

Her kjem ho, den rasande elva

Hvilken innvirkning har kraftbransjens omgivelser på det enkelte kraftselskap, og hvordan forholder kraftselskap seg til endringer i sine omgivelser? - En casestudie av Agder Energi.

JACOB HAUGMOEN HANDEGARD

VEILEDER

Gro Kvåle

Universitetet i Agder, 2020

Fakultet for Samfunnsvitenskap

Institutt for Statsvitenskap og ledelse

Forord

Tittelen på denne oppgaven er hentet fra et dikt Frode Grytten skrev om hvordan en 200-årsflom preget Odda i Hardanger. Et viktig budskap Grytten fremmet med teksten handlet om hvordan global oppvarming kommer til å prege oss fremover og at det ikke er et spørsmål om dette kommer til å bli ille, men hvor ille det vil bli. Nettopp vannet som forårsaket store ødeleggelser i Odda har tidligere vært en viktig grunn til Odda sin store oppblomstring som industristed. Vannet og andre fornybare ressurser kan også bidra til å begrense klimaendringene som kommer til å skape større miljøkatastrofer fremover. I den sammenheng kan bransjen jeg undersøker i denne oppgaven være en sentral bidragsyter.

En annen krise har også stått sentralt i den mest hektiske perioden av mitt arbeid med denne oppgaven. Det blir spennende å se om vi har sett det verste av konsekvensene av covid-19, eller om det er dårligere tider som ligger foran oss.

Min studietid ved Universitetet i Agder, med utveksling til Konstanz i Syd-Tyskland har vært fantastisk. Samtidig har tiden ikke vært uten skjær i sjøen. Høsten 2018 var spesielt tung, men det er i retrospekt slik at man må akseptere at livet noen ganger svinger. Det er som Odd Børretzen sier: «Noen ganger er det allright». Det er for mange enestående mennesker som har påvirket meg og gjort livet virkelig herlig i studietiden til at alle kan nevnes. Jeg nøyer meg dermed med dem som har vært mest sentrale i masterperioden og spesielt innsputtperioden for denne oppgaven.

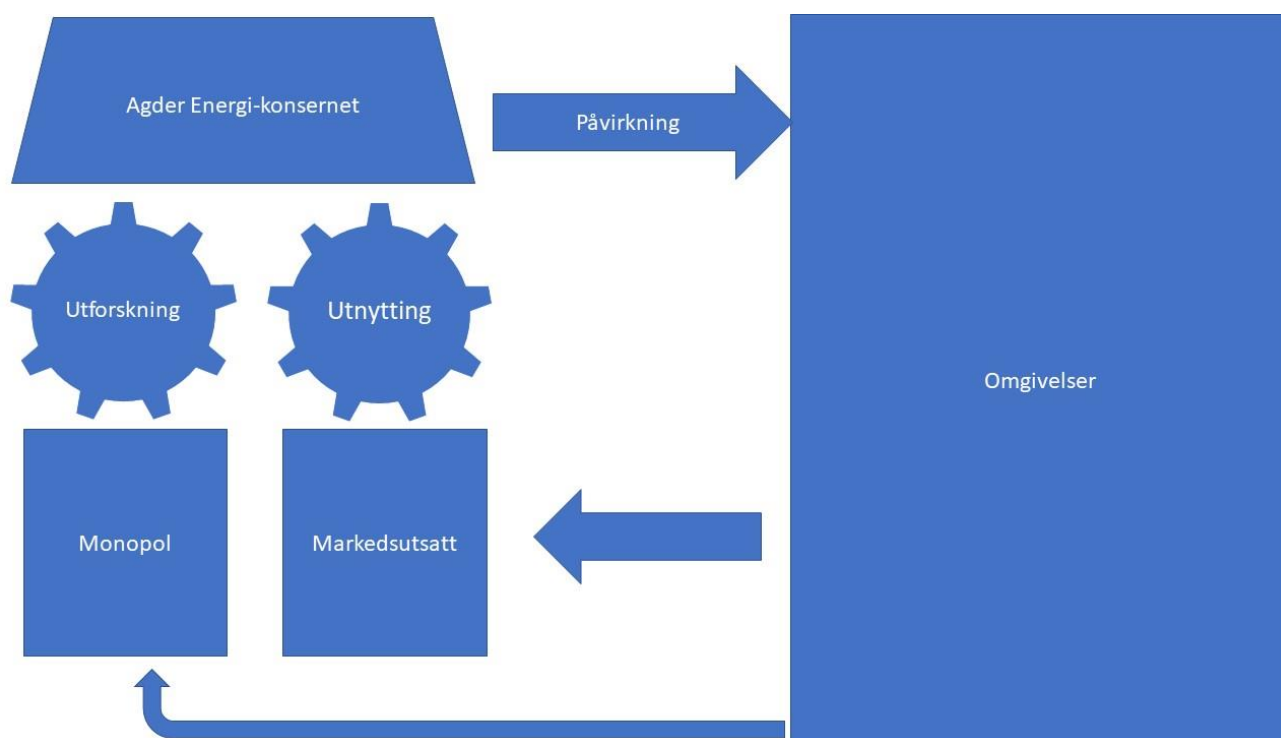
Takk til Christine for hjelp med å holde fremdrift det første studieåret når hodet ikke alltid var på plass og for mange glass med vin og syrlige kommentarer rettet mot enkelte politiske motstandere i hele masterperioden. Takk til Bernhard for faste mandagsturer og kritiske kommentarer til oppgaven. Takk til Helene for positivitet, dype samtaler og hygge. Takk til mine gode kompiser Mats og Andreas som stiller opp til turer og på hver sin måte drar oppmerksomheten langt vekk fra masteroppgaven. Mats med sine herlige røverhistorier og Andreas med sin pasjon for Bruce Springsteen. Takk til Matias for gjennomlesning av oppgaven og et av de beste øyeblikkene fra innsputtperioden med en spesielt minneverdig fisketur som endte med lite fisk satt opp mot mengden våte klær.

Faglig skylder jeg spesielt to personer en stor takk. Jeg er takknemlig for det gode samarbeidet med veileder Gro. Hun har hjulpet meg og kommet med konstruktiv kritikk, selvsagt levert med verdens største smil og råeste latter.

Den andre personen jeg skylder en stor takk er Endre som har gitt meg unik innsikt i kraftbransjen og i Agder Energi. Denne oppgaven hadde vært enormt mye vanskeligere å gjennomføre uten timene Endre satt av til å diskutere og hjelpe med meg å navigere.

Til sist en stor takk til Mamma og Pappa som alltid tar telefonen og alltid stiller opp.

Sammendrag



Med denne figuren forsøker jeg å vise til de viktigste funnene i min oppgave. Omgivelsene til Agder Energi består av blant annet reguleringer og lover, prisnivå på kraft, forhold til eiere og en rekke andre faktorer som kan endre seg.

De viktigste funnene i min oppgave er at omgivelsene til Agder Energi virker ulikt inn på ulike deler av virksomheten, videre arbeides det med å håndtere endringer langs to ulike spor.

Monopolvirksomheten som omhandler drift av det regionale strømmettet, er regulert på et annet vis enn den markedsutsatte driften. Kraftbransjen er tett regulert og det får konsekvenser for den enkelte organisasjon. Blant annet er det krav til at ulike deler av samme konsern skal holdes atskilt som følge av krav om selskapsmessig og funksjonelt skille. Videre er det strenge krav til hvor stort innslag man kan ha av privat eierskap i selskaper som har ulike typer konsesjoner på produksjon av energi fra vannkraft. Dette stammer fra et ønske om å beholde eierskap til felles ressurser som ble felt ned i lov for over hundre år siden, men fortsatt har konkrete konsekvenser for organisasjoner i kraftbransjen.

Hvordan forholder Agder Energi seg til endringer i sine omgivelser? Jeg mener at Agder Energi arbeider langs to spor. For det første arbeides det med å gjøre store og små endringer i egen drift for å være bedre tilpasset de rammevilkårene organisasjonen har for drift. For det andre arbeides det med å påvirke omgivelsene for å sørge for at rammevilkårene blir mer fordelaktige.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	7
1.1 Problemstilling.....	7
1.2 Kontekstualisering av feltet.....	7
1.3 Nøkkelinformasjon om Agder Energi	9
1.4 Oppgavens oppbygning.....	10
2. Teoretisk rammeverk	11
2.1 Ytre endringskontekst.....	11
2.1.1 Omgivelser og legitimitet.....	11
2.1.2 Tekniske omgivelser.....	13
2.2 Indre endringskontekst.....	14
2.2.1 Teknologisk kontekst.....	15
2.2.2 Strategisk kontekst	15
2.2.3 Organisasjonens strukturelle kontekst.....	16
2.2.4 Kobling til omgivelsene	16
2.2.4 Historisk kontekst	17
2.2.6 Alder, størrelse og ressursmessig kontekst	18
2.2.7 Eierforhold og grad av offentlighet.....	19
2.2.8 HR-tiltak	20
2.2.8.1 Rekruttering.....	20
2.2.8.2 Karriere.....	21
2.2.8.3 Trening- og utviklingsmuligheter.....	21
2.3 Den ambidekstriøse organsiasjonen	22
2.4 Påvirkningsarbeid.....	24
2.4.1 Ulike måter å påvirke	24
2.4.2 Ulike trekk ved mål	24
2.4.3 Valg av virkemiddel i ulike kontekster.....	25
2.4.4 Effekter av påvirkning- Stortinget som eksempel	26
2.5 Teoriens relevans for problemstillingen	26
3. Metode	27
3.1 Valget av kvalitativ metode.....	27
3.2 Casesentrert og holistisk perspektiv	27
3.2.1 Agder Energi som kritisk case	28
3.3 Datainnsamling.....	28
3.3.1 Det kvalitative forskningsintervjuet	28
3.3.2 Valg av informanter og gjennomføring av intervjuer	29

3.4 Databehandling og analysemåte	30
3.5 Data- og undersøkelses kvalitet	31
3.6 Forskningsetiske forhold	32
4. Empiri og analyse	33
4.1 Agder Energis omgivelser og rammer for drift	33
4.1.1 Regulative forhold for Agder Energi	33
4.1.1.1 Krav til funksjonelt og selskapsmessig skille	33
4.1.1.2 Treghet i reguleringer	34
4.1.2 Legitimiteten til Agder Energi	34
4.1.2.1 Samfunnsrollen	34
4.1.2.2 Tillit til Agder Energi og aktører i kraftbransjen	35
4.1.3 Rammer for drift	36
4.1.3.1 Kraftpriser	37
4.1.3.2 Kompetansebehov	37
4.1.3.3 Politisering som kilde til økt risiko og usikkerhet	37
4.1.4 Analyse- Mangfoldige omgivelser og krevende rammer for drift.....	38
4.2 Hvilke grep gjør Agder Energi for å få en balanse mellom små og store endringer, og hvordan lykkes man i dag?	39
4.2.1 Agder Energi som organisasjon	39
4.2.2 Spenn i organisasjonen.....	39
4.2.3 Ulike roller gjør det krevende å drive med omstilling	39
4.2.4 En dikotomi eller to-sider av samme sak.	40
4.2.5 Ulik grad av vanskelighet på bedømmelse av ulike typer endringer	40
4.2.6 Hvordan finne ut hvilke grep man bør gjøre?.....	41
4.2.7 Forventninger til og begrunnelse for det nye Konsernområdet Fornyelse	41
4.2.8 Hvordan organiseres nye satsninger i konsernet?	43
4.2.9 Utfordringer og muligheter knyttet til samarbeid med eksterne aktører.....	44
4.2.10 Endring internt- Analyse.....	45
4.3 Eierforhold og grad av offentlighet.....	47
4.3.1 Funn tilknyttet spørsmål om eierforhold.....	47
4.3.2 Eierskap og grad av offentlighet- analyse	47
4.4 Agder Energi som påvirker- metoder og grenseoppganger.....	49
4.4.1 Empiriske funn om Agder Energi som påvirker	49
4.4.2 Analyse av Agder Energi som påvirker	51
4.5 HR-aktiviteter i Agder Energi.....	52
4.5.1 HR-tiltak i Agder Energi- Empiri.....	53
4.5.2 Analyse av HR-tiltak i Agder Energi	54

5. Diskusjon	56
5.1 Hva kjennetegner kraftbransjens omgivelser?.....	56
5.2 Har graden av offentlighet betydning for bransjens evne til å endre seg?	56
5.3 Hvordan arbeider Agder Energi for å få til en balanse mellom store og små endringer i sin egen organisasjon?.....	58
5.4 Hvordan arbeider Agder Energi for å påvirke sine omgivelser?	59
5.5 Kan funnene overføres.....	59
6. Konklusjon	61
6.1 Funn som i høy grad er generaliserbare	61
6.2 Funn som i mindre grad kan generaliseres	62
6.3 Punkter for videre forskning	62
7. Litteraturliste	64
Vedlegg 1: Konsernsstruktur Agder Energi	68
Vedlegg 2: Vurdering av prosjektet.....	69
Vedlegg 3: Intervjuguide	72

1. Innledning

Kraftbransjen har vært viktig for utviklingen av Norge. Ved å bruke norske fossefall til å produsere strøm ble starten på det moderne Norge født. Over hundre år senere produseres det fortsatt strøm, men mye har endret seg.

Hva er det som gjør kraftbransjen interessant å undersøke med «brillene» til en student som studerer statsvitenskap og ledelse? Kraftbransjen har gjennomgått store endringer, blant annet gjennom opprettelsen av større regionale konserner som eksempelvis Skagerak Energi, Lyse As og Agder Energi. Videre står bransjen overfor inntreden av nye aktører som kan utfordre markedsandelene til de gamle og ny teknologi som kan skape nye spennende forretningskonsepter.

Samtidig er kraftbransjen sterkt påvirket av offentlige myndigheter. Bransjen er tett regulert og i tillegg er det primært kommuner, fylker og staten som direkte eller indirekte eier ulike organisasjoner i kraftbransjen. Hvilken innvirkning det har på bransjens måte å forholde seg til endringer i sine omgivelser står sentralt i denne oppgaven. Gjennom en casestudie av Agder Energi søker jeg å finne frem til innsikt som kan gi dypere forståelse av hva som kjennetegner kraftbransjens omgivelser og hva bransjen gjør for å håndtere endringer i disse omgivelsene.

1.1 Problemstilling

Problemstillingen for denne oppgaven er: Hvilken innvirkning har kraftbransjens omgivelser på det enkelte kraftselskap, og hvordan forholder kraftselskap seg til endringer i sine omgivelser?

I arbeidet med å besvare denne problemstillingen vil jeg se nærmere på følgende forskningsspørsmål:

Hva kjennetegner kraftbransjens omgivelser?

Har graden av offentlighet betydning for bransjens evne til å endre seg?

Hvordan arbeider Agder Energi for å få til en balanse mellom store og små endringer i sin egen organisasjon?

Hvordan arbeider Agder Energi for å påvirke sine omgivelser?

1.2 Kontekstualisering av feltet

Debatten om bruk og forvaltning norske energiresurser har vært til stede i den offentlige samtalen helt siden vannkraftutbyggingen startet for fullt tidlig på 1900-tallet. Konesjonslovene og hjemfallsretten var et uttrykk for at norske myndigheter ønsket «... at vannkraftressursene skulle forbli

på norske hender ...» (Olje- og Energidepartementet, 2019b). Tradisjonen med forholdsvis tett regulering av norske energiresurser virker å ha blitt videreført

Produksjon av elektrisitet i Norge skjer primært gjennom vannkraft. Ifølge Norges vassdrags- og energidirektorat (NVE) kom 140 av 153 produserte TWh fra vannkraft. I deres framskrivninger frem til 2040 vil andelen av vannkraft i kraftproduksjonen gå fra 91,5 % til 82 %. Økningen i andre kilder til energi kommer i framskrivningene særlig i vind som øker med 260 % og sol som ser en sterk økning fra nærmest ingenting til 3,8 % av den totale produksjonen (Norges vassdrags- og energidirektorat, 2019, s. 31).

På grunnlag av dataene i rapporten til NVE (Norges vassdrags- og energidirektorat, 2019) er det grunn til å tro at vannkraft fortsatt vil være den viktigste kilden til elektrisitet i Norge. Når det kommer til eierskap er kraftbransjen i stor grad offentlig eid (Olje- og energidepartementet, 2019a). Produksjonskapasiteten i vannkraft er primært eid av det offentlige gjennom stat, fylker og kommuner sine eierandeler i kraftselskaper i landet. Grunnlaget for dette eierskapet ligger nok i hjemfallsretten som jeg nevnte tidligere.

Hjemfallsretten innebærer «... at staten vederlagsfritt overtar vannfall og produksjonsutstyr ved konsesjonstidens utløp.» (Olje- og Energidepartementet, 2019a) og har vært et vilkår for konsesjoner gitt til private etter 1917. I 2008 ble det «... gjort endringer i vassdragslovgivningen for å sikre det offentlige eierskapet til landets vannkraftressurser.» (Olje- og Energidepartementet, 2019a). Disse endringene innebærer kort fortalt at «... nye konsesjoner for eiendomsrett til vannfall, samt konsesjon for videre overdragelse av konsederte vannfall ...» bare kan gis til offentlige kjøpere som staten eller statlige foretak, fylkeskommuner og kommuner. Et unntak fra denne regelen er at det i tillegg kan gis konsesjon «... til selskaper som er delvis offentlig eid, så fremt det offentlig har minst to tredeler av kapitalen og stemmene i selskapet, og organiseringen er slik at det er et reelt offentlig eierskap.» (Olje- og Energidepartementet, 2019a).

Eierforholdene knyttet til andre energiformer er annerledes, vind som er den største i den gruppen har mange private aktører involvert som hel- eller deleiere, med også utenlandske eiere involvert. Ifølge en artikkel i teknisk ukeblad ville 15 av 18 nye vindkraftverk i Norge i 2020 være heleid eller deleid av utenlandske eiere (Hole, 2018). Videre kan man se en trend knyttet til opprettelsen av større kraftselskaper gjennom fusjoner. Eksempelvis ble større regionale kraftselskaper som Lyse, Agder Energi og Skagerak Energi alle opprettet i perioden 1998 til 2001 (Lyse As, 2020; Rosvold, 2018; Skagerak Energi AS, 2020).

Den norske kraftbransjen er ikke bare preget av å være tett regulert og å primært være eid av det offentlige, den er også regulert på en måte som holder de ulike delene av verdikjeden adskilt. Etter Energiloven av 1990 trådte i kraft ble det norske kraftmarkedet kraftig liberalisert. Man gikk fra at lokale el-verk hadde monopol på salg av strøm til sine lokale kunder, kalt abonnenter, til at kunden selv kunne velge hvilken leverandør man vil kjøpe strøm av. Liberaliseringen innebar et skille mellom drift av nett, produksjon av strøm og salg av den til sluttbrukere. Fra før hadde man et marked for strøm for større næringsaktører og industri kalt et engrosmarked.

Skillet mellom de ulike delene av verdikjeden er fastlagt i energiloven. Det skal ikke være mulig for de markedsutsatte delene av verdikjeden, produksjon og omsetning å være i for nær kontakt med distribusjonen (nettdelen).

Det stilles krav i Energiloven både til et funksjonelt og selskapsmessig skille (Energiloven, 1990, §4-6 & §4-7). Selskapsmessig skille innebærer at vertikalt integrerte virksomheter (konserner) som har systemansvar, det vil si at man har blitt tildelt et overordnet ansvar for drift av regionalt nett, må organisere nettvirksomhet (monopol) i en annen selvstendig juridisk enhet enn det som er konkurranseutsatt. Denne regelen gjelder også for selskaper med over 100 000 nettkunder. Aktørene som har krav om selskapsmessig skille har også krav om funksjonelt skille. Det innebærer at ledelsen i et nettselskap ikke kan ta avgjørelser for den konkurranseutsatte virksomheten og at «Morselskap eller kontrollerende eier skal ikke gi instruksjoner til nettvirksomheten om den daglige driften eller om avgjørelser vedrørende utbygging eller oppgradering av nettet som ikke går utover fastsatte grenser for nettvirksomhetens økonomiske rammer.» (Energiloven, 1990, §4-7). Reglene i Energiloven gir utslag i strukturen til energiselskaper eksempelvis har det store regionale kraftselskapet Agder Energi et klart organisatorisk skille (Vedlegg 1, Konsernstruktur).

Ifølge Mads Greaker i SSB har det skjedd en økning i lønnsomheten i kraftbransjen siden 1985. Én av grunnene til denne utviklingen som diskuteres er deregulering av markedene. Det vises til at «Igjen er veksten i produktiviteten sterkere i perioden fra 1992 til 2013 enn i perioden fra 1984 til 1991 dvs. den er henholdsvis 2,8 prosent og 0,4 prosent.» (Greaker, 2016, s.20). Grunnene som presenteres er at «Deregulering kan ha gitt et større fokus på lønnsomhet generelt ...» (Greaker, 2016, s. 20) og at det har gitt utslag i færre ansettelser. Videre argumenter det også for at fokus på lønnsomhet kan ha ført til «... skrinleggingen av «ulønnsomme» oppgraderingsprosjekter ...» (Greaker, 2016, s. 20).

1.3 Nøkkelinformasjon om Agder Energi

Agder Energi ble etablert i 2000 ved sammenslutning av Aust-Agder Energi, Vest-Agder Energi og Kristiansand Energiverk (Rosvold, 2018). Videre eies Agder Energi «... av kommunene på Agder med

til sammen 54,47 % av aksjene, og Statkraft Regional Holding AS med 45,53 % av aksjene.» (Agder Energi, 2019a). Selskapet hadde 1020 ansatte ifølge årsrapporten for 2019 og hadde i 2019 et årsresultat etter skatt på 1 122 millioner kroner (Agder Energi, 2019c, s. 3-5).

Agder Energi har en konsernstruktur som skiller mellom ulike avdelinger/områder (Vedlegg 1, Konsernstruktur). De ulike avdelingene er ledet av hver sin konserndirektør. Et interessant moment å trekke opp er at Agder Energi selv viser til hvordan de overholder lovmessige krav om selskapsmessig og funksjonelt skille i oversikten over konsernstruktur.

1.4 Oppgavens oppbygning

Oppgaven besvares ved hjelp av et bredt teoretisk grunnlag som belyser ulike aspekt ved omgivelser og hva som påvirker en organisasjons evne til å endre seg. Videre vil jeg belyse to måter organisasjoner kan forholde seg til endring. Den første måten dreier seg om å gjøre store og små endringer i egen organisasjon for å tilpasse seg til omgivelsene. Den andre måten omhandler påvirkningsarbeid mot sine omgivelser.

