og uproblematisk måte i samsvar med skiftende krav fra omgivelsene eller fra skiftende (politisk) ledelse. Institusjonelle faktorer legger bindinger på de beslutninger som fattes i både offentlige og private organisasjoner, og gjør at det instrumentelle perspektivet ikke strekker helt til for å forstå helheten i det som foregår (Christensen 2004). Således er det interessant å se hva som har skjedd med Bodø Energi gjennom de siste 15 år der bedriften har utviklet seg fra å være en kommunalt bedrift til et konsern, fra forvaltning til forretning. Mye av analysen i denne masteroppgaven vil skje i dette perspektivet. Altså balansen mellom å være en bedrift som tilbyr konkurranseutsatte tjenester og samtidig være en bedrift som skal ivareta et samfunnsansvar både gjennom det å være kommunalt eid og det å skulle sikre et godt kraftnett. Institusjonelle trekk kan for det første komme av at organisasjoner gradvis har vokst seg mer komplekse gjennom utvikling av uformelle normer og praksiser, slik det vektlegges i et kulturperspektiv. I tillegg til å løse oppgaver i instrumentell forstand, er de blitt verdibærende institusjoner med egne distinkte identiteter og oppfatninger om hva som er relevante problemer og gode løsninger. Organisasjoner kan institusjonaliseres ved at de adopterer modeller for hva som blir sett som passende for lignende organisasjoner i omgivelsene, slik et myteperspektiv vektlegger. Det som blir oppfattet som riktige og moderne former for organisering i vår tid, legges til grunn for offentlige organisasjoners organisering og virkemåte, noe som gjør de mer like, i hvert fall på overflaten. Slike institusjonaliserte omgivelser kan representere en form for motetvang som kan legge klare

føringer på hvordan organisasjonene fungerer i praksis. Institusjoner både muliggjør og hindrer adferd, samtidig som de selv over tid gradvis endres både spontant og gjennom politiske initiativ (Christensen 2004:21).

De institusjonelle rammer bestemmer de maksimale muligheter for organisasjonen. Dette vil utgjøre handlingsrommet til organisasjonen. Organisasjoner utvikler seg i forskjellig retning avhengig av målene til de som har skapt den (North, 1990).

#### *4.2.1 Det klassiske synet på endringer – det instrumentelle perspektivet*

Vi kan betrakte endring som en prosess der organisasjoner aktivt tilpasser seg sine omgivelser og/eller interne forhold. De organisasjoner som er flinkest til å lære – både av egne erfaringer og av forventninger – og til å avlære, og de som er flinkest til å iverksette endringer – de som best tilpasser endringsstrategi til endringstypen – vil til slutt bli de mest effektive (Jacobsen og Thorsvik 2002:368). Sett i et slikt perspektiv kan organisasjoner bli oppfattet som et verktøy/instrument eller et middel for å nå ulike mål. I dette perspektivet er organisasjoner å betrakte mer eller mindre som et verktøy eller instrumenter som skal sørge for effektiv frambringelse av vedtak, tjenester, varer og tiltak. Organisasjoners legitimitet og deres evne til å overleve er knyttet til hvorvidt de evner å være effektive. Planmessig organisasjonsutforming er et viktig redskap for å bli mer effektiv (Røvik 1998). I denne tradisjonen betyr det at man holder seg orientert om hvilke løsninger og oppskrifter som til enhver tid er tilgjengelig, og at man velger på grunn av erfaringsbaserte innsikter i hvordan de virker i praksis. Dette perspektivet er et klart modernistisk perspektiv der man har sterk tro på organisasjoners betydning for forandringer og rasjonelle og fornuftige aktører som både har læringsvilje og læringsevne. En modernistisk og utviklingsoptimistisk orientering vil her komme til uttrykk i en forestilling om historiens effektivitet i en evolusjonsliknende bevegelse mot et stadig høyere og bedre nivå. Konkurransen og erfaringslæring er mekanismer som kan drive fram en slik utvikling. Det foretas en utvelgelse av de mest treffsikre oppskrifter. Det vil over tid avtegne seg som tilnærmet lineær utvikling mot stadig nye og stadig mer effektive oppskrifter som lederskapet kan ta i bruk som styringsverktøy (Røvik, 1998).

Røvik beskriver i sin bok "Moderne organisasjoner" (Røvik, 1998) det han kaller det rasjonalistisk-instrumentelle hegemoni. Det betyr at dette perspektivet har vært toneangivende for å forstå, tolke og analysere organisasjoner.



I den instrumentelle forståelsen kan organisasjoner oppfattes som et middel eller som et instrument for å oppnå visse mål. Denne tankegangen er i tråd med filosofien om målstyring. Organisasjonens medlemmer eller deltakere handler formålsrasjonelt og resultater oppnås som planlagt og ønsket eller i beste fall med begrenset rasjonalitet. På en annen måte kan vi si at det er nokså lineære sammenhenger mellom innsats, alternativer og resultat. Ved å endre på ulike deler av organisasjonen vil man kunne oppnå ønskede resultater. Ved å fisjonere en organisasjon i enkelte resultatenheter vil man i henhold til dette perspektivet kunne styre menneskers adferd i en ønsket retning for eksempel til å skape en større effektivitet og bedre resultater.

*”Ut fra et instrumentelt syn på organisasjoner vil styring kunne skje dels ved utforming av organisasjonsstrukturen og forholdet til omgivelsene, og dels ved formålsrasjonelle handlinger innenfor disse rammene” (Christensen, 2004:31)*

Strukturen i organisasjonen har betydning for hva som skal gjøres og hvilke funksjoner som skal bidra til arbeidsoppgavene. Det er her av interesse å knytte noen betraktninger om vertikal og horisontal spesialisering. Et hierarki innebærer et over- underordnet forhold mellom ulike vertikale nivåer i en organisasjon. Det kan bety at det etableres seksjoner eller avdelinger. Vertikal spesialisering skjer ved at ulike typer av oppgaver blir lag til ulike nivå i organisasjonen. Vertikal samordning kan skje ved hjelp av regler, prosedyrer og rutiner. Horisontal spesialisering uttrykker hvordan ulike oppgaver tenkes å bli delt opp på ett nivå ved hjelp av organisasjonsstrukturen. En arbeidsoppgave kan legges til to forskjellige enheter på samme nivå.

Den formelle organisasjonsstrukturen vil ikke uten videre si noe om hvordan medlemmene i en organisasjon handler, men den vil legge føringer på hvordan oppgavene blir utført. De ovennevnte spesialiseringsprinsipper ligger til grunn for det. Valg av prinsipp vil ha stor betydning for hvordan oppgavene og problemene blir håndtert.

Ledelsen i en virksomhet kan utnytte handlingsrommet ved å endre på organisasjonsstrukturen. Ut fra et instrumentelt perspektiv vil styring innebære påvirkning av forhold som har betydning for sjansene for måloppnåing (Christensen m.fl. 2004:44)

#### 4.2.2 Forståelsen av at endring er noe mer enn resultat av rasjonelle handlinger alene – det institusjonelle perspektivet

Det vil allikevel være andre perspektiver å analysere omorganiseringer og endringer ut fra.

*”Formal organizations are generally understood to be systems of coordinated and controlled activities that arise when work is embedded in complex networks of technical relations and boundary-spanning exchanges. But in modern societies, formal organizational structures arise in highly institutional contexts. Professions, policies and programs are created along with the products and services that they are understood to produce rationally” (Meyer and Rowan,1991:41)*

Dette betyr at omgivelsene og de institusjonelle forhold i samfunnet har stor betydning for hvordan en organisasjon formes og bygges. Den formelle strukturen reflekterer ut fra dette synet mytene i de institusjonelle omgivelsene kanskje mer enn den er tilpasset aktiviteten i organisasjonen og de interne behov for organisering.

*” En statsvitenskapelig orientert organisasjonsteori innebærer at den tradisjonelle vektleggingen av interne strukturer må utvides til å omfatte omgivelsenes betydning for offentlige organisasjoners utvikling og virkemåte. Forstillingen er ofte at den eksterne relasjonen til offentlige organisasjoner domineres av at de er underordnet politisk lederskap og fungerer som et teknisk nøytralt redskap for dem regulert gjennom lover og regler. Dette synet er utilstrekkelig for å forstå offentlige organisasjoner. Det samme gjelder forestillingen om at den interne strukturen er helt dominert av hierarki og rutiner” (Christensen m.fl. 2004:22)*

Det kan også være grunn til å spørre om det er slik at alle endringer virkelig er planlagte.

Mens det instrumentelle synet betrakter organisasjoner som verktøy der man aktivt søker etter løsning til lokale problemer, er nyere organisasjonsteori opptatt av organisasjoner som meningsbærende symboler. Her er løsningene mer på jakt etter problemene enn omvendt som i en instrumentell logikk. En måte å betrakte dette på er myter om hvordan en organisasjon bør være utformet. En organisasjon befinner seg i institusjonelle omgivelser med sosialt skapte normer for hvordan organisasjonen bør ”kle seg”.

Man får helt ulike bilder av hva som skjer i en organisasjon om man forklarer endringer gjennom mote/myteperspektivet eller gjennom det instrumentelle.

Nyinstitutionalismen og moteperspektivet har sine røtter i den institusjonelle skolen. Både den nye og den gamle institusjonelle tilnærmingen deler skepsisen til det rasjonelle aktørperspektivet man finner i instrumentell teori. Begge ser på institusjonalisering som en statsavhengig prosess som gjør organisasjoner mindre instrumentell rasjonell ved å begrense mulighetene de kan velge. Forholdet mellom organisasjonen og dens omgivelser understrekes. Det samme gjelder kulturens betydning i formingen av organisasjonen (Powell and DiMaggio, 1991)

Det institusjonelle perspektivet er imidlertid ikke helt omforent. Mens nyinstitutionell teori toner ned interessekonflikter i organisasjonen og mellom organisasjoner ser den gamle skolen på interessekonflikter som en del av det politiske bildet. Begge er enige i at institusjonalisering motvirker organisasjonens rasjonalitet og innsnevrer handlingsrommet:

*"They identify different sources of constraint, with the older emphasizing the vesting of interests within organizations as a result of political tradeoffs and alliances, and the new stressing the relationship between stability and legitimacy and the power of common understanding that are seldom explicitly articulated"* (Powell and DiMaggio, 1991:12)

Myteperspektivet beskrives ved at organisasjoner befinner seg i institusjonelle omgivelser og tar hensyn til disse uten at det nødvendigvis fører til at organisasjonen blir mer effektiv (Christensen, 2004). Organisasjonen må speile viktige verdier og oppfatninger i omgivelsene uavhengig av om disse er effektive eller rasjonelle i forhold til organisasjonens målsetting. Nyinstitutionell teori innenfor organisasjonssosiologien hevder at en virksomhet for å oppnå legitimitet må inkorporere de organisasjonsmessige strukturer, prosedyrer og regler som er institusjonalisert i samfunnet (Busch og Gustafsson, udatert) Det tidsriktige, moteriktige "det naturlige og selvfølgelige" spiller en stor rolle i dette perspektivet. I dette perspektivet søker løsninger problemer og ikke omvendt som i det instrumentelle perspektivet.

Innholdet i mytene kan forstås som oppskrifter (Røvik, 1998). Oppskrifter på ledelse, på formell organisasjonsstruktur, personalpolitiske løsninger (Human resource management),

organisasjonskultur, arbeidsmiljø, organisering av arbeidsprosesser og virksomhets- og økonomistyring. Disse oppskrifter på utforming er i billedlig forstand på "reise". De har sin tid og har hatt sin tid. På sett og vis finnes det normer og oppskrifter i samfunnet på hvordan en organisasjon bør være. Disse normene må følges i noen grad om virksomheten skal bli tatt seriøst og ha støtte i omgivelsene og bli oppfattet som legitim. Slike normer gjør organisasjonene likere på overflaten og innebærer ofte et stort element av imitasjon av forbilder. Innholdet i tjeneste- og vareproduksjonen får også en betydning, nemlig hvordan foregår prosessen og produksjonen av varer og tjenester. Oppfattes organisasjonen som moderne, naturlig, rasjonell og effektiv av toneangivende grupper.

New Public Managementbølgen er også i familie med moderniseringsoppskriftene, kjernen her er profesjonell ledelse, oppsplitting av enheter, skille mellom bestiller og utførerrollen, etablering av selvstendige resultatenheter.

#### *4.2.3 Kulturperspektivet*

Begge de institusjonelle retningene er også opptatt av den formelle strukturs utilstrekkelighet og understreker hvilken betydning og rolle kulturen har ved utforming av organisasjonens virkelige liv. Jeg vil ikke drøfte kulturperspektivet nærmere i denne oppgaven. Drøftingen vil allikevel skje i en forståelse av kulturperspektivet som en rammefaktor. Christensen (2004) beskriver organisasjonskultur slik:

*"Organisasjonskultur forbindes med de uformelle normene og verdiene som vokser fram og har betydning for livet i og virksomheten til formelle organisasjoner."*

Det er viktig og skille de uformelle normene fra de formelle normene i en organisasjon. Disse to sett av normer har som regel ulikt opphav og virkemåte, men påvirker hverandre gjensidig. I følge Philip Selznick får en organisasjon institusjonelle trekk når den utvikler uformelle normer og verdier i tillegg til de formelle. Det er ikke like lett å finne ut av en organisasjons uformelle sider som det er å avdekke den formelle strukturen. Organisasjonens formelle normer er gjerne representert ved organisasjonskart, lover, regler, instruksjoner prosedyrer etc. De uformelle normene og verdiene – kulturen – "sitter i veggene" og er gjerne en del av prosess som organisasjonens medlemmer er sosialisert inn i. Det interessante i endringsprosesser er at mye av det som skjer er endring i de formelle strukturer og kanskje i mindre grad tas det hensyn til de uformelle sidene og kulturen. Det er muligens dette som gjør

organisasjonsendring så komplisert. Det er allikevel interessant å kunne få avdekket de institusjonelle trekkene ved en organisasjon. Det er minst to måter kan oppfatte en organisasjonskultur på. Den ene er at kultur er noe en organisasjon er. Den andre er at kultur er noe man har. Det første synet er representert ved at en organisasjonskultur vokser fram gjennom naturlige, uplanlagte og evolusjonære utviklingsprosesser der en organisasjon gradvis tilpasser seg indre og ytre press. Det andre synet representerer en overbevisning om at kultur er noe som kan designes eller forandres bevisst.