Metodebruken er kvalitativ, for det første vil jeg se på en case fra kraftbransjen som jeg argumenterer for at kan si oss noe generelt om bransjen. Casen som er valgt for oppgaven er Agder Energi. Empirien til oppgaven er innhentet gjennom intervjuer med seks informanter i det aktuelle kraftselskapet.

Ut fra min undersøkelse av litteratur er det lite som er skrevet om omgivelsene til kraftbransjen og hvordan kraftbransjen responderer på endringer i sine omgivelser. Jeg håper at mitt bidrag kan bidra til mer diskusjon knyttet til denne tematikken og om en viktig bransje i Norge.

2. Teoretisk rammeverk

Det teoretiske rammeverket for denne oppgaven skal bidra til å analysere empirien i denne oppgaven på en hensiktsmessig måte. Først ser jeg på ulike ytre og indre endringskontekster. Grunnlaget for å inkludere dette i mitt teoretiske rammeverk er at endringskontekst kan brukes til å forklare mulighetene og utfordringene en organisasjon har når den skal endre seg.

Etter å ha sett på hvilke muligheter og utfordringer en organisasjon kan ha i sin endringskontekst ser jeg først på hvordan en organisasjon kan finne en balanse mellom store og små endringer, gjennom å være en ambidekstriøs organisasjon. Videre ser jeg på hvordan en organisasjon kan påvirke sine omgivelser under ulike forutsetninger.

2.1 Ytre endringskontekst

2.1.1 Omgivelser og legitimitet

Hvorfor er de institusjonelle omgivelsene viktige? Fordi de på ulike måter gir uttrykk for måter vi som mennesker kan skille mellom det vi ser på som rett og galt. Videre gir det også innsyn i ulike måter man kan si at en aktør i samfunnet har legitimitet. Meyer og Rowan argumenterer for at de institusjonelle omgivelsene til en organisasjon kan påvirke organisasjonene i stor grad og at organisasjonene som klarer å operere på en måte omgivelsene ser på som legitim gjerne er «... more legitimate, successful, and likely to survive.» (Meyer & Rowan, 1977, s. 361). Det understøtter viktigheten av at man må handle i tråd med kravene som ligger i de ulike institusjonelle pilarene.

Suchman beskriver legitimitet som «... a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions.» (Suchman, 1995, s. 574). Videre viser Suchman til tre hovedformer for legitimitet; pragmatisk legitimitet, moralsk legitimitet og kognitiv legitimitet (Suchman, 1995, s. 584).

Pragmatisk legitimitet stammer fra en kalkulasjon gjort i omgivelsene om at handlingene til en organisasjon gir fordeler (Suchman, 1995, s. 578). Denne formen for legitimitet deles igjen opp i tre. Den første formen er såkalt «exchange legitimacy» (Suchman, 1995, s. 578). Her kommer støtten eller legitimiteten fra en tro på at en organisasjons handlinger leder til en gevinst. Videre er den andre formen kalt «influence legitimacy» (Suchman, 1995, s. 578). Denne formen for legitimitet handler om at man støtter en organisasjon fordi man oppfatter at organisasjonen vil være oppmerksom på og ivareta overordna behov for en gruppe man er en del av. Til sist beskrives «dispositional legitimacy» (Suchman, 1995, s. 578). Her gis organisasjonene nærmest menneskelige og personlige egenskaper, legitimitet blir her gitt til organisasjoner som har ens egne «... best interests at heart," that "share our values," or that are "hon est," "trustworthy," "decent," and "wise.» (Suchman, 1995, s. 578).

Suchmans andre overordna legitimitetskategori er moralsk legitimitet (Suchman, 1995, s. 579). Her gis ikke organisasjoner legitimitet på grunnlag av om de gir en gevinst, men om handlingene oppfattes som riktige. Igjen er det en rekke underkategorier, i den første «consequential legitimacy» vurderes det slik at organisasjoner får legitimitet på bakgrunn av hva konsekvensen av deres opptreden er (Suchman, 1995, s. 580). «Procedural legitimacy» representerer et annet spor, her står ikke konsekvensene i høysete. Legitimitet vinnes gjennom å gjennomføre prosedyrer som oppfattes som gode og legitime (Suchman, 1995, s. 580). En tredje underkategori er «structural legitimacy». Her gis en organisasjon legitimitet hvis organisasjonen fremstår som den rette til å løse en oppgave. Suchman viser til utdanningssektoren for å forklare: «Educational organizations, for example, demonstrate that they are "right for the job" by displaying the structural traits of a "modern school"-classrooms, grade-level progressions, and so on ...» (Suchman, 1995, s. 581). Til sist viser Suchman til «personal legitimacy». Her står karismaen til en organisasjons leder i fokus, og organisasjonen får legitimitet gjennom opptreden til sin leder (Suchman, 1995, s. 581).

Den siste kategorien til Suchman, kognitiv legitimitet, kan deles inn i to underkategorier. I den ene «comprehensibility» kommer legitimitet fra at det i en kaotisk verden gir mening at organisasjonen har rollen den har (Suchman, 1995, s. 582). «Taken-for-granted legitimacy» tar et annet utgangspunkt, her er ikke verden like kaotisk, men organisasjoner har formet og passer inn i sine omgivelser på en måte som gjør at rollen den spiller blir tatt for gitt (Suchman, 1995, s. 583).

Utover disse ulike kildene til legitimitet mener jeg også det er relevant å vise til hvordan organisasjoner kan operere for å sikre seg legitimitet selv om de ikke kan klassifiseres inn i de ulike kildene til legitimitet. Et alternativ kan være å gi uttrykk for at man igangsetter en endring, men at organisasjonen ikke tilpasser seg denne nye «politikken». Dette beskrives som «decoupling» av Meyer og Rowan (Meyer & Rowan, 1977, s.356-357). Hvis det virker opportunt å omfavne en trend i samfunnet kan det gis uttrykk for at man gjør nettopp det, mens organisasjonen ikke gjør endringene som skal til for å sikre en reel implementering.

Videre presenterer Brunsson (Brunsson, 2002) en idealtypisk inndeling av en organisasjon i en politisk og handlende del. Den politiske delen forholder seg først og fremst til institusjonelle omgivelser. Målet er å skaffe seg legitimitet og man kan da velge å adoptere verdier fra omgivelsene. Den handlende delen forholder seg til tekniske omgivelser, eksempelvis hvilke ressurser man har til rådighet. Ønsket om å både ha legitimitet i omgivelsene, men samtidig måtte forholde seg til de tekniske omgivelsene kan resultere i det Brunsson kaller organisatorisk hykleri. Det kommuniseres noen verdier som skal

ligge til grunn for handling, men det er eksempelvis ikke ressurser tilgjengelig for å oppfylle verdiene som kommuniseres, i handling.

De ulike kildene til legitimitet jeg har presentert over kan brukes til å diskutere hvor kraftbransjen får sin legitimitet fra. Grunnlaget for legitimitet kan være av både pragmatisk, moralsk og kognitiv karakter. Pragmatisk legitimitet handler om å få legitimitet fordi omgivelsene dine tror at de vil tjene på at organisasjonen når sine mål. Moralsk legitimitet kommer av at man opplever at organisasjonen handler på riktig måte. Til sist handler den kognitive legitimiteten om at man føler at en organisasjon er ment å være i den posisjonen den har.

Kraftbransjen sin legitimitet kan stamme fra alle kildene til legitimitet jeg nevner over. Om den leverer gode økonomiske resultater til sine eiere kan det bidra til legitimitet. Ved å behandle kunder og omgivelsene på en måte som er sett på som «den rette» måten å handle, eksempelvis ved å behandle kundene bedre enn det loven krever, kan det oppnås legitimitet. En kognitiv legitimitet kan oppnås hvis omgivelsene opplever at bransjen sin utøvelse av rollen er riktig og at bransjen nærmest er «ment» å denne rollen.

2.1.2 Tekniske omgivelser

Tekniske omgivelser omtales som «... de delene som direkte påvirker ressurstilgangen for og oppgaveløsningen i en organisasjon ...» (Jacobsen, 2018, s.105). En organisasjons omgivelser kan plasseres langs to akser, stabilitet og kompleksitet.

Hvilken grad omgivelsene er preget av høy grad av kompleksitet avgjøres av hvor mangfoldig omgivelsene er. Jacobsen gir eksempler på mangfold som et høyt antall konkurrenter, samarbeidspartnere, kunder og regulerende instanser en organisasjon må forholde seg til (Jacobsen, 2018, s. 105). Kompleksiteten er viktig, men Jacobsen argumenterer for at «Denne dimensjonen har mindre å bety for endring.» (Jacobsen, 2018, s. 105). Stabilitet ses på som mer viktig, og en viktig kilde til stabilitet er forutsigbarhet. Samtidig kan man stille spørsmål ved om ikke kompleksitet nettopp kan gi mer uforutsigbarhet, nettopp fordi mangfoldet av aktører er stort. Kilder til usikkerhet i omgivelsene kan være «... at konkurransen endrer seg raskt, kundens preferanser skifter ofte, og ulike samarbeidsordninger med andre organisasjoner er ustabile og vanskelige å planlegge og å forutsi.» (Jacobsen, 2018, s. 105).

Konkurransen er et annet trekk ved omgivelser som kan bidra til ustabilitet. Jacobsen viser til at mengden konkurranse kan beskrives som «... antall organisasjoner innenfor et felt som konkurrer om de samme begrensede ressursene.» (Jacobsen, 2018, s. 105). Enkelt forklart kan man si at sterk konkurranse betyr et sterkt press for å endre organisasjonen. Manglende konkurranse kan lede til

manglende vilje eller følt behov for endring, og dermed virke «konserverende» (Jacobsen, 2018, s. 106).

Et annet aspekt Jacobsen viser til er organisasjoner som ikke vil få impulser og innspill fra et marked. Monopolvirksomheter, det offentlige og ideelle får ikke testet sine tjenester i markedet. (Jacobsen, 2018, s. 106). Det offentlige og ideelle leverer ofte tjenester som er tilnærmet gratis og/eller sterkt subsidiert. Utfordringen med dette beskriver Jacobsen som «Med priser tett ned mot null påpeker økonomer at etterspørselen vil være tilnærmet uendelig fordi man ikke får kunden til å vurdere nytten av godet opp mot den prisen kunden må betale.» (Jacobsen, 2018, s. 106). Det gjør at det kan være krevende å få tilbakemeldinger som kan lede til endringer. Løsninger som kunne kompensert for dette som undersøkelser av tilfredshet med tjenesten vurderes som at det «... alltid er forbundet med usikkerhet ...» (Jacobsen, 2018, s. 106).

Monopolvirksomheter står ovenfor lignende utfordringer. En stabil etterspørsel betyr ikke nødvendigvis at «... kundene er fornøyde, bare at de ikke har noe alternativ.» (Jacobsen, 2018, s. 106). Felles for monopolvirksomheter, det offentlige og ideelle er at «Uklare eller fraværende signaler fra markedet kan ... virke konserverende.» (Jacobsen, 2018, s. 106). Når det skal gjennomføres endringer argumenterer eksempelvis Kotter for at det å vise at en endring er nødvendig og bør gjøres raskt er essensielt (Kotter, 1995, s. 60-62). Når det ikke er tydelige behov som kommuniseres gjennom markedsimpulser kan det være krevende å få gjennomslag for at endringer trengs og at en rask gjennomføring er nødvendig.

Å plassere inn kraftbransjen innenfor rammene av de tekniske omgivelsene jeg har skissert er krevende. Det skyldes de juridiske skillene i kraftbransjen som jeg nevnte i innledningskapittelet. Disse skillene innebærer at det ikke er mulig å snakke om kraftbransjen som en enhet i vurderingen av eksempelvis konkurranseforhold. I Agder Energi-konsernet må forholde seg til ulike regler ut fra hvilken virksomhet det er snakk om. Dette poenget gjelder også for konkurranseforhold. Nettselskapet, Agder Energi Nett opererer i et monopol, mens salgsleddet LOS opererer i et fritt marked. Dermed er det vanskelig å komme med en betegnelse på om Agder Energi er preget av forutsigbarhet eller av å være markedsutsatt. Samtidig er det mer en tydelig at Agder Energi som konsern har komplekse tekniske omgivelser, nettopp fordi det er ulike sett med omgivelser som gjelder for ulike deler av konsernet.

2.2 Indre endringskontekst

Ved å se på de indre endringskontekstene er det enkelt å erkjenne at selv om begrepene som brukes i beskrivelsen av organisasjoner kan ligne, så er organisasjoner svært ulike. Jacobsen (Jacobsen, 2018,

s. 88-104) viser til en rekke ulike indre kontekster som er avgjørende for om og hvordan endringer kan skje. Enkelte av kontekstene Jacobsen viser til, fremstår som mindre viktige på bakgrunn av hva som er fokuset i oppgaven. Dette gjelder endringskontekstene som omhandler uformelle maktforhold og kulturell kontekst. Videre velger jeg å legge til teori om HR-tiltak og dynamikken som kan bli skapt som følge av eierforhold og grad av offentlighet.

2.2.1 Teknologisk kontekst

Den teknologiske konteksten omhandler hva slags teknologi en organisasjon bruker i sin virksomhet. Hannan og Freeman beskrev utfordringer knyttet til såkalte «sunk costs» for mulighet til å omstille seg: "... an organization's investments in plant, equipment, and specialized personnel constitute assets that are not easily transferable to other tasks and functions." (Hannan & Freeman, 1993, s.67). I hvilken grad disse kostnadene hindrer omstilling til annen drift handler også om graden av «asset specificity». Dette begrepet omhandler blant annet i hvilken grad en teknologi utelukkende kan brukes til det man allerede gjør eller om den kan brukes til flere oppgaver. Det er vanskelig å se for seg at et strømmett skal brukes til noe annet enn å transportere strøm, mens boreteknologi for oljeindustrien fint kan brukes til å eksempelvis bore tunneller.

Innenfor denne konteksten kan man si at kraftbransjen både har store «sunk costs» og også en høy grad av «asset specificity». Samtidig kan man se for seg at bransjen kan levere andre produkter eksempelvis gjennom å utvikle systemer for å bruke dataene de har tilgang på gjennom ordinær drift.

2.2.2 Strategisk kontekst

Strategisk kontekst handler om konsekvensene som følger hvor tett man knytter seg til en strategi. Det er fordeler ved å dedikere organisasjonen til en strategi. Det kan eksempelvis være fordeler ved å være kostnadsleder, samtidig kan en for tett kobling til en strategi gi utfordringer om det er behov for rask omstilling. Jacobsen referer til nyere forskning når han skriver «... hvor godt rådet om å velge en strategi og holde fast på den er, vil avhenge av endringsbehovet.» (Jacobsen, 2018, s.90).

Nettopp vurderingen av i hvor stor grad man skal dedikere seg til en strategi er krevende for store virksomheter. Det er mye å tjene på å vektlegge å optimalisere driften som allerede eksisterer. Samtidig kan arbeid med fornyelse og innovasjon gi nye forretningsmuligheter og potensiale for å forbedre eksisterende virksomhet.

Om man ser denne konteksten opp mot Agder Energi er det tydelig at Agder Energi har en strategi om å lykkes med inkrementelle endringer i form av det som kalles kontinuerlig forbedring. Samtidig virker det ikke som dette er den eneste strategien ettersom det også satses på prosjekter som er av en mindre inkrementell art og utenfor den eksisterende driften.

2.2.3 Organisasjonens strukturelle kontekst

Hvordan strukturen i en organisasjon er utviklet har innvirkning på mulighetene til å oppnå endring. Mintzberg legger vekt på hvordan ulike strukturer har ulik grad av fleksibilitet. Eksempelvis beskrives dynamikken i såkalte entreprenørselskaper som: “Most entrepreneurs loathe bureaucratic procedures as impositions on their flexibility. Their unpredictable maneuvering keeps their structures lean, flexible, organic.” (Mintzberg, 1980, s.332). Det er grunn til å tro at slike organisasjoner har gode muligheter til å gjøre raske endringer. I en mer stabil ende av strukturspektrumet står maskinbyråkratiet, hvor regler står sterkt. Her er det klare kommandolinjer, som man skulle tro kunne forhindre endring, men kanskje nettopp denne sentraliseringen av makt kan muliggjøre endringer. De ansatte er allerede vant med å følge ordre, og hvis det forekommer endringer av drift og regler, vil man følge opp disse endringene.

Ved å se på Agder Energi ser man en organisasjon som er preget av å være adskilt. Det skyldes lovmessige krav om at monopolvirksomheten Agder Energi Nett, ikke skal samhandle mer med andre deler av Agder Energi-konsernet enn de ville gjort med andre aktører nettselskapet skal samhandle med. Videre ser man også at Agder Energi kan bære preg av å fokusere på kontroll og at det eksisterer et klart hierarki. Samtidig ser man eksempelvis gjennom at organisasjonen er deleier i andre organisasjoner at organisasjonen forsøker å få fordelene ved å være et entreprenørselskap.

2.2.4 Kobling til omgivelsene

En organisasjons kobling til omgivelsene, til ulike deler av produksjonsprosessen og hvor tett koblinga er internt i organisasjonen har innvirkning på en organisasjons mulighet til å realisere endring. I et scenario med en løs kobling mot omgivelsene er man muligens mer i stand til å se en helhet, samtidig kan en tett kobling til samfunnets behov gjøre at man i større grad er i stand til å se endringer man bør gjennomføre (Jacobsen, 2018, s.93). Dette må balanseres opp mot at en tett kobling og kan lede til at organisasjonen opplever et kontinuerlig press som gjør at fokuset blir på omgivelsene fremfor driften av organisasjonen. Intern kobling har også en innvirkning på muligheten organisasjonen har til å foreta endringer. Hvis ulike komponenter i en organisasjon er løst koblet til hverandre gir det gode muligheter til å gjennomføre endringer i deler av organisasjonen, ettersom «sjokket» i andre deler av organisasjonen ikke vil bli stort (Jacobsen, 2018, s.94). Samtidig krever radikale og helhetlige endringer at organisasjonen er tett koblet sammen, fordi mangelen på sjokk som kommer av løs kobling også kan hindre endringer (Jacobsen, 2018, s.94).

Som tidligere nevnt er kraftbransjen preget av å ha lovmessige krav til funksjonelle og selskapsmessige skiller. Det kan bidra til at selskapet unngår store sjokk i alle deler av organisasjonen om deler av den ikke får gode økonomiske resultater eller har andre interne utfordringer. Når det kommer til kobling

mot omgivelsene, vil den varierende graden av markedseksposering også ha konsekvenser for hvor tett ulike deler av organisasjonen er koblet mot omgivelsene. Det kan være grunn til å tro at eksempelvis nettvirksomheten som er et monopol vil få færre signaler om hvilke forbedringer som kan gjøres, ettersom virksomheten ikke får signaler fra et marked. Samtidig kan det tenkes at ansvar for en infrastruktur kan bidra til at man ser de større strukturelle grepene som bør gjøres. Når det kommer til delene av kraftbransjen som opererer i et marked er det grunn til å tro at man får raskere impulser når det kommer nye krav fra potensielle kunder, enten det gjelder pris eller tjenestetilbud.

2.2.4 Historisk kontekst

Hvilke erfaringer som finnes knytta til endring i en organisasjon kan ha innvirkning på hvor vellykket en endringsprosess blir. Om en organisasjon har erfaring med å gjennomføre endring på en vellykket måte, styrker det mulighetene for at det skjer igjen (Jacobsen, 2018, s.98). Et annet aspekt knyttet til en organisasjons historie er begrepet sti-avhengighet.

Sti-avhengighet handler kort og godt om at valg en organisasjon tar får konsekvenser senere, om man starter på en sti er det overveiende sannsynlig at man fortsetter på den. Sydow, Schreyögg og Kock beskriver tre ulike faser knyttet til begrepet sti-avhengighet. Den første fasen kalles «preformation phase», i denne fasen er det stor valgfrihet og få bindinger (Sydow, Schreyögg & Koch, 2009, s.692) Det stilles dog noen spørsmål rundt om det er reelt helt frie valg i den første fasen. Begrepet «institutional heritage» gir et inntrykk av at selv om det er stor frihet i denne første fasen er ikke alle valgmulighetene reelle, ettersom historiske valg og enkelte disposisjoner eksisterer (Sydow et al., 2009, s. 693). Den neste fasen kalles «formation phase». Før denne fasen starter treffer man det som kalles en «critical juncture», veivalget som tas her har stor betydning for videre valgmuligheter (Sydow et al., 2009, s. 693). I «formation phase» blir valgmulighetene begrenset fordi det er en form for trekraft mot veien som er valgt. Denne formen for trekraft eller «pull» gjør seg sterkt gjeldende før man går inn i den siste fasen som kalles «Lock-in phase». Når man kommer til denne fasen, er det krevende å endre retning. Den ekstreme formen for «lock-in» beskrives som «... the dominant pattern gains a deterministic character, and alternative courses of action are no longer feasible for various reasons: high switching costs, sunk costs, monopoly, and so forth.» (Sydow et al., 2009, s. 693).

Aktører i kraftbransjen har gjerne en lang forhistorie. Det kan ha stor innvirkning på evnen organisasjonene har til å endre seg. Samtidig har eksempelvis Agder Energi vært gjennom større endringsprosesser, nettopp for å bli det fusjonerte selskapet det er i dag. En slik endring skjedde for rundt 20 år siden. Så selv om organisasjonen kan ha mye forhistorie å bære på, har også organisasjonen gjennomgått en stor endring som ikke har blitt reversert.

2.2.6 Alder, størrelse og ressursmessig kontekst

Alderen og størrelsen på en organisasjon henger tatt sammen med «historiske» beslutninger. Størrelsen på en organisasjon har noe å si for endring. På den ene siden kan små organisasjoner endre seg raskere, mens større organisasjoner har mer ressurser som kan brukes på å gjennomføre gode endringsprosesser. Alderens effekt kan knyttes til det tidligere nevnte begrepet «sunk costs» (Jacobsen, 2018, s.95). Jo lengre en organisasjon har eksistert -jo mer har og blitt investert i teknologi, i bygninger og i folk. Det kan vanskeliggjøre radikale endringer.

Organisasjoners tilgang på ressurser har innvirkning på deres evne til å gjennomføre endring. Et sentralt begrep i denne sammenhengen er «slakk». Kraatz og Zajac viser til fire ulike måter å tenke rundt slakk (Kraatz & Zajac, 2001). Det første synet argumenterer for at organisasjoner med slakk ofte er fornøyd med situasjonen de står i og gjerne velger å «... engage in «exploitation» ...» (Kraatz & Zajac, 2001, s.634). Det vil si at man utnytter mulighetene i driften man allerede har, fremfor å finne på noe helt nytt.