Kulturmetaforen betrakter gjerne organisasjoner som kulturer. Å bruke kultur som metafor for organisasjoner kan kanskje minne litt om hunden som jager sin egen hale, siden vi, i alle fall bevisst, antakelig vet mindre om kultur enn om organisasjoner. Men hvis det vi vet om kultur, skiller seg fra det vi vet om organisasjoner, kan kulturmetaforen åpne nye kilder til forståelse av organisasjoner (Hatch, 2001). Om vi kan forstå en organisasjon ut fra dens kultur og at kulturen er en del av organisasjonens institusjonelle trekk, er kulturen først og fremst påvirket av det som skjer inne i organisasjonen. Vi kan betrakte kultur som summen eller delsummen av enkeltindividene i en organisasjon. Kultur kan betraktes som en enhet eller kultur kan brukes til å forklare forskjeller mellom ulike enheter og grupper i organisasjoner (Hatch, 2001). En medarbeider har for eksempel med seg holdninger og ett sett av normer og roller med seg inn i organisasjonen og blir også selv påvirket av kulturen og miljøet i virksomheten. En organisasjon kan utvikle forskjellige kulturer, det kan være skiller i kultur mellom enheter, og nivåer og det kan også etableres eller oppstå forskjellige subkulturer (kulturell fragmentering).

#### *4.3 Hvordan tas oppskriftene i bruk?*

Vi kan spørre om hvorfor den ene eller den andre organisasjonsoppskriften tas i bruk. Vi kan også spørre om hva som skjer når en oppskrift skal innføres og tas i bruk av en organisasjon. Blir den adoptert med visse tilpasninger og fører det til en ensretting av organisasjonene og virksomheter eller er organisasjonene motstandsdyktige mot slike konsepter og frastøter dem? Det finnes tre antagelser om hva som skjer med moderne konsepter i innføringsfasen (Røvik 1998: 146). Den ene er at modellen er såpass ferdig utviklet og gjennomtenkt at det ikke trenger særlig bearbeiding og tilpassing før den tas i bruk. Modellen kan raskt tilkoples organisasjonen. Dette synet bærer preg av verktøytankegangen og det instrumentelle perspektivet. Frastøting er den andre antagelsen om hva som skjer med konseptet. Her

framstår konseptet som vagt, enkelt og kontekstløst som trenger seg på en robust organisasjon. Her er det klassisk-institusjonelle perspektivet framtrepende med at organisasjoner er komplekse, verdibærende og integrerte institusjoner som er generelt motstandsdyktige mot endringer. Den tredje antagelsen som representerer det ny-institusjonelle perspektivet går på at organisasjoner adopterer moderne og tidsriktige konsepter og at dette delvis skjer som et press fra institusjonelle omgivelser til tross for at hensynet til effektivitet tilsier kanskje at man bør holde fast på godt innarbeidete rutiner. En måte å håndtere dette på er å adoptere moderne konsepter og sørge for å holde dem frikoppet slik at de i liten grad virker styrende på virksomheten. Man snakker som om modellen eller konseptet er innført mens den daglige drift går akkurat som før.

Røvik har utviklet to teorier (Røvik, 1998) som han mener fanger bedre opp hva som skjer med populære konsepter når tidsperspektivet strekkes utover det som kan kalles innføringsfasen. Han hevder at en organisasjon neppe kan forbli i en schizofrenilignende tilstand der det er grunnleggende uoverensstemmelse med det man sier og det man faktisk gjør. Slike inkonsistenser vil som regel utløse aktiviteter for å redusere avstanden mellom prat og praksis. Et eksempel kan være språket som i slike konsepter fungerer som en målestokk som de innarbeidete aktiviteter speiles i mot og langsomt justeres i forhold til. Aktivitetene og språket vil på denne måten spres på en viruslignende måte i organisasjonen. Et eksempel er at man i energibransjen har gått over fra å snakke om abonnenter til å snakke om kunder.

Den andre teorien tar utgangspunkt i at organisasjonsoppskrifter er ideer og konsepter som kan forandres. De populære konseptene oversettes og omformes når de skal tas i bruk av nye organisasjoner.

Ofte er det ikke konkrete problemer som gjør at en organisasjon importerer en myte, men snarere at mytene er løsninger i sirkulasjon på jakt etter problem. Dette kan sies å være det motsatte av det instrumentelle perspektivet. Allikevel begrunnes mytene og oppskriftene utfra sin instrumentelle effekt og "vitenskapelige" anerkjennelse. Motene presenteres gjerne og legitimeres i det rasjonelle hegemoniets språkdrakt, fordi dette språket har så stor symbolsk verdi – og gjør perspektivene vanskeligere å skille. Oppskriftene eller mytene er "rasjonaliserte", det vil si at mange har tillit til at deres effekter er uomtvistelig og vitenskapelig dokumentert (tillit og/eller "overtro"). Oppskriftene symboliserer modernitet og effektivitet.

Hvordan håndteres oppskriftene internt i organisasjonen? For at oppskriftene skal kunne implementeres eller adopteres må den bli oppdaget av noen i organisasjonen, så må noen forsøke å ta den i bruk.

Det er tre grunner en organisasjon kan ha for å adoptere (isomorfisme):

- 1) Tvangsmessig adoptering (tvangsmessig isomorfisme)
- 2) Slapp imitasjon/adoptering (imiteringsmessig isomorfisme)
- 3) Normativ basert adoptering (profesjoners, konsulentfirmaers spredning av oppskrifter, basert på et normativt grunnlag, forståelse) (Røvik, 1998)

Forsøk på adoptering kan ha flere mulige utfall. Organisasjonen kan godta oppskriften og foreta en *rask tilkobling* med uproblematisk introduksjon og god effekt. I motsatt ende av skalaen kan den *frastøte* seg oppskriften ved at organisasjonskulturen motsetter seg rask endringen fordi oppskriften kanskje ikke er kompatibel med organisasjonens tradisjoner og verdier. Organisasjonen kan *frikoble* oppskriften ved at motstanden mot den løses ved å koble den løst mot kjerneaktiviteten i organisasjonen. I tillegg kan oppskriften virke ved at forhold ved den, retorikk, symboler etc. sniker seg inn i bedriftens språk og således bli en del av kulturen etter en betydelig inkubasjonstid. Alternativt kan oppskriftene være av generell karakter og fremstå som halvfabrikata at den må oversettes og tilpasses til den konkrete organisasjonen (Røvik, 1998).

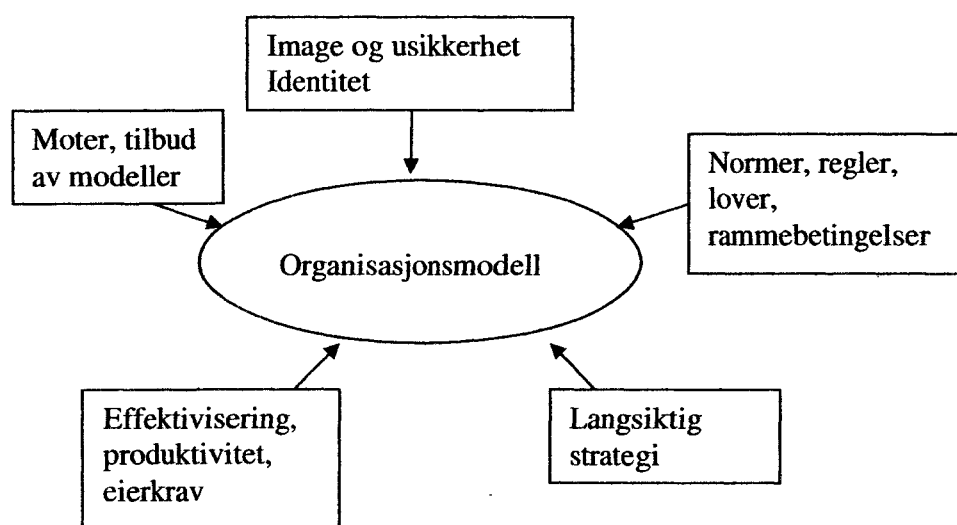
#### 4.6 Motiver

Det finnes antakelig flere og sammensatte motiver for hvorfor ledelsen i en bedrift ønsker å gjøre endringer. Vi kan anta at et av motivene er et ønske om å gjøre organisasjonen mer effektiv. Organisasjonsoppskriften vil i dette perspektivet fungere som et redskap.

*”Fortolket instrumentelt-rasjonelt framstår populære oppskrifter som mer eller mindre godt utprøvde redskaper som ledelsen kan bruke i det kontinuerlige arbeidet med å gjøre organisasjonen mer effektiv. Det er sterk tro på at oppskrifter gjerne springer ut av praktiske grep som har virket godt i en eller helst flere andre organisasjoner.”* (Christensen m.fl. 2004:86)

Flere løsninger vurderes gjerne og adopteringen skjer ofte etter en problembetinget søking. Det vil si at bedriften har erfart noen problemer og motiveres derfor til å søke etter løsninger som er gode og i hvertfall bedre enn det man har.

*”Iverksettelsesprosessen forøkes grundig organisert, blant annet med sikte på at oppskriften skal tolkes, tas i bruk og få styrende virkning på noen bestemte aktiviteter i organisasjonen. Dersom man velger å oversette og omforme oppskriften, gjøres det bevisst utfra kalkyler over hva man har bruk for og hva man kan utelate” (Christensen m.fl. 2004:86)*



Figur 1: Antatte motiver for å omorganisere (institusjonell og instrumentell tilnærming)

Ut fra en institusjonell tilnærming framstår organisasjonsoppskrifter derimot som meningsbærende symboler og ikke bare det, men også rasjonaliserte symboler. I det instrumentelle perspektivet vil adoptering av oppskrifter skje etter en problembasert søking. I institusjonell fortolkning vil adoptering skje etter at noen bli begeistret for en modell og at man deretter oppdager det lokale problemet som hensiktsmessig kan løses med den nye modellen. Sagt på en annen måte: Vil organisasjonsoppskriftene være svar på spørsmål som aldri har vært stilt (mote) eller vil man finne oppskrifter, løsninger ut fra en reell problembasert tilnærming. Er endringene i Bodø Energi AS planlagt og styrt ut fra behov for å tilpasse virksomheten til reelle problemer eller til konseptene?

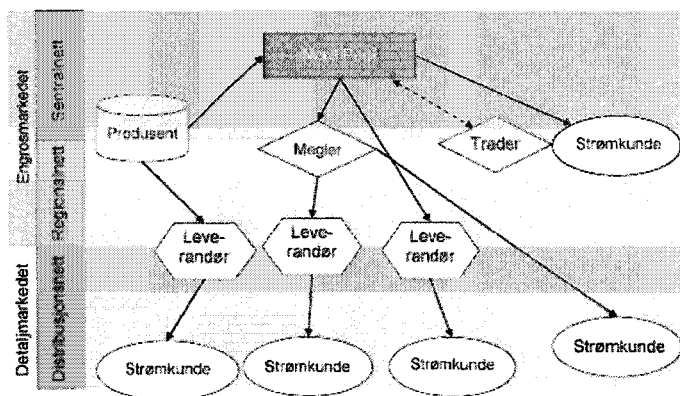


## 5.0 Bodø Energi AS

### 5.1 Litt om energibransjen - 1990 - *Panta rei*

Heraklits mest kjente utsagn er "panta rei", "alt flyter". Alt, hele universet, ikke bare er foranderlig, men også i konstant forandring. Med dette mener Heraklit at "alle ting er i forandring og ingenting forblir den samme", og han sammenligner de eksisterende ting med en elv, man kan ikke stige ut i den samme elven to ganger. Dette kan også sies om kommunesektoren og energibransjen på 1990-tallet som da gikk inn i et tiår med store forandringer. Økonomisk krise uten vekst skapte behov for nye former og strukturer i det som hadde vært en svært konservativ bransje. På nasjonalt nivå ble energiloven utformet og vedtatt. På mange vis kan det også sies at energiloven var en direkte følge av effektiviserings- og markedstenkingen i New Public Managementreformen (Barth-Jacobsen og Strand, 2003). Kraftmarkedet var og er også i økende grad påvirket av endringer i europeiske politiske og økonomiske forhold.

Energiloven som trådte i kraft 1. januar 1991 førte til en liberalisering av kraftsalget samtidig med et strengere reguleringsregime på monopolsiden (nettet). Nettvirksomheten innenfor kraftsektoren blir bl.a i St. meld nr 1 (2006 – 07) beskrevet som et naturlig monopol. I energisektoren eksisterer et skille mellom monopol og konkurranseutsatt virksomhet. Det er på denne bakgrunn etablert en monopolkontroll og regulering av nettselskapenes virksomhet. Norges vassdrags- og energidirektorat (NVE) fastsetter forskrifter og enkeltvedtak, og foretar kontroll av virksomheten. NVEs avgjørelser kan påklages til Olje- og energidepartementet. Det er 176 selskaper i landet som driver nettvirksomhet. Statnett SF eier om lag 87 pst. av sentralnettet (riksveiene i strømforsyningen) (Statnett, 2007), og har ansvaret for å bygge og drive hele sentralnettet. De øvrige selskapene driver ulike regional- eller distribusjonsnett, og de aller fleste er helt eller delvis kommunalt eid. 47 selskaper er rene nettselskaper, men de fleste nettselskapene er også engasjert i produksjon eller omsetning av kraft. Selskaper som driver både monopolvirksomhet og konkurranseutsatt virksomhet, har plikt til å føre separat regnskap for monopolvirksomheten. Krysssubsidiert mellom monopolvirksomhet og konkurranseutsatt virksomhet hindres ved at det på denne måten stilles krav om separat regnskapsføring. Kostnader knyttet til produksjon og omsetning av kraft skal derfor ikke belastes nettvirksomheten.



Figur 2: Organisering av kraftmarkedet i Norden (kilde NVEs hjemmesider)

Reguleringen av nettselskapers økonomiske vilkår skal legge til rette for effektiv drift, utnyttelse og utvikling av nettet. Samtidig skal hensynet til forsyningssikkerheten ivaretas. Den økonomiske reguleringen av nettselskapene endres fra 1. januar 2007. NVE fastsetter en inntektsramme for hvert enkelt nettselskap. Inntektsrammen gjenspeiler kostnadsforholdene i leveringsområdet, blant annet klima, topografi og bosetting. Inntektene, som i hovedsak kommer fra overføringstariffene, må ikke være høyere enn det NVE har fastsatt som maksimal tillatt inntekt for selskapet. Denne skal sikre at nettselskapene ikke får en urimelig monopolfortjeneste, samt at kostnadsreduksjoner også kommer kundene til gode (Energifakta, 2007). NVE legger opp til en videreføring av dagens inntektsrammeregulering, men med årlig oppdatering av inntektsrammen for det enkelte nettselskap og med vektlegging av hensynet til nettinvesteringer og forsyningssikkerhet. Inntektsrammen til nettselskapene skal beregnes ut fra nettselskapers egne kostnader og ut fra en normkostnad etablert ved effektivitetsanalyser. Effektivitetsgevinster skal fortsatt deles mellom selskapet og kunden, men kostnaden ved ikke å effektivisere vil i større grad bæres av nettselskapet enn i dag. Reguleringen skal fortsatt omfatte en ordning som skal gi nettselskapene incentiver til å redusere avbrudd i leveringen. I tillegg innføres det en ordning for at nettselskapene i større grad skal ta hensyn til kostnadene ved svært langvarige avbrudd i nettet. En tilfredsstillende leveringskvalitet i nettet sikres også gjennom NVEs forskrift om leveringskvalitet i kraftsystemet.

Energibransjen har vært gjennom til dels store endringer for å tilpasse seg loven og de nye markedsmessige forholdene. Liberaliseringen av kraftsalget har ført til større bevissthet blant strømkunder, og reguleringsregimet på nettet har ført til større kostnadsbevissthet og mer effektiv utnyttelse av nettet fra leverandørenes side.

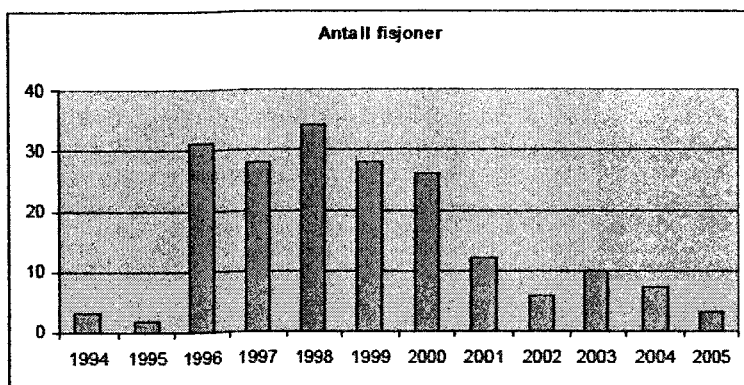
## 5.2 Organisasjonsstruktur i bransjen

I henhold til rapport 9/2006 fra NVE er antall konsesjonærer organisert som aksjeselskap har økt fra 227 i 2004 til 249 i 2005. Det betyr at om lag 72 % av konsesjonærene pr desember 2005 er organisert som aksjeselskap.

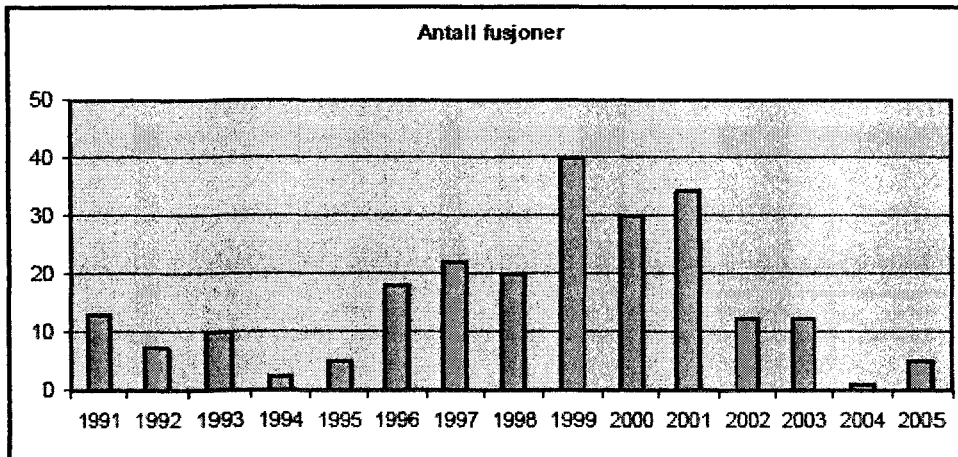
Selskapsform	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2005 i %
Andelslag	24	23	22	22	24	24	7,0 %
Ansvarlig, herunder DA, ANS	18	19	19	20	19	21	6,1 %
AS	241	241	217	225	227	249	72,2 %
ASA	9	9	7	7	6	6	1,7 %
Begrenset ansvar (BA)	6	6	6	4	4	4	1,2 %
Fylkeskommunal bedrift	2	2	1	1	1	1	0,3 %
Interkommunalt selskap	5	5	4	4	5	5	1,4 %
Kommunal bedrift	20	20	22	21	19	16	4,6 %
Kommunalt foretak	0	0	0	0	1	2	0,6 %
Ikke ordinær selskapsform	9	12	12	12	12	11	3,2 %
Utenlandsk foretak	8	9	5	5	6	6	1,7 %
Sum	342	346	315	321	324	345	100,0 %

Figur 3: Fordeling av selskapsform (NVE, 2006)

Av de 345 selskapene inngår 219 eller ca 64 % i en konsernstruktur. Flertallet av de ordinære omsetningskonsesjonærene har kommunale eiere. 142 selskaper (41 %) er kommunalt heleid, mens 91 selskaper (26 %) er delvis kommunalt eid. Det er pr desember 2005 185 konsesjonærer (54 %) som er 100 % offentlig eid mens 83 selskaper (24 %) er privat eid. 77 selskaper (22 %) er delvis privat og delvis offentlig eid (NVE, 2006).



Figur 4: Antall fisjoner fra 1994 til 2005 (NVE, 2006)



Figur 5: Antall fusjoner fra 1991 til 2005(NVE, 2006)

Det er registrert 189 fusjoner fra 1994 til 2005. Av de to siste figurene kan vi se at de fleste fusjonene skjedde i perioden før årtusenskiftet mens de fleste fusjonene skjedde i forkant og rundt årtusenskiftet. Det kan ut fra dette stilles spørsmål om valg av organisasjonsmodell (fusjon) er resultat av et bevisst valg i forhold til framtidig oppkjøp og sammenslåing (fusjon).

### 5.3 Spillet i Salten

Gjennom 1990-tallet har det vært økende fokus på og til tider konfrontasjoner om samarbeidet i Salten mellom de to hovedaktørene Bodø Energi AS og Salten Kraftsamband (SKS) med sine eiere i førersetet. I tillegg har mye av diskusjonen gått på kommunenes eierandeler i selskapene og hva som er en fornuftig utbyttepolitikk. Mye av striden om struktur, utbytte og eierinteresser i energibransjen i Salten er forankret i kulturforskjeller og politiske oppfatninger (Barth-Jacobsen og Strand, 2003).

*”Staten ønsket både å effektivisere driften av kommunene og de små kommunale e-verkene, samt tilrive seg det kommunale krafthegemoni. Bodøs organisering av politikk og økonomi gjennom 1990-tallet var derfor i tråd med statens NPM- ideologi, men møtte motstand fra kraftaktørene som ønsket å bevare sin autonome selvstendighet (Barth-Jacobsen og Strand, 2003: 234).”*

Fra et møte mellom eierne i SKS 30. november 1999 stilte styreformannen spørsmål ved hva som er problemet med å leve i en verden som reflekterer forretning med vedtekter som reflekterer forvaltning. Bodøs ordfører åpnet på samme møte opp for forhandlinger mellom

SKS og Bodø Energi AS ved å uttale at utviklingen i markedet tilsier at regionen alvorlig må drøfte et tettere og mer forpliktende samarbeid mellom de ulike kraftselskapene med sikte på å endre strukturen. Dermed var forhandlinger om fusjon mellom BE og SKS i gang. Fusjonen strandet imidlertid i 2002 fordi en av eierne gikk i mot planene.

Det er følgende eiere i SKS pr i dag (Saltens kraftsamband, 2007):

Bodø kommune:	47,72 %
Energi E2 AS (Dong Energy AS):	20,35%
Fauske kommune:	12,83%
Nordkraft AS:	8,86%
Sjøfossen Energi AS	6,92%
Tidl. Skjerstad kraftlag AS (eierskapet ikke juridisk avklart):	3,32%

I forbindelse med kommunesammenslåingen mellom Bodø og Skjerstad kommuner kjøpte BE i samarbeid med selskapet BDF energi Skjerstad Kraftlag AS. BE overtok ansvaret for de ansatte i Skjerstad. Dette oppkjøpet kan ses på som en strategisk viktig disposisjon med tanke på tidligere Skjerstad kraftlags eierandel i SKS, når eierskapet er juridisk avklart. BE eies 100 % av Bodø kommune. Endringer i BE gjennom de siste årene må også ses i lys av det som skjer i Saltenregionen.

#### ***5.4 Bodø Energi AS - kort historikk (Bodø Energi, 2007)***

For å kunne få et helhetlig bilde av omorganiseringene de siste årene er det viktig å gjøre et lite tilbakeblikk på Bodø Energis historie og Bodø kommunes rolle i forbindelse med kraftutbyggingen i Bodø og Salten.

Bodø kommunale elektrisitetensverk ble etablert i 1909 etter at Bodø kommune i 1908 bestemte seg for "at anlegge et elektrisitetensverk med Møllestø – Breivafos i Breivaelven i Bodin med overføringsledning til Bodø". Breiva kraftstasjon ble igangsatt 1. mai 1909. "Kraftstationen bestaar af 2 Generatorer à 175 kW, til sammen 350 kW." Bertnes kraftstasjon blir igangsatt i oktober 1917 og modifisert i 1921. I 1924 var Bodin Kraftstasjon ved Heggmoen ferdigbygd etter 6 års anleggsvirksomhet og var i stand til å levere 36 mill. kWh pr år. Kjerringøy Kraftlag blir formelt stiftet den 11. januar 1948. Kjerringøy får strømforbindelse 20. desember 1954.

1949 var det konstituerende generalforsamling for Salten Kraftlag A/L i Bodø. Bodø og Skjerstad deltok. A/L Salten kraftsamband blir konstituert i 1956. Bodin og Bodø kommune har til sammen 50 av totalt 61 andeler i selskapet. I 1959 legges Salten Kraftsamband A/Ls administrasjon til Bodø under Bodø Elverk. Det blir av Bodin Kraftverk lagt sjøkabel ut til Landegode.

Breiva Kraftstasjon og Bertnes Kraftstasjon legges ned i 1960.

Gjennom kommunesammenslåingen mellom Bodø og Bodin i 1968 blir Bodø Elverk sammenslått med Bodin Kraftverk og Kjerringøy Kraftlag blir overdratt til Bodø kommunale Elektrisitetsverk.

I 1973 flytter Bodø Elverk inn i nye kontorer i Sivert Niensensgt 52. Salten Kraftsamband A/S utvides ved at flere kommuner kommer med som eiere. Salten Kraftlag A/L sammenslutes med Salten Kraftsamband A/S (SKS) og SKS etablerer egen administrasjon i Sivert Niensensgt 52. Etter en lokaliseringsstrid ble det besluttet å flytte administrasjonen i SKS til Fauske i desember 1978.

I november 1981 settes den nyrestaurerte kraftstasjonen på Heggmoen i drift. Lagerbygget i Olav V gate 104 tas i bruk. Bodø Energi har som aksjeselskap sitt første driftsår i 1992. Stormyra fjernvarmeverk som utnytter spillvarme fra Løvold Industrier blir satt i drift i 1994. Undfossen Kraftverk som er fornyet settes i drift i oktober 1995. Bodø Energi AS flytter inn i nye lokaler i Energihuset i Jernbaneveien 85 i 2002.

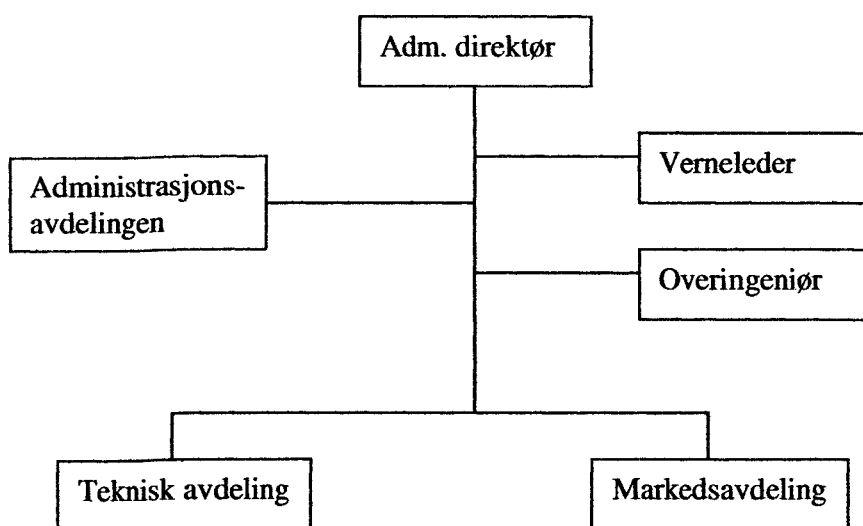
### *5.5 Fra forvaltning til forretning*

Bodø Energi AS har vært gjennom flere organisasjonsendringer og omorganiseringer de siste 10 – 15 årene. På mange vis kan disse endringene sies å ha felles trekk med det som har skjedd i post- og telebransjen. Nyorienteringen kommer til uttrykk bl.a. som brytninger mellom to hovedtyper av organisatoriske ”byggeskikker” kalt forvaltningsreformen og forretningsreformen. Det var et ønske å gå mer over på forretningsformen og mer markedsstyring. Det handlet om å kvitte seg med en byråkratisk forvaltningskultur og erstatte det med en service- og kundeorientert bedriftskultur (Røvik, 1998:263). Bodø Energi AS har pr 1. januar 2007 vært gjennom enda en omorganisering av virksomheten. Denne gangen til en konsernmodell. I følge energiloven skal nettvirksomheten skilles fra virksomhet innen produksjon eller omsetning av elektrisk energi. Bedriften defineres som en vertikalt integrert

virksomhet i henhold til energiloven § 4-6. Bedriften har både produksjon, kraftsalg og nettvirksomhet og er derfor i henhold til loven pålagt å skille nettvirksomheten fra den øvrige virksomheten. Bedriften har navigert i markedet og endret form underveis, fra å bli et AS i 1992 til å gjennomføre divisjonalisering for 7 år siden og har pr 1. januar 2007 fisjonert virksomheten og etablert en konsernmodell bestående av fire selskaper. Nett, Kraft, Montasje og Produksjon. Det er spesielt denne omorganiseringen jeg er interessert i å se nærmere på, men også de tidligere omorganiseringene som energiloven bl.a kan sies å være en foranledning til er av interesse. Hva skjedde som følge av ytre påvirkning og hva skjedde som følge av bedriftens egne ønsker om endring? Jeg ønsker å se om det kan være en sammenheng mellom de endringer bedriften har vært gjennom siden Energiloven trådte i kraft og det som har skjedd den siste tiden.