Videre argumenter det andre synet for at slakk gjør at man ikke like enkelt plukker opp signaler fra omgivelsene, fordi man er mindre utsatt for sjokk, man har tross alt slakk som en barriere mot omgivelsene. Det tredje synet ser på sammenhenger mellom forpliktelser og å være ressursrik. En av grunnene til at man har klart å utvikle de ressursene man har kan komme av at man har vært villige til å sette en klar kurs. Slikt sett kan det være krevende å endre seg, nettopp fordi ressursene er bygd opp på grunnlag av noen klare premisser.

Til sist nevner Kraatz og Zajac et perspektiv hvor ressurser blir sett på som en mulig fasilitator for endring (Kraatz & Zajac, 2001). De referer blant annet til Schumpeters begrep «creative destruction», som handler om at mange ideer og virksomheter må dø for at man skal få det beste. Schumpeter argumenterer for at større organisasjoner ofte har større innovasjonsevne og dermed sjanse til å overleve. En annen teoretiker det blir referert til er Penrose som argumenterer for at ubrukte ressurser ofte ville bli brukt til å videreutvikle organisasjonen. Kraatz og Zajac omtaler hennes syn ved si at det «... at least indirectly implies that successful strategic change will more likely occur among firms already possessing a large stock of productive resources.» (Kraatz & Zajac, 2001, s. 637).

Om det er slik som Kraatz og Zajac argumenterer for at slakk kan være en bidragsyter til å få gjennomført større endringer gjennom at man tør å utforske så kan det være grunn til å tro at Agder Energi som et stort selskap kan være godt rustet for å gjennomgå endringer. Samtidig kan nettopp det at organisasjonen tidligere har gjort tydelige prioriteringer bidra til at det kan bli mer krevende å endre seg.

2.2.7 Eierforhold og grad av offentlighet

I boken «Ledelse og den offentlige dimensjonen» trekker Dag Ingvar Jacobsen frem en diskusjon som omhandler om man kan snakke om en tydelig definert offentlig og privat sektor, eller om man må snakke om en grad av offentlighet eller «publicness» (Jacobsen, 2019, s. 25-30). I en tid hvor det er et mindre tydelig skille mellom det private og det offentlige med eksempelvis selskaper eid av det offentlig, kan nettopp en diskusjon om grad av offentlighet være interessant. Jacobsen viser til Barry Bozeman sitt arbeid knyttet til publicness. Bozeman trekker opp to dimensjoner som kan brukes for å avgjøre om en organisasjon i større eller mindre grad er offentlig. Disse to dimensjonene er “external political authority” og “external economic authority” (Bozeman, 2013, s. 176).

Jacobsen viser til at den økonomiske autoriteten primært handler om hvor markedsekspontert man er «... det vil si avhengig av inntekter fra markedet og dermed også konkurranse.» (Jacobsen, 2019, s. 26). Hvor utsatt man er for politisk styring og kontroll beskrives som det viktige for å bedømme politisk autoritet. Her argumenter Jacobsen for at graden av politisk styring og kontroll vil henge «... tett sammen med offentlig regulering og eierskap.» (Jacobsen, 2019, s. 26). Når organisasjoner skal plasseres innenfor de to aksene politisk og økonomisk autoritet må man ta hensyn til «... hvilke aktører ... som tar beslutninger som har direkte eller indirekte konsekvenser for den enkelte organisasjon.» (Jacobsen, 2019, s.26).

Implikasjonen av det er et at de aller fleste organisasjoner vil være underlagt en viss grad av økonomisk og politisk autoritet, men Jacobsen deler organisasjonene opp i fire grupper når stiftelser, samvirkeorganisasjoner, foreninger/interesseorganisasjoner og annet er tatt ut. Rent private virksomheter som er aksjeselskap som er heleid av private eierinteresser og annen privateid virksomhet, og rent offentlige virksomheter (eksempelvis kommunale etater) er ytterpunktene (Jacobsen, 2019, s. 29). De to andre modellene kan kategoriseres som hybridmodeller. den ene er blandede «(aksjeselskap med både private og offentlige eiere)» (Jacobsen, 2019, s. 29) og den andre er «offentlig med forretningsbasert organisasjonsmodell (statlig selskap med begrenset ansvar, heleid statlig aksjeselskap, heleid kommunalt/fylkeskommunalt aksjeselskap)» (Jacobsen, 2019, s. 29).

Utover denne måten å klassifisere ulike former for organisasjoner viser Bozeman også til normative aspekt som kan ha innvirkning på organisasjoner, kalt «public values» (Bozeman, 2007). Disse verdiene gir uttrykk for hva de fleste er enige om at er «the rights, benefits and prerogatives to which citizens should (and should not) be entitled... the obligations of citizens to society, the state and one another... the principles on which governments and policies should be based.» (Bozeman, 2007, s. 132).

Det er grunn til å tro at slike verdier vil kunne gi utslag i mengden av den politiske autoriteten som organisasjoner blir eksponert for, eksempelvis gjennom reguleringer av en bransje. Samtidig blir ikke alltid slike verdier gjort om til konkrete lover, men det trenger ikke å bety at organisasjoner ikke må ta hensyn til dem. Bozeman og Moulton oppsummerer det på følgende måte «... although government institutions may embody public values and thus constrain organizations to provide for such values through funding or regulation, other institutions and individuals can also provide constraint toward public values ...» (Bozeman & Moulton, 2011, s. 367-368).

Som tidligere nevnt i oppgaven er det på ingen måte lett å tegne et entydig bilde av kraftbransjen. På den ene siden har man ulik grad av markedseksponering, på den andre siden er det ulik grad av tett regulering. Samtidig er eierskapet til virksomheten likt på tvers av de lovmessige skillene som er skissert tidligere i oppgaven. Kraftbransjen i Norge har et stort innslag av offentlighet ut fra hvor tett regulert den er og ut fra eierskapet. Samtidig vil det i ulik grad være eksponering for konkurranse i ulike deler av et konsern eller organisasjon som har både monopolvirksomhet og sterkt markedsutsatt virksomhet i samme organisasjon. Det skaper et komplekst bilde.

Et annet moment jeg viste til tidligere er at hvem som kan få lov til å eie den største delen av kraftproduksjon som kommer fra vannkraft er strengt regulert. Det kan sees på som et uttrykk for at dette er verdier som beslutningstakere mener er særlig viktig at blir holdt i offentlig eie. Videre begrenser det offentlige eiere sine muligheter til å selge seg ned, ettersom det er et krav til at selskaper med eierskap i konsesjonspliktig virksomhet ikke kan ha mer enn 1/3 privat eierskap (Olje- og Energidepartementet, 2019a).

2.2.8 HR-tiltak

HR-arbeid i en organisasjon kan være avgjørende for både å få tak den riktige kompetansen, holde på den og videreutvikle den. Ulike aspekt er viktige, jeg vil vektlegge tiltak som er knyttet til rekruttering, karriereutvikling i organisasjonen og trening- og utviklingsmuligheter.

2.2.8.1 Rekruttering

Det er flere aspekt som avgjør om en organisasjon er god på rekruttering. For det første er det viktig å sette av mye ressurser til å gjøre en grundig rekrutteringsprosess. Ifølge Mikkelsen og Laudal er 30 til 35 % av bruttolønnen fra det første året til en medarbeider en tommelfingerregel fra seriøse rekrutteringsselskaper (Mikkelsen & Laudal, 2016, s.107). Hvis det er mange mulige kandidater, kan riktignok prosessen bli noe billigere.

Videre er det spørsmål om man rekrutterer mest med hensyn til resultater og ferdigheter (eksempelvis karakterer) eller ut fra holdninger og væremåte. Kuvaas og Dysvik beskriver det førstnevnte som viktig

i kontrollorientert HR, mens å vektlegge holdninger og væremåte er mer sentralt i forpliktelsesbasert HR (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 23).

Ryktet til en organisasjon kan også vise seg å være svært viktig for en organisasjons mulighet til å rekruttere gode ansatte. Eksempelvis viser Cable og Turban sin studie om verdien av en organisasjons rykte at et godt rykte kan lede til muligheten til å rekruttere folk til tilsvarende arbeidsoppgaver som andre organisasjoner med tilbud om mindre lønn (Cable & Turban, 2003, s. 2260).

2.2.8.2 Karriere

Ifølge Kuvaas og Dysvik er intern rekruttering til lederstillinger en såkalt beste praksis (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 24). Videre stiller Kuvaas og Dysvik spørsmål rundt karriereutvikling, og da spesielt om den bare trenger å være av en vertikal art. Utfordringer ved at fokuset kun skal ligge på vertikal utvikling er «...at medarbeiderne kan søke seg til lederstillinger ikke ut fra interesse om å få lede andre eller fordi de tror de mestrer det, men fordi de opplever at organisasjonen og omgivelsene forventer det.» (Kuvaas & Dysvik, 2016, s.133). Kuvaas og Dysvik viser også til at manglende vertikal karriereutvikling kan oppfattes som «... et kraftig signal om at man bør finne seg en annen arbeidsgiver ...» (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 133).

Horisontal karriereutvikling kan være et alternativ. Det vil si at man gjerne bytter fagområde, fremfor å få økt lederansvar. Kuvaas og Dysvik viser til at muligheter for horisontal karriere kan være viktig fordi en god fagperson, ikke nødvendigvis er en god leder. Å mislykkes som leder kan føre til så mye prestisjetap at det oppleves som attraktivt å bytte arbeidsplass (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 133).

2.2.8.3 Trening- og utviklingsmuligheter

Trening- og utviklingsmuligheter er en del av rammeverket som kategoriseres som beste praksis (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 23). Mikkelsen og Laudal viser til at en stor del av ferdighetene og kompetansen man har bruk for i sin arbeidshverdag «... tilegnes først når vi kommer i jobb ...» (Mikkelsen & Laudal, 2016, s. 108).

I arbeidet med trening- og utviklingstiltak viser Kuvaas & Dysvik til at de ansatte må inkluderes i forveien, underveis og etterpå (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 113-117). Å oppleve at treningen og opplæringen som gjennomfører er relevant for arbeidet som gjøres til vanlig er spesielt viktig (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 114).

Medarbeidersamtaler og -undersøkelser kan også spille en rolle. Medarbeidersamtaler har ikke nødvendigvis en positiv effekt i seg selv, det er viktig at samtalene oppfattes som positive for dem som er deltakere (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 157). Videre er det grunn til å tro at relasjonen mellom leder

og medarbeider, og en rekke andre faktorer som eksempelvis organisasjonskultur har innvirkning på effekten (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 158).

Involvering og deltakelse sees på som et viktig prinsipp i såkalt beste praksis innen HR. Mikkelsen og Laudal viser til at deltakelse kan være «... en drivkraft for gode prestasjoner ved å skape et bedre klima mellom partene, større forpliktelse overfor arbeid, økt engasjement og involvering.» (Mikkelsen & Laudal, 2016, s. 112). Hvis medarbeiderne opplever at deres innspill blir lyttet til i medarbeidersamtaler og -undersøkelser, og at de eksempelvis brukes som et verktøy for å finne talenter og bidra til karriereutvikling kan disse to verktøyene være positive.

2.3 Den ambidekstriøse organisasjonen

Det finnes ulike måter å forholde seg til endring. Sett i to idealtyper kan man velge å forholde seg statisk til endringer eller være dynamisk i møte med endring. Jacobsen beskriver disse to måtene å forholde seg til endring som dynamisk effektivitet «... det vil si den effektiviteten som er knyttet til å kunne gjøre noe helt annet når behovet oppstår.» og statisk effektivitet «... det vil si den effektiviteten som knyttes til å gjøre noe man allerede holder på med ...» (Jacobsen, 2018, s.92).

Statisk effektivitet kan knyttes til inkrementelle endringer, evolusjon eller det som Jacobsen beskriver som utnyttning (Jacobsen, 2018, s. 84). Det gjøres kanskje justeringer, men det gjennomføres ikke større endringer. Dynamisk effektivitet kan knyttes til brudd med fortiden eller det Jacobsen beskriver som utforskning (Jacobsen, 2018, s. 84).

For at en organisasjon skal sikre effektivitet i daglig drift, men også klare å se fremover og lage nye forretningsmuligheter er balansen mellom det Jacobsen kaller utnyttning og utforskning (Jacobsen, 2018, s. 83) viktig. James G. March beskriver utnyttning som “... such things as refinement, choice, production, efficiency, selection, implementation, execution.” og utforskning som “ things captured by terms such as search, variation, risk taking, experimentation, play, flexibility, discovery, innovation.” (March, 1991, s.71). Det er noen problematiske sider med disse definisjonene, eksempelvis er ikke innovasjon nødvendigvis et uttrykk for et radikalt skifte i seg selv.

Man kan skille mellom det O'Reilly og Tushman karakteriserer som «... incremental and discontinuous innovation ...» (O'Reilly & Tushman, 2013, s. 324). Det er en forskjell mellom å gjøre justeringer og effektiviseringer sammenlignet med å arbeide for å løse oppgaver på en helt ny måte, eller velge seg nye oppgaver å løse. I artikkelen «The Ambidextrous Organization» skiller O'Reilly og Tushman mellom inkrementelle innovasjoner (som handler om små forbedringer i daglig drift), arkitektoniske innovasjoner (som handler om å bruke ny teknologi eller ny prosess for å endre deler av

organisasjonen) og usammenhengende eller disruptive innovasjoner (radikale endringer som kan endre totalt hvordan en bransje fungerer) (O'Reilly & Tushman, 2004, s. 76).

Organisasjoner som preges av ambidekstri eller å være kapphendt av O'Reilly & Tushman evner å utvikle radikale innovasjoner og samtidig opprettholde tradisjonell drift (O'Reilly & Tushman, 2013, s. 324). Det skilles mellom tre ulike måter å oppnå ambidekstri. Den første kalles sekvensiell ambidekstri. I denne tenkningen gjennomfører man skifter mellom utnyttning og utforskning når man må for å tilpasse seg en ny situasjon. Det argumenteres for at denne måten å arbeide på passer best i når man har relativt stabile omgivelser og er en liten organisasjon med begrensede ressurser (O'Reilly & Tushman, 2013 s. 327).

En lignende argumentasjonsrekke finner man i Gersick sitt arbeid om punktert likevekt. I perioder med likevekt er endringene som skjer primært inkrementelle, de er ikke omfattende og gjør ikke noe med det Gersick karakteriserer som «deep structures» (Gersick, 1991, s.16). Én av grunnene til at det ikke ønskes for store endringer eller røring av grunnprinsipper er at «The sunk costs incurred during a period of equilibrium, and fears of losing control over one's situation if the equilibrium ends, contribute heavily to the human motivation to avoid significant system change.» (Gersick, 1991, s.18). I en slik sammenheng kan bare større endringer skje i en situasjon hvor «... internal changes that pull parts and actions out of alignment with each other or the environment ...» (Gersick, 1991, s.21). Det vil si at interne endringer i systemet som enten lager interne vansker eller endrer forholdet til omgivelsene, trengs. Et annet alternativ er at endringer i miljøet eller omgivelsene som «... threaten the system's ability to obtain resources.» (Gersick, 1991, s.21). Gersick sin teori kan sies å støtte opp teorien om sekvensiell ambidekstri, samtidig kan det stilles spørsmål rundt om dette virkelig er ambidekstri i all den tid revolusjon og evolusjon ikke skjer samtidig.

Den andre formen for ambidekstri kalles simultan eller strukturell ambidekstri. I denne formen for ambidekstri skilles enhetene som driver med utforskning og utnyttning fra hverandre, samtidig som man har en felles overordna ledelse. Logikken bak er at man åpner opp for «... different processes, structures, and culture ...» (O'Reilly & Tushman, 2004, s.75). Å skille ulike deler av virksomhet fra hverandre er viktig fordi organisasjoner som utnytter har andre logikker for sin drift enn organisasjoner som utforsker. Det kan lett beskrives som at utnyttingslogikken handler om å utnytte «... existing capabilities for profit ...» og utforskningslogikken handler om å vektlegge utforskning av «... new opportunities for growth ...» (O'Reilly & Tushman, 2004, s. 80). De to logikkene krever ulikt fokus som det kan være vanskelig å ha plass til i samme struktur.

Dag Ingvar Jacobsen beskriver utfordringene med å få til både utforskning og utnytting som «Produktivitetsparadokset». Kort fortalt argumenterer Jacobsen for at «Jo bedre man er til å raffinere det bestående, desto vanskeligere blir det å foreta endringer som innebærer at man forlater det man har raffinert til perfektjon.» (Jacobsen, 2018, s.82). O'Reilly og Tushman viser også til en undersøkelse de har gjennomført av 35 ulike forsøk på å gjennomføre større innovasjoner. I deres undersøkelse kommer strukturelt ambidekstriøse organisasjoner best ut (O'Reilly & Tushman, 2004, s.78).

Den siste formen for ambidekstri kalles kontekstuell ambidekstri. Denne formen for ambidekstri skiller seg fra de to tidligere nevnte ved at den har et søkelys på enkeltindividet (O'Reilly & Tushman, 2013, s. 329). Kjernen i denne formen for ambidekstri ligger i at organisasjonsstrukturen skal oppmuntre individene i organisasjonen til å finne ut av hva som er en god balanse mellom «... alignment and adaptability ...» (O'Reilly & Tushman, 2013, s. 328).

Selv om disse tre formene for ambidekstri beskrives som ulike modeller kan de også utfylle hverandre. De har ulike fokus, selv om noen av dem er i konflikt eksempelvis sekvensiell og strukturell ambidekstri. Hvor den ene innebærer at man ikke gjennomfører dype og inkrementelle endringer samtidig, mens den andre er en beskrivelse av hvordan man skal klare nettopp det. Kontekstuell ambidekstri kan passe inn i begge modeller ettersom avveiningen mellom når man skal gjennomføre store og små endringer legges til individet, fremfor at man har et strukturelt fokus.

2.4 Påvirkningsarbeid

Utover å gjøre justeringer eller store endringer i egen organisasjon for å tilpasse seg rammene for drift omgivelsene gir organisasjonen, er det også mulig å forsøke å påvirke sine omgivelser.

2.4.1 Ulike måter å påvirke

Binderkrantz og Krøyer viser primært til tre ulike veier for å få påvirke «... the administrative, the parliamentary and the media arena ...» (Binderkrantz & Krøyer, 2012, s. 116). En annen inngang får man gjennom presentasjonen Bennedsen og Feldmann gjør av ulike modeller for påvirkning. Her viser man først til at “...interest groups offer campaign contributions or other politically valuable resources in exchange for services or legislative favors.” (Bennedsen & Feldmann, 2002, s. 920). For det andre vises det til at “... interest groups can affect policy outcomes by providing relevant information to the lawmaker.”.(Bennedsen & Feldmann, 2002, s. 920).

2.4.2 Ulike trekk ved mål

Videre argumenteres det for at ulike «policy goals» kan deles langs fire dimensjoner (Binderkrantz & Krøyer, 2012, s. 116). Den første dimensjonen omhandler om et mål «... may only be met fully or not at all or has a more divisible nature ...» (Binderkrantz & Krøyer, 2012, s. 116). Om man påvirker for

å få til endring eller beholde en status quo er den andre dimensjonen. Den tredje dimensjonen omhandler om man arbeider for generelle eller spesifikke interesser. Til sist er den fjerde dimensjonen som handler om målet er teknisk komplisert eller enkelt.

2.4.3 Valg av virkemiddel i ulike kontekster

Binderkrantz og Krøyer presenterer en rekke ulike hypoteser om hvilke valg av påvirkningskanal man vil bruke i ulike kontekster (Binderkrantz & Krøyer, 2012, s. 121-123). Den første hypotesen er at grupper som arbeider for delelige mål i høyere grad vil benytte seg av kontakt med administrasjon og politikere (H1a), mens de som jobber for udelelige mål i høyere grad vil benytte seg av bruk av media og aksjoner (H1b). Hypotese nummer to tar utgangspunkt i at grupper som ønsker endring, i høyere grad vil bruke media og protest som virkemiddel (H2a). Grupper som arbeider for å opprettholde et «status quo» vil i høyere grad benytte seg av kontakt med administrasjon og politikere (H2b). Den tredje hypotesen er at grupper som søker å få oppfylt sine særinteresser i høyere grad vil benytte seg av kontakt med administrasjon (H3a). På den andre siden vil grupper som søker å oppfylle allmenninteresser i høyere grad benytte seg av kontakt med politikere, bruk av media og aksjon som virkemidler (H3b). Den siste hypotesen handler om at grupper som søker gjennomslag for kompliserte og tekniske mål vil bruke kontakt med administrasjon i høyere grad (H4a). Gruppe som søker gjennomslag for mindre kompliserte mål, vil bruke kontakt med politikere og bruk av media og protest mer aktivt (H4b).

I undersøkelsen av disse hypotesene fant man støtte for at grupper som arbeider for delelige mål i høyere grad bruker kontakt med administrasjon og politikere som virkemiddel (H1a). Samtidig fant man at jo mer delelig målene var jo mer ble alle påvirkningskanaler brukt, i strid med hypotesen om at udelelige mål ledet til høyere bruk av media og aksjon som virkemiddel (H1b) (Binderkrantz & Krøyer, 2012, s. 131). Det var ikke støtte for hypotese nummer to i forskningsarbeidet (Binderkrantz & Krøyer, 2012, s. 131). Den tredje hypotesen finnes det delvis støtte til. Det stemmer at grupper som kjemper for allmenninteresser i høyere grad benytter seg av mediakanalen (H3b). Videre finner man at det i noe grad brukes mer kontakt mot politikere som virkemiddel, i tillegg er det også en tendens til at budskapet i høyere grad fremmes ved hjelp av konfrontasjon som virkemiddel (Binderkrantz & Krøyer, 2012, s. 133). Samtidig finner man ikke en signifikant sammenheng som bekrefter (H3a). Til sist er det også en delvis bekreftelse av hypotese fire. Grupper som har kompliserte og tekniske mål, utøver i høyere grad påvirkning rettet mot administrasjon (H4a). Man finner støtte for at grupper som har enkle mål i høyere grad protest som virkemiddel, men ikke støtte for at kontakt mot politikere eller bruk av media som virkemiddel brukes i høyere grad. Dermed er H4b bare delvis bekreftet.