### 5.6 Etablering av Bodø Energi AS som et aksjeselskap i 1992

Aksjeselskapet ble etablert i 1992. Figur 2 tegner bildet av aksjeselskapet slik det var organisert pr 1. Januar 1995. Teknisk avdeling omfattet på dette tidspunktet drift, anlegg og produksjon. Markeds-avdelingen hadde funksjoner som kraftsalg, kundeseksjon, tilsyn og måleravlesning-/kontroll.



Figur 6: Bodø Energi som aksjeselskap – pr 010195

## *5.7 Bodø Energi AS med divisjoner pr desember 2006*

Bodø Energi er et aksjeselskap som i sin helhet er eid av Bodø kommune. Slik har det vært siden bedriften gikk fra å være et kommunalt bedrift (Bodø elverk) i 1992. Bedriften ble divisjonalisert og delt inn i tre divisjoner i tillegg til administrasjonsavdelingen ved årtusenskiftet og hadde pr desember 2006 den samme hovedstrukturen.

### *5.7.1 Nettdivisjonen*

”Nettvirksomheten (monopolvirksomheten) i Bodø Energi AS omfatter nettförvaltning, driftskontroll, nettdokumentasjon, planlegging, bestilling, kundeservice og fakturering. Nettleverandørene har monopol, og er regulert av myndighetene. Norges vassdrags- og energidirektorat (NVE) avgjør inntektsrammen til selskapet og derav samlet inntekt for nettleien. NVE stiller også krav om effektivisering av driften.” (Bodø Energi, 2007)

### *5.7.2 Energidivisjonen*

”Energidivisjonen driver kommersiell virksomhet i konkurranse med andre aktører i markedet. Hovedområdene er:

- Kjøp og videresalg av elektrisk kraft til kunder
- Produksjon av vannkraft
- Produksjon og distribusjon av fjernvarme
- Aktør på den nordiske kraftbørsen (Nordpool)

### *5.7.2 Entreprenørdivisjonen*

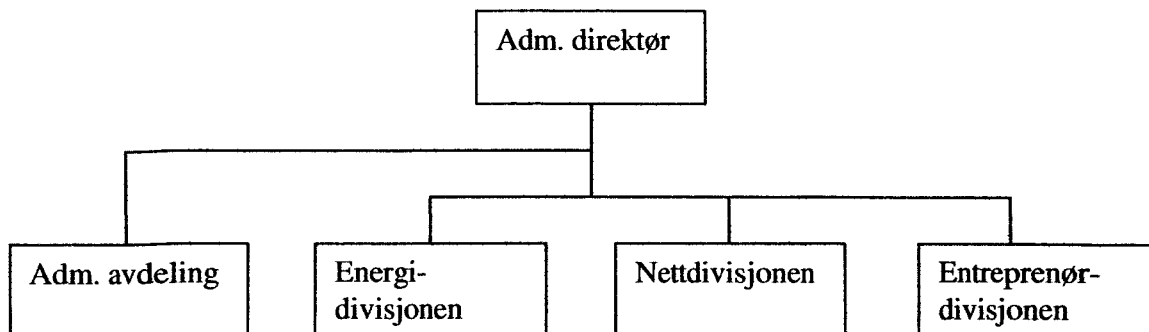
”Entreprenørvirksomheten i Bodø Energi AS tilbyr tjenester innenfor distribusjons- og telekommunikasjonsanlegg.

Entreprenørdivisjonen tilbyr følgende tjenester:

- Drift og vedlikehold
- Planlegging og prosjektering
- Anleggsvirksomhet
- Vei og plassbelysning

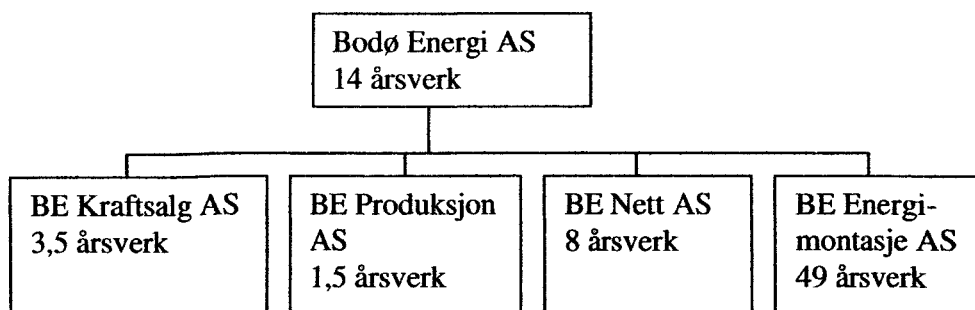


- Bredbånd/fiber
- Måler, inntak og stikkledninger”



Figur 7: Organisasjonskart Bodø Energi AS - Divisjonsmodell pr 22.11.2000

### 5.8 Bodø Energi AS som konsern fra 1. januar 2007



Figur 8: Organisasjonskart for konsernet Bodø Energi AS med datterselskaper pr 1. januar 2007

## 6.0 Reorganisering – Detaljer - Case

### 6.1 Etableringen av Bodø Energi som aksjeselskap i 1992

Einar Hope skriver i en artikkel i Skriftserien Samfunnsøkonomisk debatt utgitt av Norges Handelshøgskole og publisert i Bergens Tidende 14. november 2001:

*”Energiloven, eller Lov om produksjon, omforming, overføring, omsetning og fordeling av energi m.m., som er dens fulle navn, ble vedtatt av Stortinget i 1990 og ble iverksatt 1. januar 1991. Den la det legale grunnlag for en gjennomgripende reform av den norske kraftnæringen. Stikkordene for reformen var avregulering, markedsbasert kraftomsetning og konkurranse med sikte på å få økt effektivitet i næringen. Den kalles derfor ofte for kraftmarkedsreformen.*

*Norge var et av de første landene i verden som gjennomførte en slik reform. Vi gikk også lenger enn noe annet land med konsekvent å legge til rette for markedsbaserte omsetningsordninger og økonomiske prinsipper for regulering gjennom hele næringen. På dette området har vi faktisk vært et foregangsland og den norske kraftmarkedsreformen har blitt en modell for tilsvarende reformer i mange andre land.*

*Reformen ble til gjennom et vellykket samspill og samarbeid mellom forskning, myndigheter, politiske instanser og kraftbransjen selv.”*

I tillegg eksisterte det et gunstig ideologisk klima for denne type reformer. Vi kjenner igjen ord som avregulering, markedsbasering, konkurranse og økt effektivitet. Selv om Norge var et foregangsland er det vel neppe tvil om at kraftmarkedsreformen også har internasjonale ideologiske føringer fra trender som blant annet New Public Management (NPM).

*”Energiloven var et av flere uttrykk for det politiske paradigmeskiftet som forvandlet Norge på 1980- og 1990-tallet, kalt New Public Management (NPM). NPM skapte rammene for et felles europeisk marked for energi, sammen med fri flyt av varer tjenester, folk og kapital.” (Barth Jacobsen og Strand, 2003:194)*

I dette markedet ble nasjonale og regionale strukturer for små til å styre den teknologiske, økonomiske og politiske utviklingen. Bodø kommune tok nye grep for å tilpasse seg de nye

institusjonelle spilleregler. I lys av dette ble aksjeselskapet Bodø Energi (BE) etablert i 1992.

En av lederne uttrykker overgangen fra kommunal forvaltning til AS slik:

*"Bedriften har vært gjennom tre store endringer siden energiloven kom i 1991. Den første var fra kommunal etat til AS, den andre gjaldt divisjonaliseringen i egne forretningsområder og den tredje er den kommende konsernorganiseringen. I tillegg har det vært gjort mindre endringer innenfor den etablerte organisasjonsstruktur. Bedriften ble omdannet til AS 1. januar 1992 som følge av den nye energiloven som trådte i kraft fra samme dato. Energilovens formål var å bygge et fritt marked for elektrisitet i Norge. Bodø Energi kjøpte på den tid all kraft av SKS. Ca 7/9 av SKS' produksjon ble kjøpt av BE. SKS "dikterte" priser som eneleverandør til BE. BE kunne oppfattes som et "underbruk" av SKS."*

Mye av den første endringen til et AS handlet om å skape en ny identitet internt i bedriften i tillegg til det å etablere en ny organisasjonsstruktur. Løsrivningen fra eksisterende kultur og organisering blir beskrevet som et todelt problem:

- a) "Fra ekspedisjon av abonnenter til det å bygge kunderelasjoner. Kundebegrepet ble innført*
- b) Bedriften måtte ta høyde for utviklingen i kraftmarkedet og omsetning av kraft. Man kunne ikke sitte med diktat på strømprisen. BE ba om tilbud fra andre leverandører."*

Det er også tydelig at utviklingen i markedet etter at energiloven trådte i kraft kom overraskende på bedriften og ledelsen. Det kan tyde på at bedriften var lite proaktiv i forhold til sine omgivelser på dette tidspunkt. Nåværende adm. direktør beskriver det slik:

*"Vi måtte gjøre noen grep. Markedet ble konkurranseutsatt, vi mistet kunder og det kom som et sjokk på oss. Vi omrokkerte på folk og egen markedsavdeling ble opprettet. ASet ble opprettet primært for at vi ønsket kortere beslutningsveier. Strømprisen ble den gang fastsatt av bystyret en gang i året og det måtte vi gjøre noe med i det markedet som utviklet seg. Administrasjonen og ledergruppa var pådrivere i denne prosessen med å etablere ASet. Det var ingen debatt om dette internt i organisasjonen."*

Omstillingen fra etat til AS var begrunnet i energiloven og ble i sin tid initiert av daværende everkssjef som i ettertid blir oppfattet som forutseende. Det ser også ut som om Bodø kommune som eier, på dette tidspunktet, får øynene opp for andre forhold enn strømprisene. Dette blir også gjort gjenstand for oppmerksomhet i boken "Kraft og politikk" i forbindelse med omstillingen i Bodø kommune:

*"E-verkssjef Harald Berg ønsket å omdanne e-verket til aksjeselskap, noe Blix (rådmannen i Bodø kommune; min anm.) grep tak i. Her var det muligheter til å fremskaffe ny kommunal kapital fra skjulte kraftverdier: -Jeg begynte å forstå det prinsipielle i hvordan verdier skapes i kraftbransjen. Bodø kommune hadde fram til energiloven vært lite engasjert i Bodø E-verk og SKS bortsett fra strømprisene (Barth Jacobsen og Strand, 2003:197)."*

Mye av denne beskrivelsen støttes av en av de tillitsvalgte. Hun beskriver utviklingen fra energiloven i 1991 der bedriften gikk fra å være en kommunal bedrift til et AS i 1992. Det var god stemning blant de ansatte i forhold til det å bli et AS. Det betydde at bedriften skulle ut av klørne på Bodø kommune. - *Vi satt på en måte i periferien og ønsket å bestemme mer selv og vi så muligheten til en bedre og mer interessant hverdag. Vi måtte bli et AS som en konsekvens av energiloven"* Hun stiller allikevel spørsmål ved dette fordi enkelte andre bedrifter har fortsatt som før. Hun har en oppfatning av at daværende adm. direktør var en sterk forkjemper for AS og fortsetter *"Vi var ikke moden for dette i 1992. Vi ønsket å bestemme selv, vi skulle bli markedsaktør. Vi skulle ta risiko"* og forteller om hva som skjedde da BE gikk inn i Norgeskraft og tapte flere millioner kroner på det..

På denne tiden ønsket BE også å bli en landsdekkende strømleverandør gjennom selskapet Norgeskraft. Fallhøyden skulle imidlertid vise seg å bli stor.

Like etter etableringen av Bodø Energi AS var bedriften presset fordi flere større kunder skiftet strømleverandør pga høye kraftpriser. BE kjøpte på dette tidspunktet all kraft fra SKS i tillegg til det som selskapet produserte selv fra sine mindre kraftverk Heggmoen og Undfossen. Daværende styreleder uttalte til Nordlands framtid 13. Oktober 1992:

*”Det er ikke mulig for oss å kjøpe kraft til en pris som gjøre det vanskelig å selge kraften etterpå. SKS er ikke ekskludert som leverandør til Bodø, bare prisen er akseptabel. Vi kan ikke lenger gå inn på langsiktige avtaler til de priser som SKS så langt har operert med. (Barth Jacobsen og Strand, 2003:204).”*

Det at BE ba om tilbud fra andre ble ikke tatt nådig opp av SKS. Frontene stod på dette tidspunktet hardt mot hardt mellom Bodø og Fauske.

Organisasjonsendringene i BE kan ikke ses på isolert, men må tolkes i et større perspektiv der både nasjonale og til dels internasjonale føringer spiller en rolle. Likeså er det politiske bildet regionalt i Salten en viktig faktor og ikke minst har Bodø kommunes rolle og til dels dobbeltrolle som eier i Bodø energi og Salten Kraftsamband stor betydning for hvordan Bodø Energis organisasjon utformes på 1990-tallet og etter årtusenskiftet.

*”Kampen hardnet til. SKS kom mellom barken og veden. Som produsent var det viktig å sikre høy avkastning og høye priser, som kraftselger var lave priser en forutsetning for å holde på kundene. I tillegg kom monopolrollen som ”samband” der man skulle være nøytral, uten å laste faste kostnader over fra konkurransesektoren. Bodø kommunes dilemma var ikke mindre. Lave forbrukspriser skulle sikres gjennom å profesjonalisere BE, verdiene i SKS gjennom høye priser. Dobbeltrulle skapte problemer i det politiske landskapet. (Barth Jacobsen og Strand, 2003:205).”*

## **6.2 Divisjonalisering og profesjonalisering av Bodø energi AS**

Bodøs dilemma skyldtes delvis dobbeltrollen som eier i to energiselskaper som man ønsket å synkronisere til å gi forutsigbar avkastning til kommunens kasse. Energiloven og kommuneloven endret rammebetingelser og spilleregler for Bodø kommunes eierrolle i kraftsektoren på 1990-tallet. Bodø kommunes politikk var i tråd med Statens NPM ideologi og møtte motstand blant autonome kraftaktører. BE investerte i Norgeskraft og tapte ca 12 millioner kroner etter at Norgeskraft gikk konkurs. Det ble foretatt en utskifting av styret. Med nytt styre og ny styreformann ble BE profesjonalisert. Det ga resultater i et sterkt konkurranseutsatt marked. Bemanningen ble redusert fra 113 til 85 årsverk. Til tross for 40 % nedgang i omsetningen økte utbyttet i perioden 1996 til 2000 fra 2 til 13 millioner (Barth Jacobsen og Strand, 2003).

Adm. direktør forteller:

*”Diskusjonen om konsernorganisering kom først etter saken om Norgeskraft (1995-1996). Daværende styre ble kastet pga et tap som i dagens målestokk ikke utgjør mer enn svingning i årsomsetningen. Vi så at vi burde gjøre noe med organiseringen. Grunnen til engasjementet i Norgeskraft var at vi ønsket å skille ut risikoen og et ønske om å være landsdekkende. Vi ønsket å splitte det som var konkurranseutsatt og det som var monopoldelen.*

*Vi fikk ny direktør i 1998. Vi så på hele strukturen. En prosess som varte fra høst til vår 1998/99. Vi lanserte da et forslag om å omdanne til konsern. Dette forslaget møtte motstand hos de tillitsvalgte. Det er riktig å si at ledelsen bøyd av og nøyde seg med divisjonalisering, for å synliggjøre resultatene på hver avdeling. Seinere ble Nordland elsikkerhet AS (NESAS) (tilsyn, min anm.), BDF AS (Bodø, Dragefossen og Fauske lysverk) etablert i forbindelse med fusjon av Skjerstad kraftlag, og etter hvert også Naturgass Salten AS. Disse etableringene ufarliggjorde etter hvert konsernmodellen.”*

Samtidig opplevde bedriften at ansvarsforholdene internt mot kundene ikke var effektive nok. Teknisk avdeling og Marked håndterte kunder på to forskjellige måter. Bedriften ”pratet med to tunger” som en av lederne uttrykker det. Et eksempel på dette var at trafobygging og kapasitet ble vurdert av teknisk avdeling, mens strømbestilling fra kundene ble vurdert av markedsavdelingen som hadde ansvaret for kunderelasjonene. Her kunne det oppstå svikt i kommunikasjonen både internt og utad. Det var derfor behov for å definere resultatansvar på de tre områdene:

- a. Kraftsalg
- b. Nett
- c. Produksjon

Divisjonene ble etablert i 1998. Forberedelsene til dette ble gjort i 1997-98. Hovedgrunnen var at man ønsket resultater og regnskap fordelt på forretningsområder og å øke lønnsomheten

på de forskjellige områdene. Om hvem som var drivkreftene bak denne prosessen forteller lederen for energidivisjonen:

*"Pådrivere i denne prosessen var en "håndfull" mennesker, derav også et aktivt styre med ny styreleder som ble valgt av generalforsamlingen i 1996. Styreleder på denne tiden stilte krav til effektiv drift og resultater."*

Litt seinere ble Nettdivisjonen delt inn i Nett (bestiller) og entreprenør (utfører).

Det er liten tvil om at det var det nye styret som initierte mye av prosessene rundt endringer som skjedde i bedriften fra midten av 1990-tallet, herunder også divisjonaliseringen. I denne perioden fikk BE også ny adm. direktør. Det nye styret var nok også et svar på at kommunen som eier ved etablering av ASet i 1992 ikke helt hadde sluppet det politiske grepet på bedriften og ønsket fokus på andre forhold, bla. utbytte til eieren, Bodø kommune. Tidligere nestleder i styret uttrykker:

*"Det var en nyvinning med et nytt styre som bestod av 5 personer. Det skulle være et kompetansestyre som skulle erstatte det som tidligere var et politikerstyre. ASet hadde tabbet seg ut på Norgeskraft. Dette skulle man ikke ha noe mer av og det ble satt inn et profesjonelt styre. Det skulle ryddes opp. Det var partipolitikk i det gamle styret. Det nye ble satt inn og det skulle ikke være partipolitikk. Det var bedriften som skulle stå i fokus. Eieren skulle få så mye utbytte at han skulle holde kjeft."*

I dette bildet må det også nevnes at EL og IT, tidligere NEKF, som er en underavdeling av LO, er et sterkt forbund som både i nasjonal og lokal sammenheng kan sies å ha dannet en motvekt til mye av de nye tankene om fisjonering og konserndannelse som også var oppe til diskusjon i BE på dette tidspunktet. EL og IT organiserer montørene i det som på den tiden utgjorde entreprenørdivisjonen. Tidligere nestleder i styret uttrykker:

*"El og IT er et av de mest radikale forbund innenfor LO. De får direktiver fra sentralt hold. Konsernmodellen var opp til diskusjon på det tidspunktet. Ledelsen prøvde å se hvor langt man kunne gå, men fagforeningene ble hørt. I dette bildet lå det sentrale energipolitiske føringer. EL og IT sentralt var inne. Presset mot oppsplitting var på det tidspunktet så sterkt. Allikevel var det god stemning i bedriften. Vi presset ikke*

*montørene så hardt i tillegg til at vi ga eieren godt utbytte. Entreprenør er akilleshelen og ble viet spesiell oppmerksomhet. Det ble satt i gang nedbemanning med sluttpakker. Mange eldre dro frivillig. Prosessen i seg selv var fin. Fagforening og ledelse samarbeidet godt. Vi løste vel egentlig ikke montøroverskuddet – overtallighet. Trengte allikevel ny kompetanse og begynte å ansette lærlinger etter at det hadde vært stopp en tid.”*

Mye av disse synspunktene samsvarer med EL og ITs oppfatninger lokalt i bedriften. En av de tillitsvalgte beskriver divisjonaliseringen som en god prosess der alle ansatte var med på prosessen. Konsernmodellen har allikevel ligget som en rød tråd hele veien. Han forteller også at diskusjonen om organisering også har pågått på et høyere nivå mellom EBL/NHO og EL og IT.

Et annet moment er at BE i denne perioden går over fra Kommunenes sentralforbund til NHO som arbeidsgiverorganisasjon. Konsekvensene av dette var nytt avtaleverk. I følge en av de tillitsvalgte fikk BE et nytt og mer moderne lønssystem. Trendene kom mer fram også i organiseringsspørsmålet. Bedriftslederne prater i lag, modeller blir prøvd ut på noen større bedrifter først. Han sier bl.a.:

*”Har savnet å finne noe som er særpreget for vår del. Vi er ikke større enn det vi er. Å sammenligne oss med Hafslund etc. blir bare tull.”*

### **6.3 Et intermesso – fusjonsplaner i Salten**

I tiden fra 2001 til 2002 ble det utredet planer om å fusjonere de tre bedriftene Bodø Energi AS Fauske Lysverk AS og Salten Kraftsamband AS. Begrunnelsene for å fusjonere var i følge fusjonsutredningen av 2002 bl.a. sentrale myndigheters uttrykk for at eksisterende organisering ikke var tilfredsstillende og at det forventes en strukturell utvikling av bransjen. Utviklingen drives fram av myndighetene ved å gi bransjen rammebetingelser som et fritt marked og konkurranse for produksjon og kraftsalg og en sterk regulering av nettvirksomheten. Effektiviseringskravene fra myndighetene i nettdriften fører til en utvikling mot større og færre enheter og at et økende antall nettselskaper slår seg sammen. I tillegg ble det fokusert på strategiske, forretningsmessige og bedriftsøkonomiske forhold (Fusjonsutredningen, 2002).



Fusjonsplanene strandet i 2002. Mens fusjonsdiskusjonen pågikk var det rolig rundt egne planer og videreutvikling av eksisterende organisering i BE.

#### *6.4 Fra divisjoner til konsern - myndighetskrav og ønske om bedre resultater*

Bodø Energis konsernplaner ble igjen aktuelle pga. krav om eget konsernregnskap for NESAS (tilsynsenheten som tidligere ble utskilt som eget selskap). Adm. direktør forteller:

*”Det er to år siden vi måtte begynne å føre konsernregnskap på grunn av NESAS fordi regnskapsreglene stilte krav om dette. Når dette gikk greit var det ikke grunn til at det skulle være noe problem med å skille ut de andre selskapene. Det ble fokusert på bestiller - utfører modellen. Netteier og montasje. Vi hadde et problem med konkurranseutsetting fordi vi måtte skille netteier og utfører juridisk.”*

I styremøte 31. august 2004 blir det fattet vedtak om hva selskapet skal jobbe med:

- 1. Overordnede mål og strategier for Bodø Energi ligger fast*
- 2. Selskapet skal kontinuerlig effektivisere og videreutvikle eksisterende virksomhet*
- 3. Selskapet skal etablere og samarbeide med andre selskaper for å utnytte stordriftsfordeler og dele kompetanse*
- 4. Selskapet skal utvikle nye energirelaterte virksomheter*
- 5. Selskapet skal delta i konkrete prosjekter som bidrar til utvikling av Bodø”*

Høsten 2005 var det duket for et styremøte som tar organisasjonsendringer opp til diskusjon. Her blir det vist til at vedtaket som ble fattet 31. august 2004 har vært til god hjelp for styringen av bedriften det siste året og at det er spesielt viktig å se nærmere på effektivisering og videre utvikling av eksisterende virksomhet. Dette skyldes pålegg som kommer eller har kommet fra myndighetene. Virksomheten måtte ses på med nye øyne som følge av at myndighetene ville pålegge endringer i organisasjonen, fordi det skal være et klart skille mellom monopolvirksomheten og annen virksomhet. Bedriften hadde hatt samme grunnstruktur i 5 år og bemanning og kompetanse var ikke optimal i forhold til utfordringene som kommer. Behovet for ingeniør- og økonomikompetanse blir trukket fram spesielt i saksdokumentet fra adm. direktør til styret. I tillegg til dette er det utfordringer på økonomi

og produkt- og forretningsutvikling. Det påpekes videre at driftsresultatet vil synke dersom det ikke gjøres noe og at verken bedriften eller eierne vil være fornøyd med en slik utvikling.

Fra å bruke mye tid og krefter eksternt i forbindelse med fusjonsplanene med SKS er tiden nå inne for å fokusere på interne forhold. Det er altså to hovedbegrunnelser for dette:

- 1) Nye krav fra myndighetene
- 2) Faren for dårligere resultat over tid

På bakgrunn av dette blir følgende vedtak fattet i styremøte 10. oktober 2005:

*”Organiseringen av selskapet må vurderes i lys av nye krav fra myndighetene, men uavhengig av dette må vi vurdere om vi skal ha kundeorientert, prosessorientert eller forretningsorientert organisasjon. Utskilling av enheter i egne datterselskaper vil også måtte vurderes.”*

NVE hadde på dette tidspunktet allerede stilt et generelt krav om at alle selskap med over 100.000 kunder (sluttbrukere) skal skille nettdelen ut i egne AS.

### **6.5 Interne prosesser**

Ledelsen i BE startet på slutten av 2005 opp et eget prosjekt sammen med fagforeningene som skulle se på organisering, bemanning og kompetanse. Det blir gjort vurderingen rundt dette med vekststrategi hvor det enkelte forretningsområde vil utvikle seg i forskjellige retninger og forskjellig tempo. Bedriften er opptatt av å finne en organisering som ivaretar akkurat dette. Sluttpakker er også satt på dagsorden som strategi for organisasjonsutvikling.

En fisjonering av selskapet til en konsernmodell med et holdingsselskap og fire døtre blir av en av lederne karakterisert som en naturlig konsekvens av divisjonaliseringen.

*”Når divisjonene ble etablert forutså vi konsernmodellen og at den samsvarer med eksisterende modell (divisjonsmodellen, min anm.).”*

En av lederne begrunner omstillingene med krav fra omverdenen og sier at Bodø Energi AS er ikke lengst framme blant de som driver med omstilling i energibransjen, men heller ikke *lengst bak* og bruker uttrykket "Middelhavsfarer" som betegnelse om bedriften i forhold til organisasjonsutvikling. "Vi er ikke sinker, men andre har gjort det før og vi følger etter" og trekker fram eksempler som Hafslund som var først ute og splittet opp og er store på sikkerhet.

Det er tydelig at BE følger med og ser på hva andre større selskaper gjør med sine organisasjoner. Det refereres til at bedriften ikke er lengst framme og heller ikke lengst bak i forhold til omstilling. Det virker som det her refereres til hva som kan anses for å være normer, forbilder eller "gode" organisasjonsmodeller i bransjen.

I forhold til det indre liv og konsernmodellen refereres det til ei omstillingsgruppe som bestod av fem fra ledelsen og fem fra fagforeningene. Denne gruppa skulle jobbe fram forslag til ny organisering. Gruppen var enig om det meste, men det var uenighet om at Entreprenør skulle skilles ut i et eget AS. EL og IT ville at Nett og Entreprenør skulle være ett AS. Dette ble oppfattet å være et uttrykk for at det ville være "tryggere" å være en del av nettet. EL og IT sentralt er motstandere av fisjonering og at det dreier seg om en politisk uenighet.

Adm. direktør sier følgende om prosessen:

*"Proessen rundt konsernmodellen startet før jul (2005). Det var ingen uenighet om konsernmodellen som sådan. Fagforeningene (El og IT) motsatte seg splitting av entreprenør og nett pga utrygghet. Innstilling fra ledelsen ble levert til styret om konsernorganiseringen. Det kom separate motforslag til styret fra fagforeningene om dette. Fagforeningene var ikke enige seg i mellom. Endelig vedtak fulgte på generalforsamlingen i oktober.*

*Det ble brudd i januar. Prosessen ble lukket - det var uro i organisasjonen. Det kom ikke ut info i denne perioden. Ble ikke gjort så mye fra vår side. Det skjedde ikke så mye her på loftet heller."*

Fagforeningene oppfattet at ledelsen hadde bestemt løsningene på forhånd og var kritiske til måten prosjektet ble styrt på. En av de tillitsvalgte beskriver det slik:

*”Prosjektgruppa (les: fagforeningene) fikk inntrykk av at løsningen var bestemt på forhånd. Fagforeningene oppfattet at ledelsen hadde klare oppfatninger om hva dette skulle bli. Det var ikke et reelt samarbeid i gruppa, fagforeningene skulle på en måte forsvare det ledelsen hadde av løsninger (ny org. modell)”*

En av lederne i BE uttaler om prosessen og mulige konsekvenser for konsernmodellen:

*”Det har vært ”urovekkende stille” rundt spørsmålet om konsernmodellen i organisasjonen. Få som engasjerer seg i det. Har det vært god nok informasjon eller er den for god?”*

*Rendyrking av markedstilpassing framtvinger effektivisering og at lederne gjennom den nye modellen vil få mulighet til å opptre som endringsagenter. Den nye modellen kan løfte selskapene ut i konkurranseutsatte forhold. I dag er det kun kraftsalg som er konkurranseutsatt. Først nå kommer de andre med. Konsernmodellen fører nok ikke til de store endringene med en gang sett bort fra økonomi og regnskap. På sikt vil ”nød lære naken kvinne å spinne” Og det tar tid å forankre slike prosesser.”*

I følge tillitsvalgt for EL og IT er det i prosessen fram til konsernmodellen kun nettrammen (NVE) som er begrunnelsen for omorganisering. Han sier:

*”Hadde ikke nett hatt effektivitetskrav så er vi ikke mer folk enn at vi alle skal kunne betjene nettet. Det er ikke gitt et fornuftig svar på hvorfor vi skal fisjonere hele virksomheten.”*

*Det hersker en blandet stemning og han peker på utryggheten som følge av konkurranseutsetting. Halvparten av de ansatte jobber i montasje. Alle verdier ligger i nett og produksjon. Hva skjer med oss neste år når konsernorganisasjonen er en realitet? Vi (Energimontasje; min anm.) er bygd opp for å betjene energibransjen. Vi har fått 4 års avtaler med nett.”*

Han peker på utviklingen videre:

*”Om 4 – 5 år er det ett nettselskap (Salten nett), produksjonen er over i SKS og montasje er i Salten nett. Fusjonen som ikke lyktes kommer opp igjen. Konsernmodellen er en fornuftig utvikling for nett og produksjon, men ikke for montørsiden på grunn av utryggheten det innebærer for de ansatte. Helhetstenkingen forsvinner. Ellers blir vi ikke å merke noe vi som jobber ute. Det blir en gradvis overgang til mer konkurranse. Vi har ikke noe valg. Det blir en mer hektisk hverdag. Vi må tilpasse oss markedet rundt. Har vi arbeid nok til alle så er jeg fornøyd”*

Han beskriver engasjementet blant montørene som stort. EL og IT har ofte møter i forbindelse med omorganisering. Det er en kritisk stemning under møtene. –”Men når det gjelder selve arbeidet så bretter vi opp ermene og står på, så går det bra.” EL og IT har stor oppslutning blant medlemmene også på medlemsmøtene. Men medlemmene kunne engasjert seg enda mer, sier han.