2.4.4 Effekter av påvirkning- Stortinget som eksempel

Møter med organiserte interessegrupper kan ha innvirkning på politiske prosesser. Spørsmålet er om resultatene blir endret i stor grad. I «Lobbyvirksomhet på Stortinget: lange linjer og aktuelle perspektiver med hovedvekt på næringsinteresser og næringspolitikk» vises det til en spørreundersøkelse med mange spørsmål om hvordan lobbyvirksomhet påvirker representantene. Blant annet kommer det frem at «Omkring 60 % av representantene mente at lobbyinnspill «ofte» bidro til at komiteene ba regjeringen om tilleggsinformasjon.» (Espeli, 1999, s. 232).

Samtidig mente 28 % av respondentene at det svært ofte eller nokså ofte ble gjort mindre justeringer i regjeringens forslag/retningslinjer på grunnlag av henvendelser fra organiserte interesser. 60 % mente at slike justeringer skjedde av og til (Espeli, 1999, s. 232). Større endringer mente 57 % skjedde sjeldent eller aldri (Espeli, 1999, s. 232). På bakgrunn av det argumenteres det for at «Lobbyistenes innspill og informasjon synes derfor å ha en viktig plass i kvalitetssikringen av Stortingets beslutninger ...». (Espeli, 1999, s. 232).

Samtidig som litteraturen jeg har vist til her gir noen tydelige signaler om at lobbyisme primært leder til justeringer og mer informasjonsinnhenting, er det ikke gitt at det samme bildet gjelder over 20 år senere.

2.5 Teoriens relevans for problemstillingen

Det teoretiske rammeverket i denne oppgaven omfatter både trekk ved ytre og indre endringskontekster. Dette gir oss et grunnlag for å mene noe om hvordan en organisasjon er rustet for endring og hvordan organisasjonen blir påvirket av omgivelsene sine. Etter å ha beskrevet momenter om hvordan trekk ved omgivelsene og organisasjonen kan påvirke organisasjonen og dens evne til å endre seg, presenterer jeg ulike måter en organisasjon kan arbeide for å håndtere endring i sine omgivelser.

For det første viser jeg til hvordan en organisasjon kan arbeide for å både få til større og mindre endringer gjennom å organisere seg på en ambidekstriøs måte. Og viser også til ulike typer endring. Dette kan være et viktig virkemiddel for å både lykkes med mindre endringer som gjør drift mer effektiv, samtidig som det realiseres større endringer som kan være viktig for å sikre fremtiden til organisasjonen.

Videre viser jeg også til teori om påvirkning. Påvirkning kan være et viktig virkemiddel for å forsøke å tilpasse omgivelsene til seg, fremfor å bare justere egen drift og organisasjon. Her viser jeg også til hvordan lobbyisme tidligere har blitt oppfattet på Stortinget. Teorien om påvirkning vil bli brukt videre i analyse av empiri om påvirkningsarbeid.

3. Metode

I denne delen av oppgaven vil jeg vise til ulike metodevalg jeg har tatt i denne oppgaven. Jeg vil ha et kritisk blikk på egne valg og søke å fremstille eventuelle utfordringer ved valgene jeg har tatt og ved forskningsetiske forhold.

3.1 Valget av kvalitativ metode

Problemstillingen i oppgaven omhandler en beskrivelse av omgivelsene til kraftbransjen, videre ser jeg på hvordan kraftbransjen forholder seg til endringer i sine omgivelser. Problemstillingen i oppgaven er den viktigste grunnen til at jeg bruker kvalitativ metode. Det er flere grunner til at valget falt på bruk av kvalitative metoder for gjennomføringen av denne masteroppgaven. For det første er det jeg undersøker ikke egnet for å bli undersøkt kvantitativt og statistisk. Det skyldes at jeg ønsker å studere ulike faglige spørsmål eller fenomen i en kontekst. Justesen og Mik-Meyer viser til at «Kvalitative undersøgelser anvender derimod metoder, der er velegnede til at beskrive fænomener i deres kontekst og på den baggrund levere en fortolkning, der giver en øget forståelse af fænomenet.» (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 17). Videre ønsker jeg å få dypere forklaringer enn det man kan få i kvantitative undersøkelser. Justesen og Mik-Meyer viser til at vektleggingen i kvalitative undersøkelser ligger på enheters «... kvaliteter og på processer og betydning, der ikke kan undersøges eksperimentelt eller måles ... i forhold til kvantitet, mengde, intensitet eller hyppighed.» (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 17). Det er mulig å måle eksempelvis hva en informant mener om en omlegging i et selskap, men jeg mener at det viktige er å få svar på hvorfor informanten mener det vedkommende mener.

3.2 Casesentrert og holistisk perspektiv

Mitt valg av design tar utgangspunkt i et casesentrert og holistisk perspektiv. Grunnlaget for å være casesentrert er at jeg ønsker å undersøke meninger om en tematikk som det ut fra mine undersøkelser er lite forskning på. Å velge en holistisk tilnærming kommer nettopp av erkjennelsen av tematikkens kompleksitet. Betegnelsen av holisme som metode «... anvender helheten som forklaringsprinsipp, til forskjell fra studiet av isolerte trekk.» (Persvold, 2019). Kraftbransjen opererer ikke i et vakuum, men er svært avhengig av omgivelsene. Omgivelsene bestemmer regelverk, er eiere (de fleste kraftselskaper er heleid eller deleid av enten kommuner, fylkeskommune eller stat) og kunder. Videre er også kraftbransjen svært mangfoldig, også internt i samme selskap. Grunnet krav om selskapsmessig og funksjonelt skille er ulik virksomhet i samme organisasjon adskilt. I tillegg er ulike deler av kraftbransjen i svært ulik grad markedsutsatt, fra full markedsutsetting i sluttbrukerleddet til

monopolvirksomhet når det kommer til drift av strømmettet. En holistisk tilnærming tillater å ha et helhetlig fokus som er nødvendig for å se på et bredt og komplisert tema.

3.2.1 Agder Energi som kritisk case

Den viktigste grunnen til at valget faller på Agder Energi (AE) som case er AE sin posisjon som en av de største kraftselskapene i Norge. Denne oppgaven tar utgangspunkt i at AE kan være en kritisk case. Bukve beskriver en kritisk case som «... det vil seie casar som er utvalde slik at dei set teorien på ein reel prøve.» (Bukve, 2016, s.128-129). Dette innebærer at man tester en teori ved å se på en enkelt case. Agder Energi er en stor aktør i kraftbransjen, har stor kapasitet og har fått utmerkelser for å være en innovativ virksomhet. Dermed er det grunn til å tro at utfordringer Agder Energi har også kan være utfordringer som preger bransjen som helhet. Videre er alle aktører i kraftbransjen tett regulert, dog med noen forskjeller knyttet til størrelse, det gir også grunnlag for at et funn ved en case kan gjelde flere aktører.

Flyvbjerg argumenterer i sin tekst «Five Misunderstandings About Case-Study Research» for at man kan finne svar på spørsmål som er generaliserbare gjennom casestudier (Flyvbjerg, 2006). Flyvbjerg bruker blant annet eksempelet «Black Swan» til Popper, som kort fortalt går ut på at en teori om at det finnes bare hvite svaner ville bli forkastet ved å bare se en svart svane, for å vise dette (Flyvbjerg, 2006, s. 228). Flyvbjerg argumenterer videre med: «One can often generalize on the basis of a single case, and the case study may be central to scientific development via generalization as supplement or alternative to other methods. But formal generalization is overvalued as a source of scientific development, whereas “the force of example” is underestimated» (Flyvbjerg, 2006, s. 228). Jeg er enig med Flyvbjerg i at enkelte case kan gi oss et stort læringsutbytte, derfor velger jeg å se på AE som en kritisk case.

3.3 Datainnsamling

Datainnsamlingen jeg har gjennomført har skjedd ved hjelp av intervjuer av seks ulike informanter i Agder Energi-konsernet. Informantene arbeider på ulikt nivå i organisasjonen og innen ulike fagområder. Informantene fikk både to likelydende spørsmål, men også spørsmål basert på deres fagkompetanse.

3.3.1 Det kvalitative forskningsintervjuet

Forskningsintervjuet kan ta en rekke ulike former, det kan være ustrukturert, semistrukturert og strukturert (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 54-56). Det ustrukturerte har få rammer for samtalen mellom intervjueren og intervjuobjektet. Lite er satt på forhånd. I det semistrukturerte har man gjerne noen spørsmål å arbeide ut fra, men kan arbeide videre med et enkelt spørsmål med oppfølging om svarene som gis er spesielt interessante og/eller relevante for oppgaven. Det strukturerte intervjuet

tillater lite avvik fra en plan som er satt på forhånd. I min oppgave brukes det semistrukturerte intervjuet. Det skyldes behovet for å kunne kombinere en klar ramme med muligheten til å stille gode oppfølgingsspørsmål. Som Justesen og Mik-Meyer argumenterer så gir et semistrukturert intervju både muligheten til å undersøke eksplorativt, samtidig som man kan definere mange temaer man vil følge opp hos alle intervjuobjektene (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s.55-56). I min intervjusituasjon ønsket jeg å både utfordre informantene om noen overordnede spørsmål, samtidig som jeg mente at det ville være nyttig å ikke være låst i et fast skjema, ettersom informantene ville ha en noe ulik inngang til de ulike saksfeltene.

3.3.2 Valg av informanter og gjennomføring av intervjuer

I min prosjektperiode har jeg hatt god kontakt med en kontaktperson som arbeider med rammevilkår i Agder Energi-konsernet. Vedkommende har bistått med å finne informanter til meg på grunnlag av hvilken tematikk jeg opplevde som mest givende å undersøke. På forhånd mente jeg det ville være aktører som arbeidet med ulike former for endringer, aktører som arbeidet med prosjekter hvor eksterne aktører er involvert, aktører i det nye konsernområdet Agder Energi fornyelse, aktører som arbeidet opp mot omgivelsene og til sist aktører som arbeidet med HR-tiltak.

Dette resulterte i seks informanter hvor to arbeider med rammevilkår, en arbeider i det nye konsernområdet kalt Agder Energi fornyelse, en arbeider med prosjekter med eksterne samarbeidspartnere, en arbeider med kontinuerlig forbedring og en arbeider med strategisk-HR. Informantene har ulike posisjoner i konsernet med lederstillinger på ulike nivåer, prosjektstillinger, rådgiverstillinger med mer. Informantene sin posisjon i Agder Energi-konsernet er relevant for oppgaven, men samtidig er det viktig å uttrykke at det å ikke intervju noen som arbeider i de tradisjonelle kjerneområdene som kraftforvaltning, kraftproduksjon, nettdrift og kundekontakt kan gi noen blindsoner og et skjevt inntrykk av organisasjonen. Allikevel mener jeg at utvalget er godt egnet til å svare på hovedspørsmålene som handler om hva som kjennetegner omgivelsene til Agder Energi, balansen mellom store og små endringer i egen organisasjon, hvordan Agder Energi arbeider for å påvirke sine omgivelser og hvordan graden av offentlighet kan påvirke organisasjonens mulighet til endring. Det kommer av at informantene arbeider med fagområder som er tett knyttet opp mot disse spørsmålene.

Valget av informanter la også føringer for hvordan intervjuene ble planlagt og gjennomført. Alle informantene fikk to generelle spørsmål om konsernets utfordringer for fremtida og hvordan man klarer å finne en balanse mellom små og store endringer i konsernet. Spørsmålene som fulgte videre i intervjuene var ulike og basert på den respektive informantens arbeidsoppgaver i konsernet. Jeg vil

komme mer konkret tilbake til tematikken for disse spørsmålene i delen av oppgaven som omhandler empiri.

Et av intervjuene ble gjennomført med informant og meg på samme sted, fem av intervjuene ble gjort over ulike former for digitale kommunikasjonsplattformer. Alle intervjuene fungerte godt, men tekniske utfordringer som at man i noen av intervjuene ikke kunne se hverandre underveis kan ha laget «hindringer» for en optimal gjennomføring av intervju. Det skyldes blant annet at det var vanskeligere å oppfatte kroppsspråk, videre førte også tekniske feil til at jeg ved enkelte anledninger måtte be informantene om å gjenta det de hadde sagt. Dette ødela etter mitt syn noe av rytmen i intervjuene. Samtidig var alle informantene svært serviceinnstilte og gjennomføringen av intervjuene forløp på en god måte. Det fremstår som viktig å ha satt av en god tidsramme, bare ved et tilfelle kan intervjuet ha blitt noe påvirket av tidsnød. Intervjuene forløp på mellom 30 og 50 minutt. På forhånd var informantene varslet om at intervjuene kunne vare mellom 30 minutt og en time.

3.4 Databehandling og analysemåte

Tilgangen på dataene som er samlet inn gjennom intervjuer er forbeholdt kandidaten og veilederen for oppgaven. Opplysningene er anonymisert og de transkriberte intervjuene har titler som «informant 1». Informasjon som er gitt i intervjuer som navn og bosted er ikke nedtegnet for å sikre personvernet til informanten. Videre er de transkriberte intervjuene, samt opptakene kun lagret i en sikker skyløsning driftet av Universitetet i Agder. Opptakene ble gjennomført på en egen opptaker med minnebrikke, etter at opptakene ble overført til skyløsningen ble opptakene slettet fra minnebrikken. De transkriberte intervjuene samt opptakene vil bli slettet ved prosjektslutt.

Alle informantene har signert samtykkeskjema for bruk av deres personopplysninger og har blitt informert om sine rettigheter gjennom et informasjonsskriv og i løpet av intervjuet. Videre har NSD-Norsk senter forskningsdata vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket (Vedlegg 2, Vurdering av prosjektet).

Analysen har foregått gjennom å se gjennom de transkriberte intervjuene og systematisere ulike momenter som har kommet frem i samtalene. Alle informantene har svart på to likelydende spørsmål før jeg deretter har stilt tematiske spørsmål med noe ulik karakter. I systematiseringen av intervjuene har jeg vært opptatt av å trekke ut momenter de ulike informantene har hatt og sette de inn i riktige sammenhenger. Eksempelvis har jeg samlet ulike resonnement som har samme overordna tematikk i overordnede punkt og analysert dem.

For å ivareta mine informanter sitt personvern på en best mulig måte, samtidig som det skal være tydelig hva den enkelte informant har uttalt kategoriserer jeg mine seks informanter som informant A,

B, C, D, E, F. Slik ønsker jeg å tydeliggjøre sammenhengen i den enkelte informant sine uttalelser. Informant A arbeider med rammevilkår i Agder Energi, Informant B arbeider med rammevilkår i Agder Energi, Informant C arbeider med prosjekter som involverer eksterne aktører i Agder Energi, Informant D arbeider i det nye konsernområdet Fornyelse i Agder Energi, Informant E arbeider med Strategisk HR i Agder Energi og Informant F arbeider med kontinuerlig forbedring i Agder Energi.

3.5 Data- og undersøkelseskvalitet

Det er særlig tre kriterier som er viktige for å bedømme om man har gjennomført en god kvalitativ undersøkelse, de beskrives av Aksel Tjora som «... reliabilitet/pålitelighet, validitet/gyldighet og generaliserbarhet ...» (Tjora, 2018, s. 79).

Tjora beskriver hovedpoenget ved å se på validitet som «Kort sagt handler dette om den valgte tilnærmingen er den mest relevante for å utforske det man forsøker å finne svar på.» (Tjora, 2018, s. 79). Videre poengterer han at validitet også handler om svarene man får har en klar sammenheng med det man ønsker å få svar på (Tjora, 2018).

Reliabilitet dreier seg om at man er åpen om de ulike valgene som er tatt i sammenheng med datainnsamling, fremstilling av funn og analyse av disse (Tjora, 2018). Hvis reliabiliteten er god så skal man i teorien kunne få lignende resultater ved å gjennomføre samme prosjekt.

Poenget med å vurdere grad av generaliserbarhet er for å se om funnene kan brukes til å si noe generelt, fremfor å bare gjelde for de tilfellene man har undersøkt. Denne oppgaven er en casestudie og man kan diskutere hvor interessant kunnskap om en case er hvis denne ikke generaliseres og brukes som grunnlag for å snakke om flere caser. Metodebruken i denne masteroppgaven er basert på troen på at studiet av en kritisk case kan fortelle oss mer enn hva som kjennetegner en enkelt case. Flyvbjerg argumenterer for at nettopp studien av en case kan være grunnlag for å generalisere, og at dette kan bidra til teoriutvikling (Flyvbjerg, 2006, 228).

Tjora viser til at transparens er et viktig begrep for å vurdere valgene som er tatt i en oppgave ved å skrive «Mens pålitelighet og gyldighet reflekterer hvor godt slike valg tas, handler transparens om hvor godt disse valgene formidles i forskningsrapporteringen.» (Tjora, 2018, s. 84).

For å vurdere hvordan mitt eget prosjekt kan måles langs disse tre kriteriene og i tillegg grad av transparens er det viktig for meg å vise til åpenheten om hvordan informantene til masteroppgaven har blitt valgt ut. Jeg tror at funnene som vil bli presentert i denne masteroppgaven kan være i det minste delvis generaliserbare. Det skyldes at ulike aktører i kraftbransjen er regulert tett og sterkt. Slikt sett

er det grunn til å tro at omgivelsene til bransjen er relativt lik uavhengig av størrelse, og at spesielt funn knyttet til kraftbransjens regulative omgivelser kan være generaliserbare.

Vurderinger av validitet og reliabilitet krever åpenhet og anerkjennelse av egne begrensninger. I vurderingen av validiteten til undersøkelser om temaer som er vide er det grunn til å tro at det er vanskelig og lykkes fullstendig med å finne den beste måten å undersøke temaer på. Samtidig er det viktig å være åpen på om man selv opplever at resultatene man finner er mulig å knytte til det som er formålet for undersøkelsen. I vurderingen av reliabilitet er det viktig å være opptatt av å formidle i hvilken grad om man greier å oppnå idealet om å være «... nøytrale eller objektive observatører.» (Tjora, 2018, s. 83). Jeg vil være tydelig på utfordringene knyttet til mine holdninger og andre forhold i delen av oppgaven om forskningsetiske forhold. Jeg opplever at har lykkes med å formidle hvilken informasjon jeg har fått gjennom undersøkelser og skiller tydelig mellom hvilken informasjon jeg har fått og hvordan jeg tolker denne informasjonen.

3.6 Forskningsetiske forhold

Jeg opplever at jeg følger opp etiske problemstillinger på en god måte i oppgaven, blant annet gjennom å sitere andre arbeidere på en etterrettelig måte. Når jeg ser på aspekter knyttet til min person ser jeg noen forskningsetiske utfordringer jeg vil formidle.

For det første er jeg en offentlig person med uttalte politiske holdninger, jeg har engasjert meg åpent i debatten knyttet til kraftutveksling er et tema som blir berørt i denne oppgaven. Slikt sett kan analysedelen i denne oppgaven være preget av egne holdninger og av spørsmålene jeg velger å stille. Jeg tror at jeg stiller spørsmål som er av faglig viktighet, men kan samtidig ikke garantere at disse ikke er påvirket av min egen måte å forstå problemstillinger kraftbransjen står overfor.

Videre har jeg en far som har vært ansatt i Agder Energi-konsernet i en årrekke, det har kommet frem i flere av intervjuene jeg har gjennomført at de har en kjennskap til min far. Jeg oppfatter ikke at det har hatt konsekvenser for svarene som er gitt, men det kan bety at jeg har blitt behandlet annerledes enn andre som kunne gjennomført tilsvarende undersøkelser ville blitt.

4. Empiri og analyse

Denne delen av oppgaven vil først ta for seg Agder Energis omgivelser og rammer for drift. Her vil noen av utfordringene som Agder Energi står overfor bli beskrevet. Videre vil jeg vise til ulike grep som gjøres for å sørge for at Agder Energi greier å gjennomføre fornyelse, hvordan det arbeides med tilpasning til omgivelsene og hvordan man søker å påvirke omgivelsene.

4.1 Agder Energis omgivelser og rammer for drift

Agder Energi inngår i en bransje som er tett regulert og har komplekse omgivelser. Det gir utslag når man skal si noe om rammene som eksisterer for driften av organisasjonen. Ulike rammevilkår som prisnivå, tilgang på kompetanse og reguleringer påvirker organisasjonen mye. Jeg vil først vise til hvordan ulike omgivelser kan påvirke Agder Energi sin legitimitet. Senere vil jeg gå inn på rammevilkårsspørsmål som kraftpris og tilgang på kompetanse.

4.1.1 Regulative forhold for Agder Energi

Kraftbransjen hvor Agder Energi inngår, beskrives av flere av informantene som tett regulert. Videre viser flere av informantene til Norges vassdrags- og energidirektorat, Olje- og energidepartementet, Stortinget og EU som aktører som har stor innvirkning på organisasjonens og bransjens vilkår for drift.

4.1.1.1 Krav til funksjonelt og selskapsmessig skille

Som tidligere nevnt i oppgaven er det klare krav til funksjonelt og selskapsmessige skille mellom ulike deler av virksomheten til et stort kraftselskap som Agder Energi. Flere informanter har uttalt seg om utfordringer som har grunnlag i disse kravene.

Informant A som arbeider med rammevilkårsspørsmål uttalte at regelverket fører til at «Det er veldig vanskelig og på lang sikt tror jeg ikke konsernmodellen kommer til å overleve.». Vedkommende uttalte videre at «... jeg tror om at 10 til 20 år nede i løypa vil alle nettselskap bli skilt ut av konsernet [de i dag er en del av]. Om det skjer tidlig eller sent, eller gjennom frivillighet eller tvang, vet jeg ikke helt.». Til sist presenterte vedkommende et moment som flere av informantene kom inn på, nemlig konsekvensene dagens regelverk har for muligheten for samspill langs hele verdikjeden fra produksjon til distribusjon og til salg: «... det gjør jo at Nett og Los ikke har noen store interaksjoner. Det er samme bygget, men de skal operere helt uavhengig.».

Utfordringer knyttet til dagens regelverk ble også uttrykt av informant D som arbeider i det nye konsernområdet for fornyelse. «Det som er synd etter at Energiloven kom, de markedselskapene som har blitt etablert, de har ikke gitt veldig merverdi for kundene. Det har på mange måter vært å snu seg til nettselskapet og komme med et påslag, det er ikke noe merverdi for kunden det.». Samtidig uttrykte informanten at ny teknologi kan gi nye løsninger og at «Det kommer hjemmeladere, det kommer

solceller, det kommer alternative energiløsninger, det kommer forbrukerfleksibilitet, det kommer mer avansert styring som gjør at man sparer strøm og redusere sine effektopper som gjør at de kan få lavere nettleie.» Informanten nevnte at den norske måten å organisere seg på kan være riktig hvis man nettopp får til gode løsninger med basis i ny teknologi.