## **6.6 Styrets behandling**

I mars 2006 fremmes det en anbefaling om en utredning av økonomiske og juridiske konsekvenser i forhold til å organisere Bodø Energi som et konsern med datterselskaper. Fra saksutredningen i styresak 16/06 heter det:

*”Flere og flere selskaper i bransjen endrer sin organisering til å omfatte datterselskaper for å få synliggjort det økonomiske resultatansvaret enda tydeligere.”*

Også her er det tydelig at det at BE ønsker å følge det ”alle de andre” i bransjen gjør med tanke på organisasjonsendringer og at dette brukes som et av argumentene for å innføre konsernmodellen.

Følgende enstemmige vedtak ble fattet i styremøtet 13. Mars 2006:

*”Styret ber om å få utredet de økonomiske, juridiske og organisasjonsmessige konsekvensene ved å omdanne Bodø Energi innenfor de rammene NVE har satt for skillet mellom monopolvirksomhet og konkurranseutsatt virksomhet.”*

I saksframlegg i sak 38/06 til styremøte 24. mai 2006 har ledelsen fått en juridisk vurdering av konsekvensene av en oppsplitting til konsern. Konklusjonen er at det er ingen økonomiske konsekvenser med en slik omdanning og at det også er slutt på at det må betales dokumentavgift ved en slik endring.

NVE stiller nå krav til BE om at nettdelen skulle skilles ut i eget AS i forbindelse med fusjonen med Skjerstad kraftlag pr 1. januar 2006 (NVE, 2005).

Adm. direktør skriver i saksframlegget til styret:

*”NVE har i en telefonsamtale med meg varslet at de vil komme med et krav om at nett skilles ut som et eget selskap som en konsekvens av oppkjøpet av Skjerstad kraftlag.”*

I saksframlegget omtales den interne prosessen og at det har vært enighet om veldig mye. Det er enighet om at det beste for Bodø Energi er å organisere bedriften som et konsern med fire datterselskaper: Kraftsalg, Produksjon, Nett og Energimontasje. Her stoppet imidlertid enigheten og den store diskusjonen oppstod i forhold til fordelingen mellom nett og energimontasje.

*”Vi har også vært enige om omorganisering og bemanning av det enkelte selskap med unntak av fordelingen mellom nett og energimontasje. Vi prøvde oss i sluttfasen på en kompromissløsning for også å kunne bli enige på dette området, men dette forslaget ble forkastet av EL og IT. Dette medfører at ledelsen legger fram sitt eget forslag til organisering/bemanning.”*

Samtidig har det i prosjektet vært jobbet med bemanningsspørsmålet og det er synliggjort en overtallighet på 12 årsverk og en minimumsbemanning på 76 årsverk i Bodø Energi AS. Bedriften har vurdert at det er behov for en økning i bemanningen på BE Energimontasje på kort sikt og at bemanningsbehovet naturlig vil ligge på rundt 80 årsverk i selskapet.

Videre berøres ansatterepresentasjonen i styrene. Av datterselskapene er det kun i BE Energimontasje hvor de ansatte har krav på representasjon. Det foreslås også de ansatte også blir representert i konsernstyret og at det vil styrke de ansattes innflytelse i konsernet, og vil gi to representanter i konsernstyret og to representanter i styret til BE Energimontasje.

Uenigheten mellom ledelsen og EL&IT vedrørende organiseringen av Nett/Entreprenør tas også opp i dette saksframlegget og at denne uenigheten delvis har vært av ideologisk art.

*”EL&IT framhever sterkt det samfunnsansvar et nettselskap har og at det er viktig å ta vare på den viktige infrastrukturen. I tillegg er det frykt for at de ansatte i et entreprenørselskap ikke vil bli tatt godt nok vare på. Vi mener at samfunnsansvaret er ivaretatt også i vårt forslag. BE Nett vil sitte med hele ansvaret, men kan i vår modell stille krav til utførerne på en helt annen måte enn i EL og ITs forslag. I tillegg har vi lagt vekt på bedriftsøkonomiske prinsipper gjennom resultatoppfølging og rapportering og krav til kvalitet og profesjonalitet i alle ledd. Det er heller ikke tvil om at vår modell gjør det lettere å tilpasse oss i forhold til videre vekst og oppkjøp/fusjoner.”*

Det gjøres videre en vurdering av den interne organiseringen i BE Energimontasje der ledelsens forslag er identisk med den som en egen prosjektgruppe på Entreprenør, med deltagelse fra de ansatte, kom fram til høsten 2005. EL og ITs forslag diskuteres i dette saksframlegget og det argumenteres mot dette forslaget:

*”EL og ITs forslag innebærer at mesteparten av de ansatte samles i nettselskapet. Vi mener at det er uheldig med en så stor blanding av monopoltjenester og konkurranseutsatt virksomhet i samme selskap. Det blir vanskelig for nett å teste ut og konkurranseutsette entreprenør når de er i samme selskap. Signalene fra de store selskapene rundt oss (Helgeland, Hålogaland og Troms) er at de kommer til å sette en rekke oppdrag ut på anbud. De kommer imidlertid til å stille krav om at de selskapene som skal inn i deres markeder skal ha åpnet sine egne markeder. Det er sunt for entreprenør å bli benchmarket på denne måten. De har også i en del sammenhenger vist at de allerede er konkurransedyktig. Blant annet har de tatt oppdrag for SKS i det siste. De siste årene har eksterne inntekter hos entreprenør økt fra 2 til 15 mill. kr. Et selskap med bredbånd og gatelys alene vil bli alt for smått til at det alene har livets rett.”*

Når det gjelder de styrende organer foreslås det fra ledelsen at dagens styre blir det nye konsernstyret og at de enkelte datterselskapenes styrer ivaretas av administrativt personell,

fortrinnsvis fra morselskapet i tillegg til eksterne personer. Når det gjelder nettselskapet så er det et krav fra NVE at de som sitter i dette styret ikke kan sitte i noen av de andre styrene i selskapet.

### **6.7 Noen betraktninger våren 2007**

Hvordan virker konsernmodellen? Har det virkelig skjedd noen endringer? I følge samtale med Stabslederen i BE nå i vår er de største endringene at datterselskapene er blitt selvstendige og at det følgelig stilles krav til lederne av disse selskapene som følge av aksjeloven. I tillegg vil den største endringen på sikt bli utfører- og bestillerrollen til nett og energimontasje. Avtaler mellom disse to selskapene sikrer imidlertid energimontasje oppdrag i en overgangsfase på 3 år på ca 75 % av det volum som eksisterte under den gamle organiseringen.

I en avisreportasje i Avisa Nordland 26. april 2007, som bl.a. omhandler selskapets overskudd og utbytte til eieren Bodø kommune, sier adm. direktør at bedriften gir som den alltid gjør dvs. halvparten av ordinært resultat. Det betyr at Bodø kommune for 2006 får ca 16 millioner kr tilført kommunekassen.

I tillegg til utbytte får Bodø kommune 3,3 millioner kr i renter på lån fra energidatteren. Kraftselskapet i Bodø gjør opp regnskap med en inntektsøkning fra 272,1 til 368,2 millioner kr det siste året et driftsresultat som er økt fra 31,1 til 51,4 millioner kr et resultat etter skatt fra 19,7 til 32,4 millioner kr.

*”Driftsresultatet er vårt aller beste. Resultatet etter skatt er ekstraordinært, sier Juell. Bodø Energi er som alle andre i bransjen pålagt å sette av penger for å kompensere for energi som ikke er levert. I 2006 har vi kunnet inntektsføre 10,5 millioner kroner av disse pengene, såkalte KILE-inntekter, fordi vi ikke har hatt større leveringsproblemer i 2005. Uten disse inntektene ville vårt resultat vært på 24 millioner. Vårt utbytte er halvparten av et ordinært resultat. Den ekstraordinære inntekten påvirker også driftsresultatet. Uten KILE-midlene ville det vært på 39,8 millioner. Uansett legger vi bak oss et svært godt år. Bodø Energi produserer lite kraft selv, 54 GWh, åtte prosent av totalbehovet. Men kraftsalg er en solid bidragsyter på grunn av høye markedspriser det siste året.”*



Nettvirksomheten er Bodø Energis kjernevirksomhet. I 2006 er driftsresultatet på solide 31,6 millioner kroner. Avkastningen er på 13,97 prosent.

*”Vi kan ikke gjøre som vi vil. Men siste års avkastning er ekstraordinær god. Den var på fem prosent i 2005. Den ser ut til å bli på åtte prosent i år. Også her spiller KILE-inntektene inn, sier han. Bodø Energi har slitt seg gjennom en omorganisering med mål å spare ti millioner kroner og kutte i arbeidsstokken. Vi er fortsatt fem overtallige i forhold til bemanningsmålet. Vi tar sikte på en langsiktig løsning i forhold til disse. Så øker vi bemanningen i forhold til energimontasje, bredbåndsutbygging og en del anleggsvirksomhet.”*

## 7.0 Analyse - "Med kraft til utvikling for Bodø og Salten"

I det forrige kapittelet beskrev jeg hvilke organisasjonsendringer Bodø Energi har gjennomført de siste 15 årene. I dette kapittelet vil jeg se nærmere på hvilke motiver eller rasjonalitetsformer som ligger bak og vurdere dem i forhold til det teoretiske utgangspunkt for oppgaven. Jeg har valgt å gjøre en inndeling i fem uavhengige variabler (se *Fig. 1*):

- a) Normer, regler, lover, rammebetingelser, myndighetskrav etc.
- b) Image, usikkerhet, identitet etc
- c) Moter, tilbud av modeller etc.
- d) Effektivisering, produktivitet, eierkrav etc.
- e) Langsiktig strategi etc.

Jeg antar at valg av organisasjonsmodell kan være avhengig av en eller flere av disse variablene. Jeg vil diskutere valg av organisasjonsmodell med utgangspunkt i disse fem variablene. Jeg starter med etableringen av ASet i 1992, deretter divisjonaliseringen og endelig konsernmodellen og diskuterer modellene i lys av institusjonell og instrumentell organisasjonsteori.

### 7.1 Fra kommunal bedrift til aksjeselskap i 1992

Det er nærliggende å tro at energiloven var en viktig premisse for etableringen av ASet i 1992. Omorganiseringen kan sies å være en direkte følge av energiloven der kraftsalg ble konkurranseutsatt i et fritt marked. Dersom kraftmarkedet ikke hadde blitt frigjort ville det neppe ha vært spesielle grunner til å gjøre noe med organiseringen av bedriften. Alt kunne nok vært drevet som tidligere. Mye av endringene på denne tiden kan også tilskrives den ideologiske bølgen som NPM står for. Som følge av energiloven kunne hvem som helst begynne å selge strøm. Bedriften ville imøtekomme disse utfordringene ved å organisere seg som et AS. Strømprisene hadde tidligere vært diktert av bystyret. Nå var det markedet og tilbud og etterspørsel som skulle bestemme. I tillegg var daværende adm. direktør en forkjemper for at bedriften skulle bli et aksjeselskap. Det frie kraftmarked kom imidlertid som et sjokk på bedriften. Det ble endret på den interne organiseringen og det ble opprettet egen markedsavdeling som skulle håndtere bedrifts- og privatkunder og kjøp og salg av kraft.

Et spørsmål som kan stilles er hvorfor akkurat AS er svaret på disse endringene i rammebetingelsene som følge av frisleppet i kraftmarkedet. Noen andre kraftselskap fortsatte imidlertid som kommunale forvaltningsenheter og så åpenbart ikke nok grunner for å endre organisasjonsstrukturen. Når det allikevel eksisterer forskjeller i bransjen på måten å organisere bedriftene på så kan dette bl.a. tilskrives kulturforskjeller og politiske oppfatninger ikke minst blant eierne som på den tiden stort sett var offentlige aktører og størrelsen på selskapene. Jeg antar at daværende Bodø Elverk som det het før det ble et AS neppe kunne ha fortsatt som en kommunal bedrift. Bedriften var presset fra markedet utenfra og interne krefter ønsket endringer. Nåværende adm. direktør framhever at ønsket om kortere beslutningsveier var den primære årsak til at ASet ble opprettet og at AS som selskapsform ble valgt. Det er viktig å ha in mente at bedriften i hovedsak er et distribusjonsselskap, et ”nedstrømselskap”, som distribuerer og selger strøm til sluttbrukere.