Til sist uttrykte informant F at det at hele verdikjeden er samlet i et konsern kan gi muligheter for samhandling. På spørsmål med hvor godt dette harmonerer med reglene man må følge knyttet til funksjonelt og selskapsmessig skille uttrykte vedkommende at: «Her tror jeg vi i mye større grad, det kan det være det gjøres allerede, gå i dialog med NVE og med, altså de er og i endring. Det å gå i større dialog med dem, sånn at det blir åpnet opp for å gjøre det optimale for samfunnet.»

4.1.1.2 Treghet i reguleringer

Det regulative nivået kan ikke bare ha konsekvenser for hva organisasjoner gjør allerede, det kan også påvirke mulighetene til å skape nye tjenester.

Informant D argumenterte for at «... byråkratiet i seg selv tar lang tid ...» og at det sammen med at «... det ofte tar lang tid fordi det blir til politikk ...» leder til at man ikke får laget nye løsninger. Informanten uttalte videre at det «... påvirker den dynamikken i den grønne norske energipolitikken som vi kanskje burde ha fått.» Den samme informanten uttalte videre at «Norske politikere ser primært innover når det gjelder norsk energibransje. De ser ikke en eksportmulighet med den norske energibransjen. Det er et perspektiv jeg synes den norske energipolitikken mangler.»

4.1.2 Legitimiteten til Agder Energi

Hva som er kilden til en organisasjons legitimitet er et viktig spørsmål. Blant annet Meyer og Rowan viser til at legitimitet har mye å si (Meyer & Rowan, 1977). Det gjør at jeg finner det relevant å vise til spørsmål jeg har stilt om samfunnsrollen til Agder Energi og i hvilken grad Agder Energi og kraftbransjen generelt har tillit i sine omgivelser.

4.1.2.1 Samfunnsrollen

Informant A la stor vekt på situasjonen Agder Energi var på vei inn i da intervjuet ble gjennomført. Agder Energi innførte hjemmekontor for de fleste av sine ansatte samme uke som jeg begynte å gjennomføre intervjuer. Informanten beskrev behovet for beredskap med grunnlag i hva slags tjeneste og produkt organisasjonen leverer: «... vi leverer en tjeneste, både fra nett og liksom et produkt som alle trenger. Det tror jeg alle kjenner på i dag, at vi ikke bare skal selge strøm dyrest mulig til utlandet for å tjene mest mulig penger for våre offentlige eiere. Men det handler om at vi ikke må ha alle ansatte på driftssentralen til nett syke i neste uke, for blir det mye regn eller snøfall da kan linja til sykehuset ryke.»

Vedkommende forklarte også at viktigheten av samfunnsrollen kunne være noe ulik, i ulike deler av selskapet: «Los skal selge strøm og levere noen produkter og tjenester til kunden, det er noe annet enn det produksjon gjør som er oppe i Brokke og styrer kraftverket. Jeg opplever at de som har kraftsystemroller er veldig opptatt av samfunnsrollen.». Denne måten å se på samfunnsrollen ligner på den ene av de tre rollene informant D som ikke ble spurt direkte om samfunnsrollen betegnet. Informanten betegnet dette som «... samfunnsoppgaven, som skal være sikker og trygg både når det gjelder produksjon og forsyning.»

Den andre informanten som ble spurt direkte om samfunnsrollen til Agder Energi, Informant B, la vekt på at «Vi er jo en kommersiell virksomhet, det er utgangspunktet, vi skal skape avkastning for eierne og vi er en egen næring som skal det. Det er på en måte startpunktet.». Videre viste informanten til hvordan Agder Energi tidligere har definert sitt oppdrag «For eksempel var det en periode vi sa at vi er drivkraften på Sørlandet og det er vi jo også, men det er ikke det som er aller høyest på hierarkiet, fordi at det kommer mer som et tillegg. Hvis man er drivkraften på Sørlandet så er ikke vi egen butikk, vi er en innsatsfaktor til noe annet ...».

Samtidig viste informanten til flere trekk ved rollen til Agder Energi enn å genere utbytte: «I tillegg til det så kommer det jo masse, vi har gått inn i bærekraftsmålene for å finne ut hvilken måte vi skal støtte opp om den gode samfunnsutviklingen. Det har du sikkert sett, men typisk ren energi for alle, innovasjon og infrastruktur, bærekraftige byer og å stoppe klimaendringene det er de vi har definert som de fire viktigste.». Videre uttalte informanten at «Vi ønsker å være ledende. Også at vi ønsker å være innovative, og da vil jeg løfte frem at vi er jo kåret til blant Norges mest innovative selskaper og sånn.». Videre argumenterte vedkommende for at nettopp eierskapet har noe å si for samfunnsrollen «Vi er jo kommersielle, men samtidig er vi eid av alle på Sørlandet, ikke sant. Det er bra for alle at vi driver, men utgangspunktet vårt er at vi er en virksomhet.».

4.1.2.2 Tillit til Agder Energi og aktører i kraftbransjen

Agder Energi og store aktører i energibransjen har en viktig rolle i samfunnet som både produsent og distributør av Energi. Som tidligere nevnt så har man en samfunnsrolle som flere av informantene eksempelvis knyttet til forsyningssikkerhet. Spørsmålet jeg stilte til flere av informantene er om man opplever at man har tillit hos befolkningen knyttet til at man vil befolkningens «beste». Videre stilte jeg spørsmål knyttet til om man klarte å kommunisere fordelene ved ny teknologi godt nok, eller om kundene kunne oppleve at nyvinninger bare ville lede til høyere inntekter for selskapene, men ikke bedre tjenester.

Det kom opp en rekke momenter i sammenheng med denne tematikken. Informant A viste til at kompleksitet i selskapsstrukturen kan forvirre, forbedringspotensial i informasjonsarbeid og hvordan gjennomføringen av pålegg fra staten kan skape utfordringer. Som tidligere nevnt i oppgaven er det krav om funksjonelle og selskapsmessige skiller mellom ulike virksomheter i kraftbransjen selv om virksomheten er samlet i et konsern. Informant A eksemplifiserte problemene som kan oppstå som følge av den organiseringen: «Også er det jo sånn at det heter Agder Energi Nett. Også heter konsernet Agder Energi. Det er det lett å misforstå. Altså Agder Energi har et resultat på x antall milliarder i et veldig godt år. Da ser jeg at det er veldig lett å misforstå og tro at det er Agder Energi Nett, her har nettselskapet tjent mye penger.».

Ifølge informant A er det stor sannsynlighet for at nye reguleringer fører til «... at vi må mest sannsynlig bytte navn. Konsernet, nettselskapet og LOS må ha helt adskilte navn. Det skal være mindre mulighet til å misforstå.».

AMS-målere ble fremhevet som en tematikk som har skapt «... en friksjon mellom oss og kundene våre.» Denne utrulling av smartmålere er en lovpålagt oppgave staten har gitt nettselskapene. Ifølge informant A har det «... gitt store omdømmeproblemer.» i hele Norge. Informant E som også uttalte seg om utfordringene med utrulling av smartmålere fremhevet at det er viktig for Agder Energi å ha et godt omdømme for å kunne håndtere støy som oppstår i denne typen saker. Informanten uttalte at: «... vi skal ta det på alvor og vi må tåle støyen og det tror jeg vi gjør.».

Et aspekt ved problemene knyttet til utrulling av smartmålere ble fremhevet av informant D som uttalte at «... veldig mange kunder som opplever at den smarte måleren ikke har gitt noen merverdi.» Informanten uttalte videre at: «Også kan det være at om fem år at den smarte måleren har muliggjort at jeg kan selge fleksibiliteten min, enten det er el-bilen min eller med varmtvannsberederen, eller varmpumpa, eller med hva det måtte være i huset eller solcellene på taket. Som gjør at jeg kan redusere både nettleia mi og strømregninga mi.» Hvis det blir tilfelle mente informanten at: «... da kan det være at mange kunder sier at dette var nyttig for meg. Men vi er ikke kommet så langt enda. Også får vi se om det er vi eller andre som kommer til å få til disse løsningene.».

4.1.3 Rammer for drift

Flere av informantene la vekt på at kraftprisene kan bli en utfordring for Agder Energi i årene som kommer. Videre ble viktigheten av å sørge for å få tak i riktig kompetanse fremhevet. Til sist kommuniserte flere av informantene at de mente at økt politisering var en stor risiko for Agder Energi fremover.

4.1.3.1 Kraftpriser

Flere av informantene trakk frem at stabilt lave kraftpriser er en av de mer sentrale utfordringene kraftbransjen og Agder Energi står overfor. Informantene viser til at det skyldes blant annet at eierne forventer et stabilt utbytte og at lavere inntjening gir mindre rom for å arbeide med nye prosjekter. Videre viste flere av informantene til at Agder Energi er en av aktøren som tok initiativ til en overføringskabel mellom Norge og Skottland, og at det ville muliggjøre stor kraftutveksling. Det sees blant annet som et grep for å bedre lønnsomhet for kraft.

Utover momenter knyttet til kraftpris og utbytteregime uttales det at myndighetene ikke klarer å skape nye reguleringer som kan åpne for nye løsninger raskt nok. Videre stilles det spørsmål rundt hva nye aktører og løsninger kan bety for kraftbransjen.

4.1.3.2 Kompetansebehov

På spørsmål om hva slags kompetanse man har behov for fremover uttalte informant E som arbeider med HR at svaret er litt basert på hva slags folk som vil ha naturlig avgang grunnet pensjon og lignende, og behovene man har organisatorisk eller med grunnlag i teknologiske utvikling.

På spørsmål om hva slags kompetanse man har behov for fremover nevnte informant E blant annet fagarbeidere, grunnet stor grad av naturlig avgang, videre nevnte informanten at «... data analyst, det trenger vi. Det trenger vi kanskje mer og mer og i større og større grad. Noen som kan verdiøke den datakapasiteten vi har og gjøre innsikter og kompetanse ut av den.». Videre utdypet informanten at: «Vi må se nett i sammenheng med kraftproduksjon, vi må se hvordan kan vi verdiøke, hvordan kan vi lage nye produkt og nye muligheter av det som ligger på tvers, da må vi på en måte ha mennesker som evner å se ting litt på tvers.».

4.1.3.3 Politisering som kilde til økt risiko og usikkerhet

Flere av informantene refererer til mer politisk styring/politisering av kraftbransjen som en kilde til økt risiko og usikkerhet fremover. Informant A uttalte at «Politiseringa av energimarkedet er den største sårbarheten vår. Dette er en sårbarhet om det enten er mye eller lite. Noe politisk styring kan være veldig bra, kanskje man sier at man vil satse på vannkraft de neste ti årene så er jo det veldig bra for oss. Men sårbarheten er vel at man plutselig kan si at nå skal vi bare satse på offshore-vind. Det er ikke område vi går inn i.».

Et annet aspekt den samme informanten viser til er at mer politisering også kan lede til «... mer restriktiv bruk av kraft som en handelsvare enn det har blitt brukt før.» og at det fremstår som en risiko. Informant E at noe av problemet er at «Det politiske kan jo stå for en retning, mens man som sektor står for en annen retning.» og viste til NorthConnect-prosjektet som et eksempel på det.

På spørsmål om NorthConnect uttalte informant B at «... argumentene de har ikke noe funksjon lenger.» og at det skyldtes «... politiske floker og politiske utfordringer internt i partier...» som « ... har ført til at det ble som det ble.».

4.1.4 Analyse- Mangfoldige omgivelser og krevende rammer for drift

Omgivelsene som preger Agder Energi er mangfoldige. For det første har man regulative rammer som lovverk, som blant annet gir seg utslag i at ulike deler av organisasjonen må holdes adskilt som følge av krav om selskapsmessig og funksjonelt skille. Informant D viste til at opprettelsen av nye markedsselskap ikke har gitt befolkningen noen stor merverdi enda, men at dette kan komme på sikt, eksempelvis som følge av ny teknologi. Videre viste den samme informanten til at en treghet i reguleringer ikke gir tilstrekkelig med muligheter til nyskaping. Det siste momentet kan knyttes opp mot teori presentert tidligere i oppgaven om kobling til omgivelsene. Jacobsen viser til utfordringer knyttet til å både være løst og tett koblet til omgivelsene (Jacobsen, 2018, s. 93-94). Det kan se ut som at Agder Energi er tett koblet på sine omgivelser når det gjelder regulative spørsmål, nettopp fordi man er så avhengig av at reguleringer lages i en god hastighet for å kunne utvikle nye produkter.

Samfunnsrollen til Agder Energi er preget av at ulike hensyn må vektas for å sikre legitimitet. På den ene siden skal man skape overskudd til sine eiere og til samfunnet, dette kan ha innvirkning på det Suchman kaller den pragmatiske legitimiteten (Suchman, 1995, s. 578). Å oppfylle normative krav om «hva som er rett» kan virke inn på den moralske legitimiteten til organisasjonen (Suchman, 1995, s. 579).

Rammene for driften til Agder Energi er tett knyttet til kraftpriser, tilgang på kompetanse, og grad av politisering. Tidligere i oppgaven har jeg vist til to akser en organisasjons omgivelser kan plasseres lang, stabilitet og kompleksitet (Jacobsen, 2018, s. 105). Det fremstår som at kraftprisene vil være forholdsvis stabile, men under nivået som vil gi høy lønnsomhet for Agder Energi. Når det kommer til tilgang på kompetanse er bildet mer komplekst ettersom tilgangen til Agder Energi avhenger av konkurransesituasjonen. Konkurransesituasjonen avhenger både av hvor mange som har den ønskede kompetansen, men også av hvor mange som etterspør den. Risikoen knyttet til økt politisering kan handle om at den vil prege Agder Energi på mange ulike måter, den kan både prege reguleringene Agder Energi må følge, men også prege Agder Energi gjennom eierskapet som ulike offentlige aktører utøver.

4.2 Hvilke grep gjør Agder Energi for å få en balanse mellom små og store endringer, og hvordan lykkes man i dag?

Som vist tidligere står Agder Energi overfor en rekke utfordringer. En organisasjon er avhengig av å få til endringer generelt. Ifølge teorien om den ambidekstriøse organisasjonen er det også viktig å få til en balanse mellom små og store endringer.

4.2.1 Agder Energi som organisasjon

Flere av informantene viser til utfordringer i organisasjonen. En av de mest sentrale punktene som blir tatt opp av flere dreier seg om at man ikke har en organisasjon med strukturer basert på tillit. Samtidig uttrykker flere av informantene at dette nok ikke kommer av et ønske om å vise mistillit, men heller at kontroll på noen måter er en integrert del av systemet.

Informant F som arbeider med kontinuerlig forbedring i Agder Energi beskrev at Agder Energi er «... en gammel forvaltningsorganisasjon fra langt tilbake ...» og argumenterte videre for at «... det er en struktur og hierarkier og kontroller som jeg tenker må løsnes opp i.».

4.2.2 Spenn i organisasjonen

På ulike måter har informanter vist til at det finnes et spenn i organisasjonen. Dette spennet er både knyttet til hvor gode man er på å finne balansen mellom inkrementelle og større og/eller disruptive endringer, men også til om man er god på å gjennomføre endring generelt.

Flere av informantene uttrykker at det er et spenn i organisasjonen på hvor godt man lykkes med en balanse mellom inkrementelle endringer og større og/eller disruptive endringer. De fleste uttrykker at det er krevende å få til. Det gis både uttrykk for at det både er et inntrykk av det er for mye vektlegging av større og/eller disruptive endringer og at det i for stor grad prioriteres arbeid med kontinuerlig forbedring. Informant F uttrykte at det er viktig å finne et balansepunkt mellom mindre og større endringer, men «... det er forskjellig i våre selskap hvor pendelen bør være til enhver tid da ...».

Videre uttrykte informant F at «... noen er utrolig fremme i skoen og har kontinuerlig forbedring som en del av sitt virke. Mens andre i organisasjonen ser på dette som noe som kommer i tillegg ...».

4.2.3 Ulike roller gjør det krevende å drive med omstilling

«Altså vi har jo tre oppgaver. Det er samfunnsoppgaven, som skal være sikker og trygg både når det gjelder produksjon og forsyning. Samtidig skal vi drive en effektiv butikk. Slik at eierne våre får en god avkastning. For det tredje skal vi drive innovasjon og utvikling, og vi skal ta posisjoner som gjør at vi også er relevante i framtida.» Denne uttalelsen ble gitt av informant D.

Samfunnsoppgaven betegnes av informantene som oppgavene man har blitt tildelt av samfunnet, man skal eksempelvis drive med trygg og sikker forsyning. Å ha trygghet på dette ble av flere informanter

fremhevet som spesielt viktig i krisesituasjoner, slik som covid-19-situasjonen Norge var i da intervjuene ble gjennomført.

Når det kommer til å levere på oppdraget om å generere utbytte til eierne uttrykte informant A at nettopp kravet fra eierne om å levere stabile utbytter er en utfordring blant annet fordi det kan komme i konflikt med å drive med fornyelse og utvikling.

Arbeidet med innovasjon og utvikling blir betegnet som den tredje rollen. Informant D fremhevet at man gjennom å tørre og satse har fått resultater, som vedkommende beskriver det: «... å være framme gir et godt omdømme og det gjør at vi kan trekke til oss kanskje de beste partnerne.». Videre uttalte den samme informanten at man har feilet med noen av prosjektene i Agder Energi, «... men jeg tror at læringa for den eksisterende driften og den driften vi enten har lyktes med eller mislyktes med, den har vært viktig.».

4.2.4 En dikotomi eller to-sider av samme sak.

De fleste av informantene omtaler inkrementelle endringer og større og/eller disruptive endringer som to forskjellige ting. Samtidig uttalte informant F at «... har du et problem så handler det om å forstå problemet om du jobber med innovasjon eller kontinuerlig forbedring så må du borre deg ned i problemstillingen.». Videre uttaler informanten at «Det kan være vi skal gjøre ting på en helt ny måte eller det kan være vi skal gjøre helt små knepp. Men jeg har ikke lyst til å begrense det til bare små knepp.».

På den andre siden uttalte informant A at «Det er to ulike ting.». Vedkommende eksemplifiserte en større endring med «... NorthConnect som skal forbedre lønnsomheten i 2030...». Videre viste informanten til mindre forbedringer eksempelvis skjer gjennom «... at etter alle interne møter vi har nå så skal vi ha en evaluering i etterkant.».

4.2.5 Ulik grad av vanskelighet på bedømmelse av ulike typer endringer

Flere av informantene legger vekt på at det er krevende å evaluere en del av de større endringene organisasjonen jobber/har jobbet med. Som informant D formulerte det «Når det gjelder de nye innovasjonene, større inkrementelle innovasjonene vi jobber med, så er det et stykke til at vi kan si at vi lykkes.». Når det kommer til mindre endringer, eller prosjekter med svært konkrete rammer kan det være enklere å evaluere og vise til konkrete resultater.

Informant E uttrykte at det er en forskjell mellom prosjekter med en klar slutt og arbeid med kontinuerlig forbedring og skisserte det med et konkret prosjekt for å forbedre organisasjonens resultater: «Det var et typisk sånn endringsprosjekt, man skulle kneppe ned på kostnadene også skulle man levere et resultat som var sånn og sånn og sånn. Altså da kjørte vi en enormt tøff

nedbemanningsprosess og strukturprosess. Med fokus på å kutte kost hele veien gjennom. Så det var på en måte, det var en begynnelse og det var en slutt.» Arbeidet med kontinuerlig forbedring ble av informanten beskrevet som å kunne plasseres innenfor begrepet transformasjonsledelse og skilte mellom endringsledelse og transformasjonsledelse ved å si: «Da er det på en måte ikke endringsledelse, for da kan man si at det har en begynnelse og det har en slutt, men transformasjon handler om, du har en litt annen måte å tenke på.».

Utfordringen med å måle kontinuerlig forbedring kan knyttes til en beskrivelse gitt av informant D at: «Ja den kontinuerlige forbedringen, den er jo ganske klassisk tuning for å forbedre den eksisterende forretningen. Der har vi levert. Det har vi klar vil jeg si, i de helt ulike forretningsområdene som Agder Energi har, men vi er aldri ferdig med det. Det er alltid potensiale til å hente ut mer.».

4.2.6 Hvordan finne ut hvilke grep man bør gjøre?

Ulike informanter vektlegger at man må finne metoder for å finne ut hvilke endringer eller nye løsninger man bør satse på.

Informant B nevnte omverdensanalyse som metode. Informanten svarte når vedkommende ble spurt om hva som var vektlagt mest i omverdenanalysen at: «Det er at vi klarer å løfte blikket. At vi greier å se utover de krusningene som pågår akkurat nå. Vi greier, vi må starte med de store megatrendene, også drille deg nedover. Hvis vi klarer å forutse konsekvenser av store megatrender, konsekvenser for vår næring, så har vi gjort det bra, tror jeg. Også helst hvis vi klarer å gjøre det før de andre.» Målet er altså å se hva som kommer av initiativer og endringer i rammevilkårene tidlig. Som i diskusjonen om hvor lett det er å bedømme ulike typer endringer så er det også her vanskelig å se de raske resultatene av å se langt frem og forsøke å skape noe nytt. Som informant B uttrykker det «Vi har vært kreative, men det tar tid å skape forretning.».

Andre måter å finne ut hvilke grep man må gjøre kommer gjennom å gjøre analyser av hva som er de grunnleggende utfordringene for selskapet. Det handler om å lete etter det informant F kaller «rotårsaker», fremfor å kun se på symptomer. Den samme informanten vektla at man må gjennom tre prosesser når man skal gjennomføre endringer «... å forstå, skaper og lærer.» Informanten viser til at å finne rotårsakene er et viktig grunnlag for å forstå, videre må man skape løsninger kjapt. Informanten uttaler at læringen kommer gjennom det å være «... fort ute og tester gjennom små drypp: piloter, små justeringer. Altså vi kan lære og justere hele veien.».

4.2.7 Forventninger til og begrunnelse for det nye Konsernområdet Fornyelse

Fra 1.januar 2020 trådte en ny konsernstruktur i Agder Energi i kraft. En nyvinning i denne konsernstrukturen var Konsernområdet Fornyelse. Konsernsjef Steffen Syvertsen uttalte at «Jeg

ønsker en tydelig satsing på fornyelse. Dette konsernområdet skal bidra til innovasjon og nyskaping ved å utfordre og støtte vår verdikjede, samt utvikle nye forretningsmuligheter for konsernet (Agder Energi, 2019b). Et spørsmål som ble stilt til flere av informantene var hva slags forventinger man hadde til et slikt område og hvilke fordeler og ulemper man så ved å ha dette som et eget konsernområde, fremfor å ha fornyelsesarbeidet primært innenfor konsernområdene man allerede har.

Informant A så på den nye avdelingen som en måte å arbeide litt på avstand fra det som allerede gjøres i konsernet og «... enten utvikle noe nytt innenfor det vi allerede driver med eller lage, jeg skal ikke si konkurrent, men vi må tørre å se om vi kan kannibalisere oss selv.». Vedkommende eksemplifiserte det med å referere til hvordan Schibsted opprettet Finn.no og dermed tok store annonseinntekter fra avisene, men samtidig skapte et vellykket produkt. Informanten så på satsning på solenergi, som allerede skjer gjennom et ventureselskap som en avveining: «... hvis ikke vi tilbyr sol til våre kunder så vil andre gjøre det. Så skal vi sitte å se på at noen andre gjør det, eller skal vi gjøre det selv. Også akseptere at det utfordrer det vi driver med allerede.».

Videre uttalte informant C at dette var et viktig og riktig grep for konsernet, samtidig uttrykte vedkommende at det blir spennende å se hva slags innhold konsernområdet skal fylles med. Et ønske om løsrivelse og muligheten til å jobbe mer uavhengig av linja (det som allerede skjer i konsernet), ble også kommunisert. Til sist uttrykte informanten at det nok er ulike forventninger i konsernet til hvordan det nye konsernområdet skal arbeide: «Hvis man spør de forskjellige delene av Agder Energi om forventningene så tror jeg det vil være ganske forskjellig hva de legger i at fornyelse skal jobbe med og det kan være en utfordring da. Fordi at en ting er hva de som jobber i fornyelse mener, men de må jo levere på noen forventninger.».

Et annet perspektiv informant C løftet var knyttet til hvordan man skal få til mer effektivitet i prosessen hvor man skal finne ut om man skal satse på et prosjekt eller ikke. «Det er en kunst, jeg tror en av forutsetningene er stor grad av løsrivelse. Det er det jeg håper fornyelse kan bli.».

Informant D poengterte at «... det er sånn at den beste innovasjonen, vet man ikke hvor kommer hen.».

Informanten argumenterte for at innovasjonen som ligger tett på den eksisterende linja «... som linja har glede av og ser verdien av det gjør jo linja sjøl. De har jo sine resultatkrav. Det som linja ser er viktig, men ikke skaper resultater på kort sikt, kan det være linja mener er så viktig at det vil de kjøre sjøl.».

Videre viste informanten til at det nye konsernområdet for fornyelse skal arbeide med prosjekter som linja «... ikke har kapasitet til eller kompetanse til, eller har mulighet til å fokusere på ...».

Andre prosjekter informant D uttrykte at kunne passe godt inn i det nye konsernområdet var knyttet til «... områder, tjenester og produkter som konsernet mener er viktige, men som linja ikke har tro på per

i dag. Men i en helhetsvurdering, så velger man allikevel å satse på det ...». Videre poengterte informanten at man bør jobbe så tett på linja som mulig, fordi det gir mulighet til å i større grad teste produkter mot kunder og marked. Samtidig kommuniserte vedkommende at det å ha prosesser knyttet til fornyelse på siden av linja kunne være viktig for å få «... den dynamikken som gjør at vi løfter en ide fram til en tjeneste eller et produkt så kostnadseffektivt som mulig.».

Informant F kommuniserte en forventning om konsernområdet skal bli en «... arena som spiller på lag med selskapene våre, sånn at innovasjonen skjer i felleskap med der kompetansen ligger.».

Det virker som informanten F har forholdsvis like holdninger som informant D. Tanken er at man både skal jobbe tett på linja der det er nødvendig, og levere kompetanse på «... forretningsutvikling og innovasjon ...», men samtidig også kunne bidra til å tenke helt nytt på noen områder, der vil fornyelse kunne operere som en drivkraft med kompetanse.

4.2.8 Hvordan organiseres nye satsninger i konsernet?

Tidligere har jeg vist til spørsmål om det nye konsernområdet fornyelse. Et annet spørsmål om organisering av arbeid med innovasjon og nyskaping er hvordan man organiserer dette strukturelt i forhold til resten av konsernet.

Måten ulike informanter svarte på spørsmål knyttet til det nye konsernområdet fornyelse fremstår det som at man prøver å kombinere en løsrivelse med en viss påkobling til konsernets ulike felt. Informant C uttrykte at selv om vedkommende bare kunne snakke fra egen erfaring, at man ofte organiserer prosjekter som handler om noe annet enn det som er Agder Energi sin primære drift i egne enheter utenfor de tradisjonelle konsernområdene. Noe av argumentasjonen for hvorfor dette er viktig kommer frem i svaret informant C har på et spørsmål om hvordan man håndterer utfordringer for innovasjon hvis det skjer tett på linja. Et moment informanten løftet var knyttet til at hvis det blir en dragkamp om ressurser mellom nye satsninger og drift: «... da vinner jo drift alltid.».

Informant D uttrykte at det er noen fordeler knyttet til å ha et skille mellom nye satsninger og resten av konsernet: «Det er at man får fokus. Man får kanskje ansatt ressurser som har det fokuset slik at de personene som sitter i linja, i linja vinner jo driften alltid og det gjør noe med tid og tempo, og kostnader.».

Samtidig uttrykte informanten at man må finne en balanse hvor man også klarer å koble på domenekunnskap, fordi de i domenene kan se at noen prosesser har lite potensiale. Dette samspillet betegnes som samhandlingskapabilitet. Denne kapabiliteten beskrives som viktig fordi: «Det er det vi innoverer på, og vi må kunne noe om innovasjon og styrke den innovasjonsevnen. Fordi vi har mye data vi kan analysere på, vi har hele verdikjeden og vi er i ferd med å bli bedre og viktigere på å innovere.».

Nettopp denne tematikken er Informant C opptatt av. I sin oppsummering presenterer vedkommende en rekke problemstillinger. For det første understreker informanten viktigheten av at: «Det handler om hva disse menneskene må prioritere tiden sin på. Hvilken grad de er dedikerte eller ikke, inn i det. Det handler om hva de og prosjektet blir målt på.». Videre uttrykker informanten et syn som går på at løsrivelse kan gi fokus, vedkommende beskriver de som skal arbeide med prosjekter som at: «... de må være så dedikerte at det de tenker på når de legger seg er det samme de skal jobbe med dagen etter. Da får du et tempo og hurtighet i ting, som gjør at en ting er at man klarer å holde fremdrift framover mot det man må få til.». Informanten argumenterer for at nettopp det å ha raske prosesser hvor man vurderer om prosjektet har noe for seg eller ikke er viktig og at: «Den prosessen kan man dra ut ved å bruke lang tid på det, fordi folk er med på 10, 20 og 50 % og alle skal ha meninger om ditt eller datt.».

4.2.9 Utfordringer og muligheter knyttet til samarbeid med eksterne aktører

Agder Energi har fått anerkjennelse for innovasjonsevne og har samarbeidet med en rekke eksterne aktører. Dermed så jeg det som naturlig å stille spørsmål ved hvilke utfordringer og muligheter man ser ved disse samarbeidene.

Informant C uttrykte at det finnes både fordeler og ulemper ved å samarbeide med eksterne aktører. Av fordeler har man eksempelvis muligheten til å dele på kostnader og risiko med andre aktører. Informanten uttrykte at det kan skape noen utfordringer i form av å «... utvide byråkratiet». Videre viste informanten til at en fare er at man begynner å «... diskutere juridiske ting og annet, og at det tar alt fokus, istedenfor å jobbe mot det som er et felles mål.». Informanten uttrykker at det å utvikle noe sammen fra start kan føre til forhold som «... kan ta for mye tid.». Som et alternativ til å samarbeide fra start viser informanten til at man kan finne seg en samarbeidspartner når man «... trenger penger og folk for å skalere det opp. Da kan du jo få en partner som både kan bidra konkret med folk, men også penger da, for å skalere opp. Men da er det jo mest for å redusere risiko, også kan du få en eierandel.».

Et annet aspekt informant C nevner er utfordringen med å matche kultur, interesser og andre faktorer i samarbeid. Vedkommende fremhever at det er flere aspekt som avgjør hvor god matchen blir. Ikke bare er det hvor man kommer fra som betyr noe i form av matching av kultur hos organisasjonene eller hos enkeltindividene. Det kan også oppstå utfordringer i form av å få til en god dynamikk mellom de som skal samarbeide «... for å få til fremdrift er man jo avhengige av å kunne snakke sammen ofte og hyppig og på en måte ta ting litt sånn som det kommer.». Dette settes i en motsetning til krav fra organisasjonen man «hører hjemme i, «... når alle menneskene må prioritere tida si på hva som er felles mål for prosjektet eller selskapet, men også har andre rammer bak seg da, som styrer tidsbruk og prioritering, så er det en utfordring.».

4.2.10 Endring internt- Analyse

Det virker å være noe uenighet blant informantene om hvor gode man er på å finne balansen mellom de store og de små endringene. Det som er felles for svarene til de fleste informantene er at det er et behov for å finne en balanse. Videre uttrykker de fleste at Agder Energi har lyktes forholdsvis godt i arbeidet med kontinuerlig forbedring.

En problemstilling som blir løftet, er at selskapet kanskje mangler noen mekanismer som muliggjør større endringer. Det poengteres videre at antallet nyvinninger som realiseres kan bli begrenset, fordi kravene til resultater er viktige for store deler av selskapet. Ut fra det perspektivet kan det argumenteres for løsrivelse, det vil si at det gis tillit og mulighet til å utvikle prosjekter litt på siden av konsernet.

Samtidig er det grunn til å stille spørsmål ved om det egentlig er en dikotomi mellom disse ulike formene for endring. Kanskje spørsmålet egentlig er hvor gode kår man har for å gjennomføre endringer i organisasjonen generelt. Flere av informantene etterlyser et rom og strukturer som gjør at arbeidet med fornyelse blir verdsatt slik at det kan forsvares i møte med kravet om kortsiktige resultater. Hvis man setter motsetningsforholdet mellom ingen endring og endring, fremfor å sette de mellom hva slags endring som gjennomføres blir diskusjonen annerledes. Da vil diskusjonen handle om hvordan man finner ut at man trenger endring, før man finner ut hva slags endring som bør gjennomføres.

For å få til en slik prosess må arbeid med fornyelse være verdsatt nok av organisasjonen og eierne må være villige til å ta risiko som på sikt kan føre til økt verdi, men kan føre til noe lavere resultater på kort sikt. Det kan bli krevende å få til av flere årsaker. For det første har et stort prosjekt som NorthConnect ikke gitt resultater, det kan lede til mindre rom for investeringer i aktivitet ved siden av drift fremover. Videre kan Agder Energi sin historiske bakgrunn ha innvirkning. Informant F poengterte at Agder Energi sin historie som forvaltningsorganisasjon kan gjøre at det er høyt vektlegging av kontroll. Ved hjelp av blant annet begrepet «Lock-in phase» som innebærer at endringer fra det historiske sporet organisasjonen er på, er krevende (Sydow et al., 2009, s. 693). Å endre organisasjonens kontrollsystemer kan oppleves som risikabelt, både fordi det er et brudd med fortiden, men også fordi store prosjekter ikke har hatt positive resultater.

En annen grunn til at det kan være krevende å få til en organisasjon som verdsetter endring finner man i det en av informantene betegner som et spenn i organisasjonen. Om dette spennet kommer av en motvilje mot endring eller et ønske om å opprettholde en fasade, samtidig som driften fortsetter som før, blir det utfordrende. Som nevnt tidligere i oppgaven kan enten motvilje mot eller manglende evne til å iverksette en endring føre til andre responser enn at man nekter å gjennomføre en endring åpenlyst.

Man kan dekoppe, det vil si at man gir uttrykk for å at man gjør det som sikrer legitimitet, eksempelvis gi uttrykk for at man driver med kontinuerlig forbedring, men i virkeligheten arbeider man ikke på måten som kreves (Meyer & Rowan, 1977). En alternativ forklaring er at man ikke har ressurser på plass for å iverksette en slik måte å arbeide, men allikevel forsøker å skaffe seg legitimitet gjennom å kommunisere at man støtter tankegangen (Brunsson, 2002).

Flere av informantene har vist til at resultatkrav gjør det krevende å drive med større endring- og innovasjonsprosjekter. Det kan gi grunnlag for å argumentere for viktigheten av noe organisatorisk slakk. Tidligere har jeg vist til at blant annet Kraatz og Zajac argumenterer for at ressurser kan være en fasilitator for endring (Kraatz & Zajac, 2001). Det kan gi grunnlag til å tro at større organisasjoner har større fornyingsevne.

Tidligere i oppgaven viser jeg til begrepet ambidekstriøse organisasjoner. Målet med å være ambidekstriøs er å klare å kombinere større og mindre innovasjoner, eller balansere behovet for inkrementelle endringer, med endringer som kan utfordre eksisterende drift (O'Reilly & Tushman, 2013, s. 324). Opprettelsen av det nye konsernområdet fornyelse og måten man organiserer nye forretningsområder kan tyde på at Agder Energi har ambidekstriøse trekk. Man har arbeid i de ulike konsernområdene som kanskje kan kjennetegnes som mer inkrementelle, samtidig som man skiller ut virksomhet som kan komme i konflikt med eller ikke vil bli prioritert av «linja».

Samtidig virker det ikke å være helt samstemthet i organisasjonen om hva målet med konsernområdet fornyelse skal være. Noen av mine informanter uttrykker at de tror at dette skal være en plattform for å drive med fornyelse som kan skape helt ny forretning og sågar også utfordre det man allerede gjør. Andre informanter sin tilbakemelding kan tyde på at konsernområdet fornyelse kanskje skal arbeide tettere med det som allerede skjer i organisasjonen. Det kan være grunn til å tro at resultatet blir et sted mellom, at man både skal bidra som kompetanseleverandør inn mot «linja» og samtidig holde i prosjekter som er på siden av eksisterende drift. Denne måten å tenke på kan man fint si er i tråd med et ambidekstriøst ideal, forutsatt at det gjennomføres.

Et annet tegn på at Agder Energi har ambidekstriøse trekk kan være organiseringen av nye prosjekter og samarbeider med eksterne aktører. Det fordeles både ansvar og risiko for prosjektene og det er en grad av løsrivelse fra den ordinære driften gjennom å samarbeide med ulike organisasjoner. O'Reilly og Tushman legger vekt på at det er nettopp det at det er ulike logikker bak det å skape noe helt nytt, som kan kalles utforskning, og det å forbedre det man allerede gjør (O'Reilly & Tushman, 2004, s. 75). Ved å lage noe som fortsatt er under Agder Energi sin «paraply», men ikke er koblet tett på eksisterende drift når man målet om å skille ulike logikker fra hverandre.

4.3 Eierforhold og grad av offentlighet

Selv om man kan argumentere for at eierforhold er en del av omgivelsene som preger driften, eksempelvis gjennom krav til utbytte finner jeg det riktig å dedikere egen plass til en drøfting om hva eierforholdene til Agder Energi kan bety. Jeg vil se eierforhold og teorien om grad av offentlighet som jeg har presentert i mitt teoretiske rammeverk i sammenheng. Først vil jeg vise til intervjuene jeg har gjennomført og momentene som har kommet frem ved spørsmål om eierforhold. Videre vil jeg analysere empirien ved hjelp av teori om grad av offentlighet.

4.3.1 Funn tilknyttet spørsmål om eierforhold

Tidligere i oppgaven har jeg vist til at informant B uttalte at en viktig del av samfunnsrollen til Agder Energi er å «... skape avkastning for eierne og vi er en egen næring som skal det. Det er på en måte startpunktet.». Den samme informanten viste til en rekke trekk som kan tilsi at Agder Energi skal være en utviklingsaktør. Dette er en del av forholdet mellom Agder Energi og eierne.

Spesielt informant A og B ble spurt om hva slags syn de hadde på eierne sin styring av Agder Energi. Begge vektla at eierne styrer på et overordna plan og informant B uttalte at eierne blir stadig bedre på å styre på en profesjonell måte med en armlengdes avstand. Informant A beskrev at man har et profesjonalisert styre på følgende måte: «Nå er det sånn at det er et, kall det et profesjonalisert styre, i den forstand at eierkommunene har sine representanter valgt inn som styrer på vegne av alle eierkommunene. Det er ikke sånn at en eier som kommer fra et parti og at den partiinteressen vinner fram i styret, sånn er det ikke i det hele tatt.».

Videre beskrev den samme informanten hvordan eierne lager plattformen for styring: «De lager en eiermelding hvert 3-4 år og det er det alle de kommunale eierne styrer på, sammen med Statkraft.».

Informant D uttalte at eierne har vært villige til å ta risiko og uttalte at «Det tror jeg har vært viktig både for Agder Energi, men også for norsk energibransje.».

Samtidig kommer det frem at det kan være litt spenning mellom de ulike eierne med grunnlag i behovet for stabilt utbytte. Som informant B uttalte det: «... eierne har jo sine utfordringer og sine formål med å eie Agder Energi. Noen eiere, det viktigste er at de har en stabil inntekt, som er forutsigbar fra eierforholdet. Og der er det noen ganger noen spenninger.».

4.3.2 Eierskap og grad av offentlighet- analyse

Informantene som fikk spørsmål om Agder Energi sine eiere, uttrykte at eierne opererer med en armlengdes avstand og har vært og blir stadig mer profesjonelle. Tidligere i oppgaven har jeg vist til at informantene oppfatter at Agder Energi fungerer som et selskap og at det overordne målet er å tjene penger og skape utbytte til eierne. Samtidig uttrykkes det at man selvsagt har en rolle i samfunnet som

er noe mer enn det, både knyttet til å være en utviklingsaktør, men også knyttet til at man har ansvar for å levere et viktig produkt til samfunnet.

I diskusjonen om grad av offentlighet virker det ikke som det offentlige eierskapet i seg selv påvirker organisasjonens mulighet til å utvikle seg nevneverdig. Det er heller forhold ved utbyttepolitikk som betyr noe for handlefriheten til Agder Energi. Samtidig kan man stille spørsmål ved om ikke eiere som er politisk valgt har en risiko ved seg. Informantene uttrykte at man ikke opplever at eiere driver med detaljstyring eller forsøker å styre selskapet på noe annet enn et overordna plan. Spørsmålet er om dette vil vare. Eksempelvis indikerte ordføreren i Kristiansand kommune som er en stor eier av Agder Energi at han var mot NorthConnect-prosjektet og uttrykte i et svar på en interpellasjon fra partiet Rødt at «Når det gjelder interpellantens konkrete spørsmål, så er jeg av en slik oppfatning at North-Connect ikke bør bygges ut, og kommer til å kommunisere det i videre dialog med Agder Energi.» (Reinertsen, 2020a). Det er ikke gitt at dette markerer et skifte i hvordan kommunene vil oppføre seg som eiere, men det viser at eiere med politisk forankring kan nettopp agere på en politisk måte.

Når man ser på teorien om «publicness» til Barry Bozeman (Bozeman, 2013), som jeg har referert til i teorikapittelet i denne oppgaven er det tydelig at Agder Energi er en hybridmodell, siden organisasjonen både er tett regulert og har et offentlig eierskap. Samtidig kan et interessant moment være om ulike deler av Agder Energi-konsernet i ulik grad er offentlig, ettersom deler av konsernets virksomhet er langt mer konkurranseutsatt enn andre og også i ulik grad er tett regulert.

Tidligere i oppgaven har jeg nevnt at hjemfallsretten og nyere regler for hvem som kan få konsesjon til å drive med konsesjonspliktig vannkraftvirksomhet (Olje- og Energidepartementet, 2019a) har innvirkning på eierskap i norsk kraftbransje. Agder Energi er eid av staten gjennom Statkraft og av kommunene i Agder (Agder Energi, 2019a). De kommunale eierne har et uttalt mål om å beholde sin majoritetsposisjon i selskapet gjennom en såkalt viljeserklæring (Agdereierne, 2020). Ved et eventuelt salg av aksjer fra en eller flere av de kommunale eierne har de andre kommunale eierne forkjøpsrett, unntak fra denne regelen finnes hvis aksjene selges til et selskap som er heleid av selgeren (Aksjonærvtale, 2001, § 10-4). Om kommunene i fellesskap bestemmer seg for å selge har Statkraft forkjøpsrett (Aksjonærvtale, 2001, §10-1). Dette rammeverket kan være et uttrykk for at man både ønsker å beholde makt og begrense muligheten de ulike eierne har til å selge aksjer. Ettersom det er krav til at selskaper som eier vannkraftkonsesjoner maks kan ha 1/3 privat eierskap (Olje- og Energidepartementet, 2019a) vil de første 33 % av aksjer som selges i teorien kunne ha høyere verdi. Ved å ha strenge krav til vilkår for salg blir gevinsten lavere ved et salg. Slikt sett kan man se at ikke

bare offentlig eierskap kan ha innvirkning på hvordan en organisasjon fungerer, men at også reguleringer av en bransje stiller klare krav til en rekke aspekt ved eierskap.

4.4 Agder Energi som påvirker- metoder og grenseoppganger

Tidligere har jeg vist til hvordan Agder Energi arbeider med endringer av egen organisasjon for å være konkurransedyktig. I denne delen av oppgaven viser jeg til hvordan Agder Energi forsøker å påvirke sine omgivelser.

På tross av at bare to av informantene ble spurt direkte om hvordan Agder Energi arbeider med påvirkning så var flere informanter inne på tematikken. Innen denne tematikken er det ulike moment som belyses, hvordan man jobber med påvirkning (metodevalg) og når man jobber med det eller lar andre aktører ta jobben (grenseoppganger).

4.4.1 Empiriske funn om Agder Energi som påvirker

Informantene A og B nevnte at Agder Energi jobber på ulike nivåer når de skal drive påvirkningsarbeid. EU beskrives som et viktig nivå å arbeide mot, det samme er nasjonale myndigheter. Videre arbeider man også på selskapsnivå. Et annet moment er at Agder Energi inngår i ulike typer samarbeid. Et fast samarbeid Agder Energi er med i, går gjennom bransjeorganisasjonen Energi Norge. Videre uttalte informant B at «... vi jobber egentlig nå for å få bredere samarbeid om våre posisjoner gjennom bredere allianser.»