På dette tidspunkt var det flere krefter som ønsket å omorganisere den kommunale bedriften til et AS. Motivene var nok forskjellige. Eierne så monn i å framskaffe ny kommunal kapital fra skjulte kraftverdier. Eierne Bodø kommune hadde til da vært lite engasjert i Bodø Elverk bortsett fra strømprisen. Ledelsen så truslene i et marked og hadde et ønske om å bli mer profesjonell og effektiv for å møte disse utfordringene. Pådrivere i denne prosessen var primært administrasjonen og ledergruppa. Konsernmodellen var ikke opp til diskusjon på denne tiden. Det virker som om det heller ikke var mye diskusjon internt i virksomheten om innføring av denne modellen. Det kan også tyde på at det neppe var grundige prosesser internt i forkant av denne endringen. Bortsett fra Marked som skulle kjøpe å selge kraft ble det ikke gjennomført de store reelle endringene i organisasjonen etter etableringen av ASet. Dette kan tyde på at andre deler av organisasjonen er løst koplet til modellen. En av lederne sier:

*”Det var lite endring rundt etablering av ASet. Vi laget en organisasjon. Vi visste ikke hvordan dette skulle fungere. Vi var en gammel forvaltningsbedrift som skulle markedsorientere oss.”*

Aksjeselskap er den mest vanlige formen for selskapsdannelse innenfor bransjen (fig.3). Denne selskapsformen er vel regulert og organisert, jfr. Aksjeloven. Dette kan tyde på at denne endringen både kan tolkes i et institusjonelt og instrumentelt perspektiv. Man etablerer ASet som skal fungere som et redskap for å oppnå kortere beslutningsveier og bedre resultater i markedet på kraftsalg (instrumentelt). Allikevel synes det som om modellen er løst koplet til

den øvrige delen av virksomheten, styret inkludert. Den gamle kulturen henger igjen. Modellen blir innført og det er stor tro på at den vil virke (institusjonelt). Bedriften befinner seg i institusjonelle omgivelser og tar hensyn til disse uten at det nødvendigvis fører til at organisasjonen blir mer effektiv (Christensen, 2004). Allikevel er det ting som tyder på at bedriften ønsker å gjøre noe med gapet mellom det virkelige liv og det bedriften ønsker å framstå som. Kundebegrepet blir innført. Det satses på kompetanseutvikling, prosjektorganisering og det fokuseres på servicekvalitet. Perspektivene er allikevel vanskelig å skille fordi det som her kan betegnes som motebegreper legitimeres i det rasjonelle hegemoniets språkdrakt som moderne og effektive (Røvik, 1998)

### ***”Vi måtte gjøre noen grep”***

Ut fra de eksterne rammebetingelsene måtte bedriften gjøre noen grep. Disse grepene ble etablering av et AS med tilhørende omorganisering internt. Denne omorganiseringen kan gjerne tolkes i et instrumentelt perspektiv der et AS som organisasjon kan være et bedre verktøy for å imøtekomme kravene i markedet. Uansett vil disse endringen både kunne forklares instrumentelt-rasjonelt og institusjonelt. Denne endringen er klart påvirket utenfra gjennom lovgivningen. I tillegg er et av motivene for endring et klart ønske om å gjøre organisasjonen mer effektiv som følge av dette. Det var behov for å skape en organisasjon som kunne imøtekomme kravene i markedet. Selv om den modellen åpner opp for strategiske disposisjoner på sikt, som for eksempel konsernmodellen, er det lite trolig at dette var tanken den gangen. Allikevel er det liten tvil om at bedriften med denne organisasjonsformen er bedre forberedt på framtidens utfordringer i bransjen enn som en kommunal forvaltingsenhet. Adm. direktør uttrykker at: ”- *Konsernorganiseringen var ikke oppe til diskusjon på denne tiden*”. Således er det nærliggende å fortolke denne endringen i et instrumentelt-rasjonelt perspektiv der en modell (aksjeselskap) ble adoptert som et redskap som kan brukes for å gjøre organisasjonen mer effektiv. Etableringen av ASet synes i hovedsak å være et resultat av et ønske internt om å bli mer effektiv og påvirkning utenfra gjennom lovgivning. Det som det er vanskelig å svare på er hvorfor akkurat AS-modellen ble valgt. Ble den valgt fordi andre hadde prøvd den ut og at den passet bedriftene eller var innføringen av AS som selskapsform et resultat av en analyse av hva som passet bedriften best på dette tidspunktet? Det kan også stilles spørsmål om AS ble valgt i mangel på andre kjente, relevante alternativer.

## 7.2 Divisjonaliseringen

Flere av mine kilder peker på at det ikke skjedde de store endringer i bedriften på denne tiden altså fra i 1992 og utover på 90-tallet. Fra nestleder i styret den gangen berettes det om at "ASet ikke ble fullt gjennomført" og tenker da på styrets sammensetning etter at bedriften ble et AS i 1992. Styret var fortsatt politisert, dvs. det eksisterte partipolitikk i styret inntil det nye styret ble etablert i 1996 som et kompetansestyre.

"Norgeskraftssaken" ser ut til å ha vært en utløsende faktor for hvordan bedriften utvikler seg videre. Bedriften tapte penger på dette engasjementet og det gamle styre ble erstattet med et nytt som hadde en mer kompetanse- og forretningspreget sammensetning. Tapet på engasjementet i Norgeskraft blir av adm. direktør likevel beskrevet som noe som ikke "utgjør mer enn svingningen i årsumsetningen". Tapet førte til en diskusjon om å skille den konkurranseutsatte delen (kraftsalg) fra det som var monopoldelen (nettet). I denne diskusjonen blir konsernmodellen nevnt. Med den nye direktøren som kom i 1998 ble hele strukturen i bedriften vurdert. Konsernmodellen ble også lansert i denne perioden. Noe som førte til stor motstand fra EI og IT. Det ender opp med en mellomløsning nemlig divisjonalisering av bedriften i 2000. Det var behov for å synliggjøre resultatansvaret på de tre operative enhetene kraftsalg, nett og produksjon. Litt seinere blir nettdivisjonen splittet i to enheter etter en bestiller utførermodell, der nett er bestiller og entreprenør utfører oppdrag på vegne av nett.

Forberedelsene til divisjonaliseringen skjer i en tid da bedriften skifter arbeidsgiverorganisasjon fra KS til NHO. Det er på denne tiden mye diskusjon sentralt rundt organisering av bransjen bl.a mellom NHO og EBL. Denne diskusjonen dreier seg også om forholdet mellom nettet og den konkurranseutsatte delen. Utviklingen som skjer i bransjen er delvis influert av disse diskusjonene og trender i organisasjonstenkingen. Bedriften gjør også sine valg ut fra egne vurderinger og behov. En av mine kilder sier at mye av den omorganisering som har skjedd har skjedd ut fra personlig drivkraft internt i organisasjonen i tillegg til mye av det som skjer i bransjen ført an av EBL. Det ser ut til at BE i denne fasen er mer bevisst på de valg som gjøres og konsekvensene av disse. Således kan vi si at denne omorganiseringen har et tydeligere instrumentelt preg enn den forrige. Den preges av en "vanvittig bred involvering" som en av lederne uttrykker det. Dette understøttes av en de tillitsvalgte som sier at den var en god prosess og at alle ansatte var involvert. Det er delte meninger om hvor store de reelle endringene er. "Divisjonaliseringen ble ikke den store omorganiseringen, men det

*gikk en del personer”, sier en av de tillitsvalgte og peker på sluttpakkene som var en del av denne prosessen.*

### ***”Vi så at vi burde gjøre noe med organiseringen”***

Oppsummert kan vi si at divisjonaliseringen og prosessen bak sannsynligvis hadde en litt tilfeldig foranledning gjennom Norgeskraftsaken. Etter dette ble det tatt tak i organiseringen både gjennom nytt styre i 1996 og at ny direktør ble tilsatt et par år seinere. Etter fire år som AS var det behov for å gjøre noe med bemanning og resultat. Det fokuseres på kostnadseffektivitet og nedbemanning for å spare kostnader og å øke inntjeningen. Omorganiseringen er også denne gangen påvirket både utenfra og innenfra, men med Norgeskraftsaken som starthjelp. Det synes som at det også her er effektiviseringskravet som er mest framtrødende, kanskje i enda større grad og mer bevisst enn da ASet ble etablert. Samtidig er bedriften påvirket utenfra når det gjelder aktuelle modeller. Både konsernmodellen og divisjonsmodellen er kjente modeller fra næringslivet og offentlige bedrifter. Trenden i bransjen tyder også på en utvikling i denne retningen. De fleste fisjonene i bransjen skjer nettopp i denne perioden (fig. 4). Mens bedriften jobber seg fram mot en divisjonalisering i år 2000, forbedrer den resultatene betraktelig samtidig som omsetningen går ned. Et spørsmål som kan reises er om resultat og effektivitet er avhengig av organisering eller om det er prosessene og veien fram som er de viktigste årsakene til dette. Er dette også tilfelle med konsernmodellen?

### ***7.3 Fra divisjoner til konsernmodell***

Etter at fusjonsplanene med SKS strandet i 2002 var det sammenslåingen mellom Bodø og Skjerstad kommuner som på en måte var startskuddet på prosessen rundt konsernmodellen. Bodø Energi AS kjøpte sammen med Fauske Lysverk Skjerstad Kraftlag. NVE stilte krav om å skille ut BEs nett i et eget selskap. I tillegg var det et press på bedriften for å få til en reell konkurranse og mer effektiv drift. En av lederne sier at det største problem er at vi har ineffektiv drift og at det kan føre til at vi er mindre attraktiv for eierne.

Det kan heller ikke ses bort fra at det under målet om konsernorganiseringen ligger til grunn en langsiktig strategi om eierskap og struktur i Salten. Fusjonsplanene og prosessene som fant sted i 2002 blir av enkelte i ettertid oppfattet som tungvint. Den gangen var planen at de to vertikalt integrerte bedriftene skulle fusjonere med hverandre for så å fisjonere

virksomhetene i egne selskaper. Ved at bedriftene etablerer konsernmodellen i forkant kan det være lettere å få til en horisontal integrering mellom fisjonerte døtre. BE har pr 1. januar 2007 en organisering på linje med flere andre bedrifter i bransjen.

Selv om det langsiktige strategiske perspektivet ikke kan utelukkes er det ønsket om enda mer effektiv og produktiv drift (les; økt driftsresultat) og krav fra NVE som er de mest åpenbare og dokumenterte årsaker til omorganiseringen.

En leder uttrykker at de endringer og prosesser som har vært gjennomført har ikke hatt stor motstand internt, men at skaper følelse av utrygghet.

*”Hva skjer med meg og mine? Det er mindre utrygghet blant i ledelsen. Prosessene og endringene har vært top down styrt, allikevel har det vært rask aksept for endringene i organisasjonen. Konseptene har vært adoptert, men det er ikke blåkopi, vi har analysert. Alternative organiseringer har ikke vært aktuelle.”*

Fra det indre liv i prosessen uttrykker en annen av lederne:

*”I konsernprosessen var det mindre involvering (enn i divisjonaliseringsprosessen; min anm.), men på en annen måte. Alle fagforeninger har fått delta. Det oppstod et uheldig vakuum etter bruddet. Ledelsen gikk videre med sitt. Ledelsen har søkt helt bevisst på å få med ansatte. Vi er god i strategiprosser. Vi tar med de ansatte eks. på felles arrangementer der vi også tar opp omorganisering. Hvis du vil så får du være med å påvirke.”*

Det kan være grunn til å stille spørsmål om de organisatoriske endringer som er foretatt virkelig har ført til reelle endringer intern i organisasjonen og måten å drive virksomheten på. Det er ikke alt som tyder på det. Det er allikevel tro fra ledelsen på at den nye modellen kan løfte selskapene ut i konkurranseutsatte forhold og føre til reelle endringer. En av lederne uttrykte at det pr høsten 2006 kun er kraftsalg som er konkurranseutsatt. Først i den nye konsernmodellen vil de andre ha mulighet til å konkurrere i et marked. Allikevel vil ikke konsernmodellen føre til de store endringene med en gang bortsett fra økonomi og regnskap.

Dette understøttes av en annen leder som sier at konsernmodellen får som konsekvens at lederne av døtrene får et styre å forholde seg til og at de får krav til effektivisering og inntjening. For omverdenen og for ansatte får det ingen kortsiktige konsekvenser.

BE er en Bodøbedrift og en av de store fordelene med BE er at det er kort beslutningsvei. Adm. direktør sier:

*"I forhold til størrelsen er vi langt framme. Vi ser på selskaper som er mye større enn oss. Vi ønsker å ta steget bort fra tenkingen til de som mener at de interne forhold er mest interessant. Kundene og eierne bestemmer og er det primære for oss. Vi vil bli oppfattet som offensiv og langt framme i en del sammenhenger. Vi hadde en runde i august der vi besøkte Skagerak, Hafslund og Eidsiva. Agder kom til oss. Prinsippene kan overføres til oss. Det er gode prinsipper. Vi brukte ikke konsulenter i denne prosessen, allikevel får vi noen drypp fra konsulenter. Vi er blitt sammenlignet med offshorevirksomhet der det er utenkelig at eier av oljeinstallasjonene skal være eier av entreprenørselskapene. Dette prinsippet kan vi ikke følge helt ut; da ville det blitt avisoppslag. Her må vi ta egne lokale hensyn.*

*Vi har vurdert konsernmodellen bl.a. utfra størrelse på omsetning. Vi vil ha eget styre for døtrene med eksterne styrererepresentanter. Produksjon har vi gjort unntak med bare interne styrererepresentanter.. I de andre har vi 2 eksterne og 2 interne."*

En av de tillitsvalgte sier at nett trolig kommer til å bemanne opp på sikt og at bedriften primært må drive everkssdrift. Kulturen inne og ute er visket noe bort, men er der ennå. Han viser her til kulturforskjellen mellom de som jobber inne på kontoret og de som jobber ute (montører og anlegg). Han tror at skillet kommer til å bli mer tydelig i den nye modellen. Det blir supernett og entreprenør (montasje).

Oppsummert kan vi si at det er tre hovedmotiver for at bedriften omorganiserte til konsernmodellen:

- 1) Bedriftsøkonomiske prinsipper med krav til resultater
- 2) Krav fra NVE om at nett må organiseres i eget selskap
- 3) Framtidig strukturell utvikling i regionen



I 2006 oppnår bedriften det beste resultatet noensinne. Det er verdt å merke seg at bekymring for fallende driftsresultat er en av hovedbegrunnelsene for omorganisering. Den samme utvikling skjedde på veien fram mot divisjonaliseringen i 2000.

Målsettingen fra myndighetene er at selskapenes nettdrift er mest mulig adskilt fra den øvrige virksomhet. BE og flere andre selskaper går gjennom en konsernorganisering lenger enn de krav som stilles fra myndighetene.