Hvilke fremgangsmåter som brukes avhenger av hvilket nivå det arbeides på og hva som er tematikken. I arbeid opp mot nasjonale myndigheter tar Energi Norge seg av det informant A betegner som bransjegeneriske spørsmål og eksemplifiserer det med «Sånn som skatt på vannkraft. Her spiller det ingen rolle hvem man er, alle er enige om at man vil ha lavere skattenivå. Så det er lett for den interesseorganisasjonen og fremme det.»

Den samme informanten belyser også eksempler på hvor mindre faste allianser og hvor arbeid på selskapsnivå kommer inn: «Men så er det andre ting, blant annet noe som heter DSO-rollen, altså neste generasjons nettselskap som skal være mer Statnett eller systemoperatør på regionalt nivå. Det er noe vi og kanskje de største 10 største nettselskapene som jobber for at noen selskaper skal få systemansvar. Mens de mindre selskapene vil ikke det, fordi det for så vidt truer litt deres rolle i kraftsystemet. Da er det så stor intern uenighet i Energi Norge at de klarer ikke å si noe fornuftig.»

Videre finnes det også saker det er forholdsvis stor enighet om i kraftbransjen, men det allikevel ikke er hensiktsmessig å koble på en organisasjon som jobber med bransjegeneriske spørsmål. Et eksempel på dette er NorthConnect-prosjektet. Her viser informant A til «Også er det jo til slutt helt spesifikke

ting, som NorthConnect. Selv om Energi Norge snakker om det på et generisk nivå, så jobber vi med det som selskap.».

Metodevalgene som benyttes i påvirkningsarbeid er ulike. I møte med EU-myndigheter fremhevet informant A at «... de langsiktige premissene for vår sektor legges i Brussel. Der har vi noen særinteresser, vi jobber veldig mye med vannkraft og lagring. Det er våre to særinteresser i Europa.».

I arbeidet opp mot EU handler det i stor grad om å fremme det som er de norske interessene i stort, fordi det også er Agder Energi sine interesser. Informant B ble spurt direkte om hvordan Agder Energi arbeider med påvirkning på EU-nivå og uttalte at: «Norge er et spesielt land som har noe vannkraft som ingen andre bryr seg om, og når vi i tillegg ikke sitter ved bordet så er det vanskelig.».

Når det kommer til å arbeide mot aktører man søke å påvirke la informant B vekt på at noen momenter er spesielt viktige. For det første vektla vedkommende viktigheten av å ha tillit hos dem som skal påvirkes: «... det er viktig at vi har et omdømme, som når vi kommer, at de ikke bare feier oss bort. Det er startpunktet, og da må vi være etterrettelige, vi må over tid vise at vi har vi noe å komme med.».

Videre uttalte informant seg om en rekke strategiske hensyn. I første rekke uttalte informant at man kunne «... bli enda flinkere på å ...» vise til at sakene som fremmes har en positiv virkning på større deler av samfunnet enn bare energibransjen. Det arbeidet kan skje blant annet gjennom å koble på andre aktører som ville ha fordel av en endring i påvirkningsarbeidet.

Utformingen av hva som skal være Agder Energi holdning til saker som kommer på dagsorden beskrives på følgende måte av informant B: «... det er jo en skog av regler og lover og nye dokumenter som dukker opp. Så vi må sortere, sørge for at vi har oversikten. Også må vi tenke, hvordan treffer det oss og hva mener vi om dette. Det er startpunktet. Det vil si vi må ha en posisjon, hva er grunnlaget for vårt budskap. Er dette bra for oss, er det en trussel og det gir retning for hva vi skal mene. Også jobber vi konkret med at vi definerer et hovedbudskap som vi skal prøve å formidle i de fora vi er med i.».

Ikke bare adresseres nye saker som kommer opp, Agder Energi prøver også å definere hva som er de viktigste sakene: «... vi prøver å lage en prioritering over saker som er viktigst for Agder Energi, og det er kanskje fem. Også har vi en shortlist med ti, også blir det sånn at i 2020 så er det disse fem vi skal fronte. Også løpende oppdateres den lista der.».

I tillegg til å finne sakene som er viktigst for Agder Energi er det også spørsmål knyttet til når disse skal frontes og om Agder Energi skal være den som fronter eller om andre kan fronte saken med støtte fra Agder Energi. Informant B uttalte at: «... når vi velger saker som vi velger å fronte, så er det noen vi mener vi har noen spesielle interesser eller fortrinn i å fronte, vi har god greie på det.».

Den samme informanten uttrykte at Agder Energi har blitt bedre på å både «time» antall saker som kommuniseres til eksempelvis politikere og hvor tidlig en sak som kommer i fremtida kan kommuniseres: «... å prioritere saker er viktig og vi må prioritere saker som er høyt nok oppe på agendaen til de vi snakker med. Det nytter ikke å si at vi har en sak som kommer til deres bord om 2 år.». Videre uttalte informanten at det er viktig å levere opplysninger om hva konkrete saker kan gi av konsekvenser: «Det er noe med saker som fremstår som litt ulne. Men hvis vi greier å formulere det da, kan det være god støtte i politikere.». Samtidig uttrykte informanten også at det er viktig å være tydelig mot rammesettere om hva man håper kan bli gjort for saken som diskuteres: «De etterspør en utfordring, ja hva kan vi gjøre. Da må vi være tydelige på hva mener vi at de kan gjøre og hva vi mener at vi selv kan gjøre.».

Til sist uttrykte informant B at selv om Agder Energi er god til å analysere og overvåke saker, for å produsere posisjoner selskapet bør ta. Samtidig fremførte den samme informanten et resonnement knyttet til at Agder Energi må bli flinkere til å forutse og påvirke politiske prosesser som ender andre steder enn primærstandpunktene til Agder Energi: «Fordi man ser at i vår næring der det er så mange så mener mye, så blir det fort avveininger og kompromisser, man må erkjenne fort at det er ikke sikkert vi får gjennom vårt primære standpunkt.».

4.4.2 Analyse av Agder Energi som påvirker

I teoridelen er det vist til ulike måter omgivelser kan bli påvirket på. Binderkrantz og Krøyer viser til «... the administrative, the parliamentary and the media arena ...» (Binderkrantz & Krøyer, 2012, s. 116). Bennedsen og Feldmann viser til at man kan påvirke politikere gjennom å gi dem informasjon og gjennom økonomiske bidrag (Bennedsen & Feldmann, 2002, s. 920).

Binderkrantz og Krøyer sine momenter har en relevans for å analysere empirien jeg har samlet inn om påvirkning. Det gjelder delvis for Bennedsen og Feldmann, Agder Energi gir ikke økonomiske bidrag til politikere, men som vist i empirien arbeider man med å gi beslutningstakere informasjon og bidra til at de får svar på spørsmål de lurer på. Dette sammenfaller i stor grad med inntrykket man kan få gjennom å se på arbeidet til Espeli knyttet til lobbyvirksomhet på Stortinget (Espeli, 1999). Her kommer det frem at informasjon fra lobbyister kan være en del av en kvalitetssikring. I rollen som et ledd i kvalitetssikring er det grunn til å tro at det vil være viktig å fremstå som en troverdig aktør. Ut fra den innsamlede empirien virker det som Agder Energi forstår det.

Ifølge Binderkrantz og Krøyer er det fire dimensjoner ved ulike politiske mål (Binderkrantz & Krøyer, 2012, s. 116). Disse handler om målet er delelig eller ikke, om man vil ha endring eller status quo, om målet omhandler allmenninteresser eller særinteresser og om målet er teknisk komplisert eller enkelt.

Enkelte av målene Agder Energi arbeider for er delelige, mens andre er ikke. Kort sagt får man enten utvide kapasiteten for kraftutveksling eller ikke, spørsmål knyttet til eksempelvis beskatning har en annen karakter. Hvorvidt Agder Energi sitt påvirkningsarbeid handler om å skape endring eller beholde en status quo har jeg ikke innhentet nok empiri til å si noe generelt om. Allikevel kan jeg vise til at man eksempelvis ønsker mer kraftutvekslingsmuligheter til utlandet, det ville vært en endring. Det fremstår som at Agder Energi er opptatt av å formidle at målene de har for politisk påvirkning i stort vil være godt for samfunnet. Til sist er det grunn til å tro at noen av sakene Agder Energi ønsker å fremme gjennom påvirkningsarbeidet sitt har en forholdsvis stor kompleksitet.

Binderkrantz og Krøyer viser gjennom sin undersøkelse at man vil arbeide ulikt når målene ligger på ulike steder langs dimensjonene jeg har nevnt over (Binderkrantz & Krøyer, 2012, s. 131). Det fremstår som at Agder Energi har fokus på å bruke administrative og politiske kanaler i påvirkning av saker, enten på egne vegne eller gjennom sin bransjeorganisasjon Energi Norge.

Agder Energi opererer primært på tre ulike nivåer i påvirkningsarbeidet. For det første på selskapsnivå når det er interessene til selskapet som skal fremmes, eller selskapet har spesiell innsikt og/eller interesser i en sak. I spørsmål hvor kraftbransjen klarer å få til enighet virker det som Agder Energi ønsker å la andre aktører eller bransjeorganisasjonen Energi Norge ta ansvaret for påvirkning. I en slik sammenheng kan Agder Energi ta rollen som støttespiller. På EU-nivået handler det i større grad om å fremme nasjonale interesser fremfor særinteressene til Agder Energi. Det kommer av en felles interesse av å styrke rollen til vannkraft i et felles energisystem.

Perspektivet knyttet til at Agder Energi kanskje er gode til å produsere sine egne primære posisjoner, men ikke er gode nok til å klare å forme de endelige vedtakene, når disse i stor grad beveger seg bort fra Agder Energi sin primærposisjon er interessant. Mange prosesser som kraftbransjen blir påvirket av er influert av mange ulike interesser som hensyn til industri og hensyn til folks kjøpekraft. Dette kan gjøre det krevende å få til endring. Hvis Agder Energi blir stående på sitt primære standpunkt, kan de gå glipp av å påvirke det Binderkrantz og Krøyer ville kalt et delelig mål, fordi de behandler det som et udelelig mål.

4.5 HR-aktiviteter i Agder Energi

I beskrivelsen av rammene for Agder Energi sin drift ble tilgang på riktig kompetanse beskrevet som viktig. En av måtene det kan arbeides for å skaffe seg, videreutvikle og beholde kompetanse er ulike HR-tiltak.

4.5.1 HR-tiltak i Agder Energi- Empiri

Informant E viste til at en HR-strategi som «... spiller opp under konsernstrategien.» er førende for hvilke valg som gjøres innenfor HR i Agder Energi. Informanten beskriver ulike aspekter som preger HR-strategien: «... ledelse er en del av det, kompetanse er en del av det, kontinuerlig forbedring er en del av det og HMS. Det er de fire beinene vi står på, HR-strategien står på.».

På spørsmål om hvordan man vet hva slags kompetanse man har bruk for uttaler informanten at svaret er litt basert på hva slags folk som vil ha naturlig avgang grunnet pensjon og lignende, og behovene man har organisatorisk eller med grunnlag i teknologiske utvikling.

Når det spørres om hvordan det arbeides for å fremstå som en attraktiv arbeidsgiver, blir satsning på såkalt «employer-branding» nevnt. I dette arbeidet forsøker man å knytte elever og studenter til konsernet eksempelvis gjennom at «... vi har alltid mange som skriver bachelor- og masteroppgave for oss, vi har alltid noen som har arbeidstrening. Vi har alltid noen som har engasjement på mange ulike måter, nå er vi bikka hundre traineer fra Trainee Sør. Det at vi åpner oss opp mot studenter, det tenker jeg er viktig.».

Videre utdyper informanten at det er viktig å sørge for at unge mennesker som hentes inn i konsernet «... får skikkelige oppgaver, det er krevende oppgaver man får.» Til sist viser informanten til at bransjen Agder Energi er en del av kan være en fordel for rekruttering. Det at man produserer og selger fornybar energi blir fremhevet som viktig: «Også er vi jo så velsigna heldig at produkter vi selger, det er jo ganske kult i disse dager. Det å jobbe med fornybar energi, er klart at, som arbeidsgiver så er vi attraktive, bare på grunn av det for å si det sånn. Vi jobber ikke med olje, det er faktisk ren fornybar energi.».

Informanten viser til at det gjennomføres flere tiltak for å holde på folk og utvikle deres kompetanse. Når det kommer til å videreutvikle kompetanse vises det spesielt til satsning på lederutvikling, videre er det også et fokus på at resultater fra undersøkelser om arbeidsglede brukes aktivt for å gjøre endringer. Informanten beskrev konsekvensene av arbeidsgledeundersøkelsene som at «Vi får en informasjon i HR på hvor er det det lyser mest rødt, som vi er nødt til å ta tak i, også tar vi tak i det med en gang og setter det gjennom linja sånn at vi følger opp, ja. Og noen ganger er det små ting som kan korrigeres andre ganger må vi gjøre større justeringer.».

Videre vises det også til at man arbeider for å lage utviklingsmuligheter internt i konsernet, samtidig som også eksterne ansettes i lederstillinger. Ledere i organisasjonen skal «... ha minst to medarbeidersamtaler i året. Det er et tiltak for å sikre at du har god relasjon mellom leder og medarbeider.» Ledere «... merker seg talenter de følger utviklingen på og setter utviklingstiltak i

forhold til. Og man ser utviklingen årlig. Det ligger ikke en gullgruve i andre enden av dette, men du bli fulgt ekstra med på, du blir utvikla. Også er du sett på litt spesielt når vi skal bemanne stillinger i konsernet.».

På spørsmål om hvordan man rekrutterer ledere, og man har en preferanse på interne eller eksterne kandidater uttalte informanten at «Vi rekrutterer mye eksternt. Altså vi gjør begge deler, heldigvis.».

Videre uttalte informanten at «Vi forsøker å lage utviklingsmuligheter for de som er interne. Men så fyller vi selvfølgelig med kompetanse vi ikke har, eller trenger mer av. Det er vi helt avhengige av.».

Informanten uttalte videre at det nå ansettes «... relativt mye eksternt, kombinert med at vi har store utskiftelser internt.».

På spørsmål om hvordan man får ledere som ikke har innsikt i alle faglige spørsmål, men vet hvilke problemstillinger som må adresseres nevner informanten igjen lederutviklingsprogrammet. I tillegg viser vedkommende til «... at vi har byttet rundt på konsernledelsen som du har sett, er jo også et viktig trekk i å bygge kompetanse på tvers av verdikjeden.».

Eksempelvis viste informanten til at den nye direktøren i konsernområdet Fornyelse i Agder Energi, Svein Are Folgerø kom fra tilsvarende stilling i Agder Energi Nett.

4.5.2 Analyse av HR-tiltak i Agder Energi

Å få tak i riktig og god kompetanse er viktig for enhver organisasjon. I tiden vi står i nå med vanskelige økonomiske tider kan det bli særlig viktig å arbeide med det som kalles employer-branding. Cable og Turban viser til at en organisasjon med godt rykte har store fordeler når det kommer til å rekruttere (Cable & Turban, 2003, s. 2260). Et godt rykte kan være med på å sikre tilgang på god kompetanse på tross av at man ikke ansetter mange, nettopp fordi man fremstår som en god arbeidsplass.

Videreutvikling av kompetanse hos de ansatte og muligheter for å utvikle seg i samme organisasjon er begge anerkjent som såkalte «beste praksiser» innen HR-faget (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 23). I den sammenheng kan man snakke om horisontal karriereutvikling som eksempelvis den nye lederen i konsernområdet Fornyelse i Agder Energi har hatt. Denne lederen kom fra lederstilling i Agder Energi Nett og beveger seg slikt sett ikke vertikalt i organisasjonen, men utvikler karrieren sin horisontalt. At karriereutvikling ikke bare skal foregå vertikalt kan være viktig for å holde på dyktige ansatte (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 133).

Rekruttering av ledere internt er også anerkjent som en beste praksis (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 24). Her viste informanten til at man har fokus på å gi folk internt i organisasjonen gode utviklingsmuligheter og mulighet til å utvikle kompetanse. Samtidig virker det ikke som man er redd for å rekruttere fra utsiden, nettopp for å få tak i kompetansen man ikke har. I den nye

konsernledergruppen som fungerer fra 1.januar 2020 var alle de nye konserndirektørene interne. Konsernsjefen Steffen Syvertsen uttalte at «Jeg er svært glad for at alle de nye konserndirektørene er interne. Dette er et resultat av Agder Energi sin langsiktige satsning på talent- og lederutvikling. Det er et mangfoldig lag med tanke på kjønn, alder, bakgrunn, erfaring og kompetanse.» (Agder Energi, 2019b).

Bruken av arbeidsgledeundersøkelser fremstår som riktig og viktig. Om disse undersøkelsene blir brukt som et verktøy for deltakelse, ved at man kan få endret aspekter ved arbeidsmiljøet som man ikke setter pris på, kan det ha en stor effekt. Deltakelse kan være «... en drivkraft for gode prestasjoner ved å skape et bedre klima mellom partene, større forpliktelse overfor arbeid, økt engasjement og involvering.» (Mikkelsen & Laudal, 2016, s. 112).

5. Diskusjon

I denne delen av oppgaven vil jeg se tilbake på utgangspunktet for denne oppgaven, nemlig problemstillingen og de fire forskningsspørsmålene jeg bruker til å belyse problemstillingen. Jeg vil etter beste evne svare på disse spørsmålene gjennom innsikten jeg har oppnådd gjennom arbeidet. Avslutningsvis vil jeg diskutere om funnene kan overføres.

5.1 Hva kjennetegner kraftbransjens omgivelser?

Som nevnt tidligere i oppgaven så er Agder Energi sine omgivelser svært komplekse, men også forskjellige for ulike deler av organisasjonen. Monopolvirksomheten (drift av strømmnett) er ikke markedsutsatt og får dermed ikke impulser gjennom konkurranse. Samtidig er denne driften svært tett regulert. Produksjonen av strøm og salget av den (til sluttkunde) er markedsutsatt, her er det grunn til å tro at man er mer avhengige av å oppfatte impulser i markedet og å tilpasse seg til dem.

Balansen mellom å følge opp regulative krav og samtidig opprettholde legitimitet kan være krevende. Et eksempel på dette kan man finne i pålegget fra Norges vassdrags- og energidirektorat om at det skal installeres nye strømmålere. Dette pålegget må Agder Energi følge, samtidig kan det skade omdømmet til selskapet. Særlig i tilfeller hvor selskapet kommer i konflikt med mennesker som har legeerklæring på at de er EL-overfølsomme eller av andre grunner er skeptiske til målerne.

Videre er det krevende å kommunisere den komplekse organisasjonsmodellen Agder Energi har. Agder Energi som konsern hadde 241 millioner kroner i overskudd i første kvartal i 2020 (Reinertsen, 2020b). Det kan være vanskelig for folk å forstå hvor disse pengene kommer fra, i tillegg har få innsikt i at det er tett regulert hvor mye Agder Energi kan kreve i nettleie. Som en av informantene mine uttrykte, tror også jeg at nettopp utfordringen knyttet til å kommunisere skillet mellom de ulike virksomhetene internt i et konsern kan lede til tydelige skiller, eksempelvis gjennom navnebytte. På sikt kan også konsernmodellen stå for fall.

5.2 Har graden av offentlighet betydning for bransjens evne til å endre seg?

Det er mange ulike aspekt ved grad av offentlighet som kan ha innvirkning på en bransjes evne til å endre seg. De aspektene handler om hvordan eiere utøver eierskap, hvor tett regulert bransjen er og hvilke normative krav bransjen må forholde seg til.

Informantene som ble spurt om hvordan de vurderte eierne til Agder Energi uttalte at eierne var profesjonelle og hadde blitt stadig mer profesjonelle. Videre virker kravene til utbytte å være forholdsvis forutsigbare, det kan både være en fordel fordi det gir forutsigbarhet, samtidig som det kan gi knapt med rom for utvikling av organisasjonen. Tidligere i oppgaven har jeg vist til at ordføreren i Kristiansand, Jan Oddvard Skisland uttalte at han ville ha dialog med Agder Energi om sitt syn om at

NorthConnect-prosjektet ikke burde realiseres. Dette kan være et uttrykk for at politisering også kan forekomme hos eierne, og ikke bare hos nasjonale myndigheter. Om dette er en utvikling som vil fortsette vil bli spennende å følge med

Graden av offentlighet bedømmes ikke bare av eierskap. Hvor omfattende offentlige reguleringer er, hvor mye konkurranse det er i markedet og behovet man har for inntjening fra dette markedet, er alle faktorer i en bedømmelse av grad av offentlighet. Agder Energi fremstår som en hybrid. Det er stor grad av offentlig regulering, og også et offentlig eierskap. På samme tid opererer store deler av Agder Energi sin virksomhet på områder med konkurranse og et høyt behov for å hente inntekter fra et marked. På samme tid er nettvirksomheten i Agder Energi et monopol og det er strengt regulert hvor mye inntekter som kan hentes fra denne driften. Det gjør organisasjonen etter mitt syn faglig spennende, fordi det er ulik grad av offentlighet i ulike deler av samme organisasjon.

Et annet moment som kan diskuteres er den spesielle måten kraftselskapene og eierne er knyttet sammen. Gjennom krav til stor grad av offentlig eierskap til konsesjoner for drift av vannkraftvirksomhet, finnes det en unik binding mellom eiere og selskap. Om det har stor innvirkning på en organisasjons evne til endring er jeg mer usikker på.

Utover reguleringer og markedsaspektene ved offentlighetsdebatten kan man også vurdere om Agder Energi må forholde seg til andre normative rammer enn andre organisasjoner. Ved et offentlig eierskap kan det argumenteres for at det kan bli et større press på at man ikke bare skal tjene penger, men også behandle sine kunder (som også er eiere) på en god måte. Samtidig gir enkelte av informantene uttrykk for at selv om man arbeider for å ta et samfunnsansvar, så er inntjening til eiere det viktigste oppdraget. Slikt sett kan det argumenteres for at de normative rammene kanskje er noe annerledes enn for andre organisasjoner, men at det ikke er tungtveiende nok til at andre hensyn enn økonomiske blir det viktigste.

Så har graden av offentlighet noe å si for bransjens evne til å endre seg? Det er ikke godt å si om Agder Energi hadde hatt mer fleksibilitet i eksempelvis hvor mye utbytte som måtte utbetales med private eiere. Om Agder Energi hadde fått mer slakk til å drive utvikling kunne det hatt en innvirkning på langsiktige resultater, men det er ikke gitt at det ville vært store forskjeller for Agder Energi om organisasjonen hadde hatt private eiere. Et moment som vil være interessant å følge videre er om tegnene på politisering hos eierne er et unntak, eller om det vil være en utvikling i retning av et mer aktivt eierskap fremover. Det kan bidra at forskjellen på å være offentlig eller privat eid vil øke.