## *7.4 De teoretiske perspektivene oppsummert i forhold til empirien*

### *7.4.2 Moter og myter*

Tolker man valget av de ulike organisasjonsmodellene med utgangspunkt i det nyinstitusjonelle perspektivet kan det ved første øyekast se ut som om det foreligger et slags ”motepress”. Det er viktig å se bra ut og opptre så profesjonelt og tidsriktig som mulig. Bedriften har fulgt med og sett hva andre har gjort. Den lever i institusjonelle omgivelser og tar hensyn til disse (Christensen m.fl. 2004). For å oppnå legitimitet tar den opp i seg organisasjonsmessige strukturer som er institusjonalisert i samfunnet (Busch og Gustafsson, udatert). Akseselskap kan i aller høyeste grad sies å være en velprøvd organisasjonsform med klare retningslinjer og ansvarsforhold for næringsvirksomhet.

Det ser ut som om utviklingen peker i en bestemt retning. Vel 72 % av alle selskapene i kraftbransjen er AS. Ca 64 % av alle selskapene inngår i en konsernstruktur. Kan dette være resultatet av en slags flokkmentalitet eller tvangsmessig isomorfisme ved at mange mellomstore og små følger de store aktørene som var først ute med omorganisering? Eller er det rett og slett et resultat av at det faktisk ikke eksisterer for dem kjente, reelle og fornuftige alternativer til AS? Det vil si at valgmulighetene og handlingsrommet er begrenset. Alle de tre store omorganiseringene i BE har etter min oppfatning visse innslag av et institusjonelt preg over seg. For det første så vil handlingsrommet være begrenset fordi en organisasjons maksimale muligheter bestemmes av de institusjonelle rammer (North, 1990). Bedriftene lever i en institusjonell kontekst og påvirkes både av lovgivning og andre aktører. Det kan også stilles spørsmål om utviklingen til bedriften fra begynnelsen av 1990 og til i dag har vært preget av en usikkerhet av hva som burde gjøres og at valg av organisasjonsmodell er et resultat av dette. Noen av utsagnene kan tolkes i den retning spesielt i forhold til den første omorganiseringen der det uttrykkes at bedriften nærmest ble tatt på senga i forhold til at den mistet kunder og at *noe* måtte gjøres.

### 7.4.3 Organisasjonen som verktøy

Tradisjonelt sett har planmessig organisasjonsutforming blitt sett på som et viktig redskap for at organisasjonen skal bli mer effektiv (Røvik, 1998). Troen på at endringer i organisasjonen har betydning for forandring er sterk, og det foretas en utvelgelse av de mest treffsikre oppskrifter basert på organisasjonens behov.

Både divisjonaliseringen og den siste endringen tyder på en økende bevissthet i forhold til og tro på organisasjonen som redskap fra ledelsens side. Gjennom divisjonaliseringen ble det fokusert på resultatansvar og det ble opprettet egne resultatenheter (divisjoner) på definerte forretningsområder.

Mens divisjonaliseringen ser ut til å ta et oppgjør med interne forhold og å gjøre bedriften mer effektiv, kan det tyde på at fisjonen har et mer strategisk preg og er mer rettet mot en framtidig posisjonering i markedet regionalt. Nåværende styreleder framhever at de tidligere fusjonsplaner som gikk i vasken i 2002 har ført til en klarere eierstrategi.

*”Vi vil være et overtagende selskap, ikke et selskap som blir overtatt”*

Mye tyder på at den store kampen i forhold til konserndannelsen pr 1. januar 2007 har stått i forhold til å skille nett og energimontasje.

At ledelsens tro på organisasjonens betydning og utformingen av den er sterk, er det neppe noen tvil om. Om organisasjonen virker helt etter sin hensikt og om forberedende interne prosesser gjør bedriften i stand til å leve opp til sine intensjoner kan imidlertid diskuteres.

### 7.4.4 Frikopling

Virker oppskriftene eller modellene for bedriften? Jeg har påpekt at flere av bedriftene i bransjen går i samme retning. Således kan vi få et inntrykk av at både AS og etter hvert innførte konsernmodeller fører til en ensretting av bransjen. Er det en fordel eller en ulempe og i så fall for hvem? Kunder, eiere, myndigheter, ansatte m.v.? Det er ting som tyder på at modellene som blir innført i bedriften ikke blir gjennomført 100 % med en gang spesielt når det gjelder AS'et i 1992. Tidligere nestleder i styre peker på at AS'et ikke blir *”fullt gjennomført”*. Et utsagn fra en av de tillitsvalgte kan også tyde på det:

*”Divisjonaliseringen innebar en mye større endring enn AS'et. AS'et fikk ingen konsekvenser, mens divisjonaliseringen gikk de ansatte på klingen”*

Dette kan også sies å gjelde deler av konsernmodellen der BE Energimontasje AS har fått overgangsavtaler med BE Nett AS.

Vi kan her stille spørsmål om konsernmodellen i tillegg til de argumenter som er anført som effektivitet, produktivitet, myndighetskrav og strategisk posisjonering blir innført for å fullføre disse prosessene, nemlig kobling av modellene/oppskriften til den daglige drift i bedriften i retning av "*profesjonalisering*". Eller i hvert fall at dette kan bli en av konsekvensene.

## 8.0 Konklusjon

Selv om motivene for omorganiseringen synes å være rimelig tydelige, så er det imidlertid vanskelig å trekke noen entydige å klare konklusjoner på hvilke av de teoretiske perspektiver som er mest framtreddende. Jeg vil allikevel forsøke å svare på hvilke elementer som kan ha hatt størst betydning.

Handlingsrommet kan virke stort i utgangspunktet, men i følge NVE's rapport av 2006 om strukturutviklingen tyder mye på at bedriftene i bransjen har en utvikling over tid som tenderer i en bestemt retning. Flere virksomheter blir AS og flere selskap inngår i en konsernmodell. I dette tilfellet virker det som om Bodø Energi AS har adoptert konsernmodellen ved å se på hva andre gjør, og at det derfor kan sies å eksistere et ønske om å ligne andre bedrifter i bransjen, en form for imitering som representerer et institusjonelt trykk, og at valgmulighetene på denne bakgrunn blir begrenset.

Energiloven som trådte i kraft i 1991 representerte et tvingende institusjonelt trykk som førte til etablering av ASet i 1992. Det samme kan sies om de krav fra myndighetene som stilles i forhold til å skille nettdriften fra selskapets øvrige virksomhet. Dette kravet ble gjort gjeldende etter oppkjøpet av Skjerstad Kraftlag og har vært et av argumentene for å etablere konsernmodellen.

Selv om det ser ut til å ligge institusjonelle føringer og begrensninger i forhold til de valg som bedriften gjør, så innebærer alle de tre organisasjonsendringene også preg av at ledelsen betrakter organisasjonen som et verktøy som skal hjelpe bedriften til å nå sine mål. Det jobbes hele tiden med organisasjonsstrukturen. Det argumenteres sterkt for å skape strukturer som bedrer driftsresultatet og gjør organisasjonen mer produktiv og effektiv. I tillegg kan vi si at den siste organisasjonsendringen settes i et strategisk lys. Disse forhold kan gjerne betraktes med instrumentelle briller.

Det som er verdt å merke seg er at det tar tid før modellene er implementert og får fotfeste i hele virksomheten. Det vil også gjelde den siste endringen til konsernmodellen. Bedriften venter ikke de store endringene med en gang. Det er en prosess som vil gå over tid.

## 9.0 Referanser

### *Litteratur*

- Barth-Jacobsen, Bjørn og Inge Strand (2003). *Kraft og politikk – i lys av Salten Kraftsamband- Odds Interbok i samarbeid med Salten Kraftsamband*
- Busch, Tor og Ove Gustafsson (udatert). *Konkurransesetting i kommunal sektor: En kvalitativ analyse av en kommunal renovasjonsbedrift*
- Christensen m. fl. (2004). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*: Universitetsforlaget
- Denscombe, M (2003): *The Good Research Guide*, Open University Press, England
- Hatch, Mary Jo (2001). *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*: Abstrakt forlag
- Holter, H og Kalleberg R (red.) (1996): *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*, Gjøvik Trykkeri AS
- Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*: Fagbokforlaget
- Meyer, John W. and Rowan, Brian, *Institutionalized organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*, i “The New Institutionalism in Organizational Analysis” (1991), University of Chicago Press
- Monsen, Leif-Kristian (2003), *Kapittel 11, Utvikling, ledelse og organisasjonskultur i Utviklingskommunen*, Kommuneforlaget AS, Oslo
- North, Douglass C., (1990), *Institutional Change and Economic Performance* Cambridge University Press
- Peters, B. Guy and Pierre, Jon (2000). *Governance Politics and the State*: Macmillan press LTD
- Powell, Walter W and DiMaggio, Paul J. red. (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press
- Røvik, Kjell Arne (1998). *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*: Fagbokforlaget
- Silverman, D. (1993): *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and interaction*, SAGE, London

Silverman, D (2003): *Practical handbook in qualitative research*

Strand, Torodd (2001): *Ledelse, organisasjon og kultur*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen.

### *Dokumenter*

Fauske Lysverk AS, Bodø Energi AS og Salten Kraftsamband AS (2002), *Fusjonsutredning NVE, Rundskriv, EMK 1/2005 - Nettvirksomhetenes nøytralitet*

NVE, Rapport 9/2006. *Omsetningskonsesjonærer, organisasjons- og strukturutvikling, pr. 31. desember 2005*

### *Linker*

Bodø Energi AS (2007): Hjemmeside: <http://www.bodoenergi.no/>

Energifakta (2007): <http://www.energifakta.no>

Hope, Einar: Norges Handelshøgskole skriftserien samfunnsøkonomisk debatt  
<http://www.nhh.no/sam/debatt/2002/02.pdf>

Lov om produksjon, omforming, overføring, omsetning, fordeling og bruk av energi m.m. (energiloven av 1990): <http://www.lovdatab.no/all/h1-19900629-050.html>

Statnett (2007): Om Kraftnettet i Norge:

<http://www.statnett.no/default.aspx?ChannelID=1026>

Salten Kraftsamband AS (2007): Hjemmeside: <http://www.sks.no/>

St.meld 1 2006-07:

[http://www.statsbudsjettet.dep.no/upload/Statsbudsjett\\_2007/dokumenter/html/stmeld/innhold.htm](http://www.statsbudsjettet.dep.no/upload/Statsbudsjett_2007/dokumenter/html/stmeld/innhold.htm)

Yahoo Geocities (2007): Heraklit

<http://www.geocities.com/Athens/Acropolis/6003/heraklit.html>

## Vedlegg

### Figurliste

*Figur 1: Antatte motiver for å omorganisere (institusjonell og instrumentell tilnærming)*

*Figur 2: Organisering av kraftmarkedet i Norden (kilde NVEs hjemmesider)*

*Figur 3: Fordeling av selskapsform (NVE, 2006)*

*Figur 4: Antall fusjoner fra 1994 til 2005(NVE, 2006)*

*Figur 5: Antall fusjoner fra 1991 til 2005(NVE, 2006)*

*Figur 6: Bodø Energi som aksjeselskap – pr 010195*

*Figur 7: Organisasjonskart Bodø Energi AS - Divisjonsmodell pr 22.11.2000*

*Figur 8: Organisasjonskart for konsernet Bodø Energi AS med datterselskaper pr 1. januar  
2007*

### Intervjuer

- adm. dir
- stabsleder
- styreleder
- to tillitsvalgte
- tre linjeledere
- tidl. nestleder i styret
- nøkkelperson

## Intervjuguide

### Intervjuguide - Masteroppgave

**Tid:**

**Sted:**

**Problemstillinger:**

Hvilke organisasjonsendringer har bedriften vært gjennom de siste 5 – 6 årene? Hvilke typer av motiver ligger til grunn for organisasjonsendringene? Hvem starter prosessen? Hvordan organiseres/iverksettes endringsprosessene og hva skjer med organisasjonen?

Kort presentasjon av meg og hvorfor jeg er her – målet med intervjuet og hvordan opplysningene fra informantene blir brukt.

Presentasjon av problemstillingen overfor informanten. Induktiv intervjuguide...

**Informant**

**Personalialia:**

**Stilling:**

**Hvor lenge har du vært i bedriften?:**

*Det er best å få informanten til selv å fortelle mest mulig. Mest mulig åpne spørsmål dvs. Hvor, Hva, Når Hvorfor, Hvordan, Hvilken, Hvem...*

**Fortell meg litt om bedriften...**

Hvilke styrker har bedriften?

Hvilke hovedutfordringer har bedriften?

Hvordan ser du på bedriften (Hva er bra, hva kan bli bedre?):

- som arbeidsplass
- som samfunnsaktør
- som organisasjon

Hva er kjerneaktiviteten i bedriften?



## **Gjennomførte endringer**

Hvilke omorganiseringer har bedriften vært gjennom de siste årene?

Hvordan ble endringsprosessene startet (utenfra eller innenfra initiert)?

Hvem foreslo endringene? Hvem gjennomførte endringene?

## **Resultater av endringer**

Hva innebærer dette i forhold til resultatet av endringene?

Hvilke konsekvenser har endringene for arbeidsoppgaver og samarbeid?

Hvordan vil du beskrive endringsresultat og prosess i Bodø Energi AS?  
-var de top – down eller bottom up implementert?

## **Endringsaktører**

Hvilke rolle har du i bedriften? Hvilken rolle har du hatt i forhold til endringene

## **Endringsbegrunnelser**

Hvorfor tror du det var nødvendig med tidligere omorganisering/endringer av bedriften?

På hvilken måte begrunnet bedriften dette?

## **Ytre trusler/muligheter**

Hva har vært de ytre påvirkningsfaktorene?

## **Indre trusler/muligheter**

Hva har vært de indre påvirkningsfaktorene?

## **Endringsbehov**

Hvorfor har det vært behov for endringer i Bodø Energi AS?

Hvorfor tror du det er behov for endringer nå?

## **Endringsvilje**

Hvordan blir reformer og endringer oppfattet i bedriften?  
-motstand? (eier, styret, ledelsen, staben, fagforeningene)

Hva var argumentene for og mot og hvem hadde dem?

På hvilken måte er fagforeningene involvert?

Hvor mye tid bruker du på omorganiseringer og endringer?

## **Endringsevne**

Hva legger du i endring og omorganisering?

Mener du at endringsprosesser og resultater av prosessene i din organisasjon er et resultat av konseptadoptering og moter eller er det et resultat av en reell problembasert tilnærming?

Hvordan vil du beskrive en god endringsprosess?

Hvordan vil du beskrive et godt endringsresultat

## **Kommende endringer - konsernmodellen**

Hvilke omorganiseringer vil skje i nærmeste fremtid?

Kan du beskrive prosessen for denne omorganiseringen? (Hvem initierte dette?)

Hva forventer du blir konsekvensene?

Har endringen (modellen) og prosessen vært omstrid? Hvem, hva og hvorfor?