De aller fleste virksomheter i Norge er utsatt for forholdsvis omfattende regulering. Ut fra empirien jeg har innhentet er det ikke grunn til å tro at det i praksis er store forskjeller på aktører i kraftbransjens

mulighet til omstilling sammenlignet med aktører med private eiere. Samtidig er det ikke gitt at denne situasjonen vil vare. Det kan endre seg på sikt, eksempelvis hvis eiere endrer måten å utøve eierskap.

5.3 Hvordan arbeider Agder Energi for å få til en balanse mellom store og små endringer i sin egen organisasjon?

Ut fra min forståelse arbeider Agder Energi langs to hovedspor for å håndtere endringer i sine omgivelser. For det første arbeides det internt med endring og forbedring av drift. Dette interne arbeidet består av å gjøre mindre endringer og forbedringer, som man kan kalle utnyttning. Videre handler det også om å gjøre større endringer i eksisterende drift, eller finne helt nye forretningsområder for organisasjonen. Dette kan kalles utforskning.

Ut fra intervjuene jeg har gjennomført virker det som at konsensusen er at man har lykkes forholdsvis godt med å gjennomføre de mindre endringene, eksempelvis gjennom det Agder Energi kaller kontinuerlig forbedring. Det er også forholdsvis stor enighet om at det er viktig å finne en god balanse mellom denne formen for endring og endringer som kan plasseres under kategorien utforskning.

Agder Energi har mange trekk fra det jeg har beskrevet som en ambidekstriøs organisasjon. Det virker å være en bevissthet rundt at noen prosjekter ikke lar seg realisere om de kobles for tett på driften som allerede eksisterer. Som flere av informantene argumenterte for at så kan enkelte prosjekter tape mot behovet for gode økonomiske resultater. Samtidig virker det som at det fortsatt er en del å hente på å fjerne en del kontrollsystemer og vise mer tillit til dem som arbeider med prosjekter. Utfordringen med å gi slipp på kontroll er at risikoen for negative konsekvenser øker, det kan harmonere dårlig med kravene fra eierne om forholdsvis stabilt utbytte.

Det kan hende at omorganiseringen av konsernledelsen, med opprettelsen av det nye konsernområdet Fornyelse kan bidra til å lage dette «rommet» som etterlyses. Hvor det gis slipp og man kan tenke stort, og også tørre å tenke utenfor det som er de eksisterende områdene Agder Energi har sitt virke innen. Samtidig kan det bli press på denne delen av organisasjonen om resultatene til organisasjonen ikke er sterke. Det kan lede til at oppmerksomheten blir rettet mot å hjelpe eksisterende drift med å forbedre seg, for å stimulere til kortsiktig inntjening, fremfor å gå tungt inn i områder med større risiko, men også større mulig gevinst.

Et perspektiv en av informantene bidro til å løfte er at det kanskje ikke er snakk om en vesentlig forskjell mellom større og mindre endringer. Kanskje den reelle forskjellen står mellom de som ønsker forandring, og de som står på den meget sørlandske linja om at det jo går «greit». Tegn på dette kan man se i uttalelsene de samme informanten hadde om at det er et spenn i organisasjonen i hvor gode man er på å bruke verktøy og tenke systematisk rundt endring. I tillegg til å klare å lage rom for å tenke

stort og nytt vil det også være sentralt å sørge for at spennet i organisasjonen knyttet til evne og vilje til å skape endring blir mindre.

5.4 Hvordan arbeider Agder Energi for å påvirke sine omgivelser?

I arbeidet med påvirkning fremstår det som Agder Energi tenker strategisk rundt hvordan de skal påvirke på ulike nivåer. Kort fortalt arbeider man for å fremme de nasjonale interessene i EU-systemet, mens man i Norge forsøker å finne samarbeidspartnere man er tilstrekkelig enige med i sak til det kan fremmes et felles budskap. Det virker også som aktører i organisasjonen har god innsikt i hva som har forbedringspotensial i påvirkningsarbeidet. Det består primært i å forstå hvordan man skal få flyttet resultatene av de politiske vedtakene i sin retning, selv om man ikke klarer å oppnå det som er sitt primære standpunkt.

Evnen til å påvirke vedtak for at det skal bli mer fordelaktig for seg, fremfor å stå fast på sine primære standpunkt er viktig i dag, men kan bli enda viktigere fremover. Om Agder Energi og kraftbransjen blir utsatt for mer politisering, både gjennom eiere og myndigheter må man nok i enda større grad bli en aktør som arbeider politisk og sørger for at interessene til organisasjonen blir ivaretatt.

Når det kommer til metoder Agder Energi bruker i sitt påvirkningsarbeid er det tydelig at man bruker informasjonsformidling som sitt primære virkemiddel. Ut fra empirien og analysearbeidet mitt fremstår det som den viktigste delen av det arbeidet skjer gjennom administrative og politiske kanaler.

5.5 Kan funnene overføres

Begrunnelsen min for å velge Agder Energi som case var at jeg mente det var mulig å få en generell innsikt gjennom å undersøke energikonsernet som case. Jeg mener at noen av funnene og innsikten er generaliserbar, mens andre nok enten gjelder for færre case eller bare Agder Energi.

Innsikten i rammene rundt kraftbransjen opplever jeg som ganske universelle. Selskaper som har liknende virksomhet, vil bli omfattet av de samme reglene. At kraftbransjen har omfattende regulative rammer er en generell innsikt og det er grunn til å tro at eksempelvis andre konsern vil ha mange av de samme utfordringene med å tilpasse seg til regelverk. Videre vil nivå på kraftpriser og grad av politisering kunne påvirke både små og store aktører i kraftbransjen.

Utfordringene kraftbransjen har med tillit i befolkningen og forvirringen kompliserte organisasjoner kan skape, opplever jeg også at er forholdsvis universelle. Det samme kan noe av innsikten rundt hvordan det er å ha offentlige eiere. Dermed kan det være et potensial eller fare (ut fra hvordan man vurderer det) for at eiere kan bli mer aktive og dermed gripe inn i driften. Dette er en innsikt som kan gjelde for flere organisasjoner med offentlig innslag enn bare de som er i kraftbransjen.

Som en av informantene viste til har ulike aktører i kraftbransjen ulike interesser de ønsker å fremme. Det kan være at innsikten jeg har fått i Agder Energi sine interesser er overførbare til flere organisasjoner, men det er grunn til å tro at interessene til Agder Energi primært deles av de andre store organisasjonene i kraftbransjen.

Når det kommer til innsikten i hvordan Agder Energi arbeider for å håndtere endringer i sine omgivelser tror jeg ikke funnene kan generaliseres. Det er ikke godt å si om andre aktører arbeider på samme måte som Agder Energi. Jeg oppfatter det som noe sannsynlig at andre store konserner kan arbeide på en liknende måte, men samtidig har Agder Energi fått særlig anerkjennelse for sitt arbeid med innovasjon. Man må være en stor organisasjon for å klare å arbeide sammen med store internasjonale aktører som Microsoft. Agder Energi er en av de større aktørene i kraftbransjen, det er tvilsomt at aktørene som er små kan arbeide på en lignende måte.

6. Konklusjon

Denne oppgaven har adressert trekk ved omgivelsene til kraftbransjen og hvordan bransjen forholder seg til endringer i sine omgivelser. Funnene i oppgaven kan etter min mening i ulik grad generaliseres. Derfor vil jeg vise til funn som kan generaliseres i høy grad og senere i konklusjonen vise til funn som gjelder færre caser, eller muligens bare Agder Energi.

6.1 Funn som i høy grad er generaliserbare

Gjennom bruk av Agder Energi som case har jeg vist at omgivelsene til kraftbransjen er svært kompliserte og preger organisasjonen tett. Dette er et funn som vil være gjeldende for de fleste aktører i kraftbransjen.

Omgivelsene til kraftbransjen er preget av myndigheter som regulerer bransjen tett. Ulik virksomhet i kraftbransjen holdes adskilt. Dette skyldes at deler av bransjen er markedsutsatt, mens driften av strømmettet er monopolvirksomhet. Dette skillet kan skape utfordringer av flere grunner. Skillet skaper et brudd i verdikjeden og kan lede til at incentivene ikke er til stede for å utvikle løsninger som totalt sett ville vært bedre for samfunnet. Samtidig uttrykte en av informantene mine at dette ikke nødvendigvis er en stor utfordring. En annen uttrykte at det nok var potensiale for å ha tettere dialog med de som har ansvar for at disse reglene overholdes, slik at man ikke tolker regelverket for strengt og dermed ikke får muligheten til å gjennomføre godt samarbeid.

Det store innslaget av offentlig eierskap har innvirkning på kraftbransjen. Det gjør at aktører i bransjen ikke bare er preget av en høy grad av offentlighet på grunnlag av regulering fra myndighetene, men også gjennom at kommuner, fylker og staten er inne på eiersiden. Om dette skaper et skille mot privat næringsliv, som også er forholdvis tett regulert er et godt spørsmål. Uttalelser fra informantene som ble spurt om hvordan eierforhold hadde innvirkning på driften kan tyde på at det ikke er en markant forskjell mellom private og offentlige eiere.

Ettersom myndigheter har stor innvirkning på bransjen gjennom regulering, men også gjennom eierskap er bransjen utsatt for politisering. Dette er et moment flere av informantene mine løfter som en sentral utfordring for Agder Energi. Jeg opplever at dette er et funn som er mulig å generalisere. Som vist tidligere er det mulig for eierinteressene å drive et mer aktivt eierskap, det kan selvsagt gagne bransjen, men samtidig øker risikoen. Om kommuner, fylker og stat vil bedrive en mer aktiv eierskapspolitikk gjenstår å se.

Et annet funn jeg har gjort er at det i utgangspunktet vil være to ulike måter å forholde seg til endring i omgivelsene. For det første kan man gjøre grep i egen organisasjon for å skape bedre resultater med gitte rammevilkår. For det andre kan man forsøke å endre sine rammevilkår. Eksempelvis gjennom

påvirkningsarbeid. Det er grunn til å tro at ulike aktører vil arbeide på begge disse måtene. Samtidig er det grunn til å tro at organisasjoner av ulik størrelse vil ha ulik kapasitet til å både drive utvikling av egen organisasjon og påvirkningsarbeid for å forbedre rammer for egen drift.

6.2 Funn som i mindre grad kan generaliseres

Noen av funnene jeg har kommet frem til som følge av å undersøke Agder Energi som case har ikke overføringsverdi til hele kraftbransjen, men kan ha overføringsverdi til aktører som ligner på Agder Energi.

Et moment som jeg antar vil gjelde for store deler av kraftbransjen, spesielt konserner er utfordringen knytta til å få folk til å forstå måten organisasjonene er organisert. Eksempelvis kan det være vanskelig for folk å forstå at et konsern som går med solide overskudd allikevel ikke kutter i nettleiekostnadene til kundene. Det har noe med skillet mellom ulik virksomhet i kraftselskaper å gjøre. Også oppgavene større kraftselskaper med drift av nett har med eksempelvis utrulling av nye smartmålere kan være et eksempel på at befolkningen ikke forstår selskapets rolle og dermed uttrykker misnøye mot organisasjonen.

Videre oppfatter jeg at større kraftselskaper jobber noe likt når det kommer til å bedrive påvirkning. For det første har de større selskapene ofte likelydende interesser siden de har lignende oppgaver i ulike deler av landet. Når det kommer til tilgjengelige ressurser er de store aktørene også dominerende, sammenlignet med de mindre.

Nettopp momentet knytta til tilgjengelige ressurser kan ha innvirkning på en organisasjons evne til å lykkes med å gjøre sin egen drift bedre tilpasset rammevilkårene man må forholde seg til. Større organisasjoner kan ha større kapasitet til å drive utviklingsarbeid ved siden av sin ordinære drift. Det virker som Agder Energi lykkes forholdsvis godt med dette, og har blant annet fått anerkjennelse i form av priser for sin evne og vilje til å satse på innovasjon. Her kan det være at Agder Energi ligger foran andre aktører, men samtidig kan være et tegn på at større aktører også har flere muligheter til å være ambidekstriøse. Det vil si å både lykkes med små forbedringer av sin vanlige drift, samtidig som man både utforsker muligheten for å gjøre større endringer av driften og/eller skape nye forretningsmuligheter.

6.3 Punkter for videre forskning

Denne oppgaven har tatt for seg en rekke ulike momenter og det er blitt løftet enkelte problemstillinger som man nok enda ikke har en total forståelse for konsekvensene av. Det er flere punkter jeg oppfatter det vil være interessant å både følge med på, men også etter hvert forske på.

For det første er det spennende å se hvordan utviklingen av eierskapet i kraftbransjen vil være. Vil fortsatt hovedregelen være at offentlige eiere holder en armlengdes avstand, eller vil man se mer aktive eierskap. Det er tegn på at begge deler kan være tilfelle. Om man ser på Agder Energi som case ser man både at ordføreren i Kristiansand Jan Oddvard Skisland søkte å påvirke Agder Energi sitt arbeid med NorthConnect-prosjektet. På den annen side ser man også at eierkommunene opptrer ansvarlig i form av å redusere sine utbytter i en vanskelig økonomisk situasjon.

Et annet spørsmål som er spennende å se på er i hvilken grad kraftbransjen vil lykkes med å få gjennomslag for sine interesser, eksempelvis utbygging av flere overføringskabler. Dette kombinert med den generelle frykten mot økt politisering som finnes i kraftbransjen kan være avgjørende for kraftbransjens fremtid.

Til sist er det spennende å se på hvilke grep kraftbransjen gjør for å balansere effektivisering av eksisterende drift med større utvikling. Agder Energi lanserte sammen med flere andre aktører planer om å utvikle en batterifabrikk på Agder. Dette er helt klart et tydelig skille fra eksisterende drift og det blir spennende å se om dette er starten på en ny trend i kraftbransjen hvor kraftbransjen i større grad involverer seg i andre næringer.

7. Litteraturliste

- Agdereierne. (hentet 2020, 31. mai). Avtaleverk. Hentet fra <http://www.agdereierne.no/avtaleverk/>
- Agder Energi. (2019a, 16. oktober). Våre eiere. Hentet fra <https://www.ae.no/om-agder-energi/organisasjon-og-ledelse/vare-eiere/>
- Agder Energi. (2019b, 13. desember). Ny konsernstruktur, ny konsernledergruppe. Hentet fra <https://www.ae.no/aktuelt/nyheter/ny-konsernstruktur-ny-konsernledergruppe/>
- Agder Energi. (2019c). *Årsrapport 2019*. Hentet fra https://www.ae.no/globalassets/dokumenter/2019/agder_energi_arsrapport_2019.pdf
- Aksjonæravtale. (2001). Aksjonæravtale mellom STATKRAFT HOLDING AS og øvrige aksjonærer i Agder Energi AS. Hentet fra <http://www.agdereierne.no/wp-content/avtverk.pdf>
- Bennedsen, M., & Feldmann, S. (2002). Lobbying Legislatures. *Journal of Political Economy*, 110(4), 919-946.
- Binderkrantz, A. S. & Krøyer, S. (2012). Customizing strategy: Policy goals and interest group strategies. *Interest Groups & Advocacy*, 1(1), 115-138.
- Bozeman, B. (2007). *Public Values and Public Interest: Counterbalancing Economic Individualism*. Washington, D.C.: Georgetown University Press.
- Bozeman, B. (2013). What Organization Theorists and Public Policy Researchers Can Learn from One Another: Publicness Theory as a Case-in-Point. *Organizational Studies*, 34(2), 169-188.
- Bozeman, B., & Moulton, S. (2011). Integrative Publicness: A Framework for Public Management Strategy and Performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(Suppl3), I363-I380.
- Brunsson, N. (2002). *The organization of Hypocrisy (2. Edition)*. Abstrakt forlag As, Oslo
- Bukve, O. (2016). *Forstå, forklare, forandre*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244-2266.
- Energiloven. (1990). Lov om produksjon, omforming, overføring, omsetning, fordeling og bruk av energi m.m (LOV-1990-06-29-50). Hentet fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1990-06-29-50#KAPITTEL_4

- Espeli, H. (1999) *Lobbyvirksomhet på Stortinget : lange linjer og aktuelle perspektiver med hovedvekt på næringsinteresser og næringspolitikk*. Oslo: Tano Aschehoug
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245.
- Gersick, C.J.G. (1991): Revolutionary Change Models: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm. *Academy of Management Review*, 16, 10-36.
- Greaker, M. (2016). *Kapitalavkastning og ressursrente i kraftsektoren* (2016/34). Hentet fra <https://www.ssb.no/energi-og-industri/artikler-og-publikasjoner/attachment/285550?ts=15890b57180>
- Hannan, M. T. & Freeman, J. (1993). *Organizational Ecology* (Vol. 1st Harvard University Press pbk. ed). Cambridge, Mass: Harvard University Press. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=282710&site=ehost-live>
- Hole, S. (2018, 24. november). Utenlandske eiere bygger ut norsk vindkraft. Henter fra <https://www.tu.no/artikler/15-av-18-nye-vindkraftanlegg-har-utenlandske-eiere/452027>
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I. (2019). *Ledelse og den offentlige dimensjon : En sammenligning av ledere i offentlige og private organisasjoner*. Bergen: Fagbokforl.
- Justesen, L & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder- I organisations- og ledelsesstudier (1 udgave)*. Hans Reitzels forlag.
- Kotter, J.P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, March/April, 59-67.
- Kraatz, M., & Zajac, E. (2001). How Organizational Resources Affect Strategic Change and Performance in Turbulent Environments: Theory and Evidence. *Organization Science*, 12(5), 632-657.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser Evidensbasert HRM (3.utgave.)*. Bergen: Fagbokforlaget
- Lyse As. (Hentet 2020, 07.mai). HISTORIEN OM LYSE. Hentet fra <https://www.lysekonsern.no/om-konsernet/historien/>

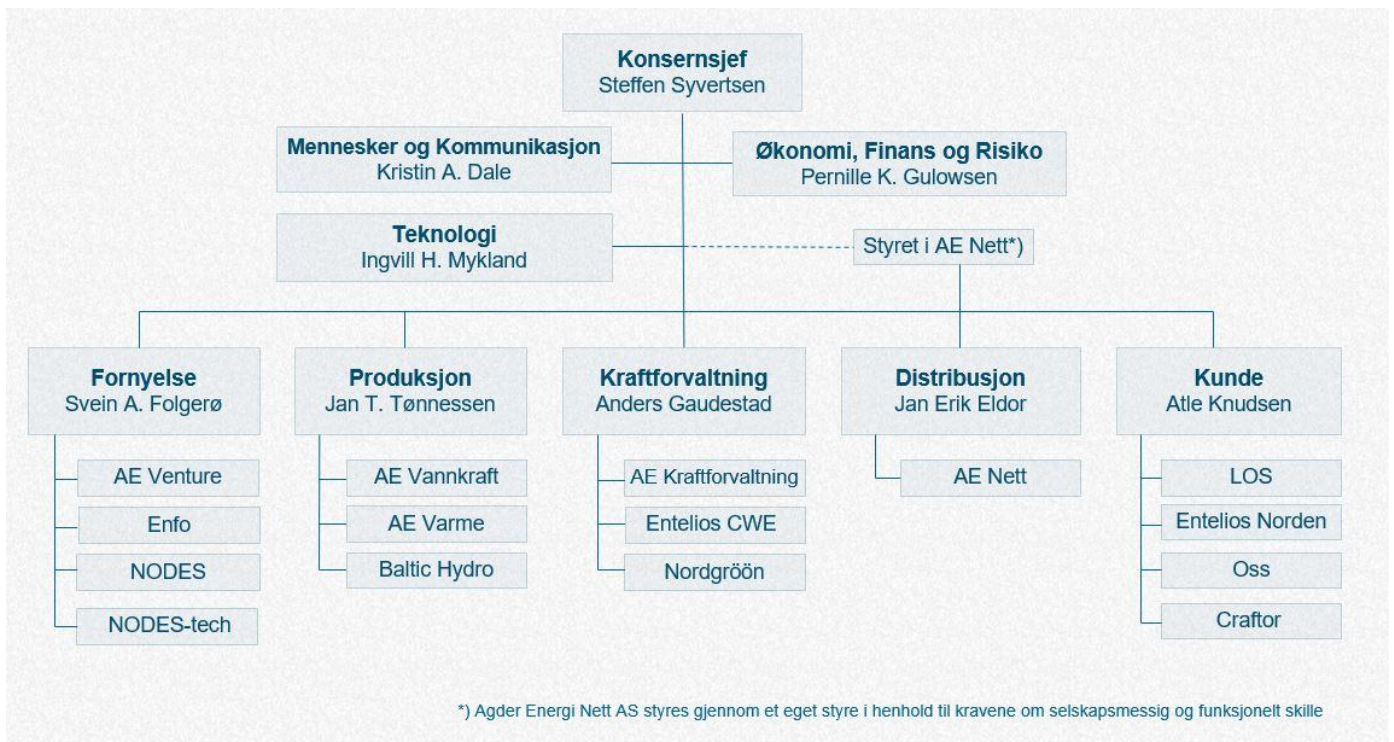
- March, J.G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-63.
- Mikkelsen, A. & Laudal T. (red.). (2016). *Strategisk HRM 1- ledelse, organisasjon, strategi og regulering (2.utgave)*. Cappelen Damm Akademisk
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3), 322-341.
- Norges vassdrags- og energidirektorat. (2019). *Kraftproduksjon i Norden til 2040* (NVE rapport 43/2019). Hentet fra http://publikasjoner.nve.no/rapport/2019/rapport2019_43.pdf
- Olje- og energidepartementet. (2019 a, 03. januar). EIERSKAP I KRAFTSEKTOREN. Hentet fra <https://energifaktanorge.no/om-energisektoren/eierskap-i-kraftsektoren/>
- Olje- og energidepartementet. (2019 b, 20. mars). Norsk vannkraftshistorie på 5 minutter. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/energi/fornybar-energi/norsk-vannkraftshistorie-pa-fem-minutter/id2346106/>
- O'Reilly, C., & Tushman, M. (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74-81.
- O'Reilly, C., & Tushman, M. (2013). ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY: PAST, PRESENT, AND FUTURE. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Persvold, A. Z. (2019, 24. September). Holisme. Henter fra <https://snl.no/holisme>
- Reinertsen, R.Ø. (2020a, 26. mars). NorthConnect-motstanderne seiret. *Fædrelandsvennen*. Hentet fra <https://www.fvn.no/nyheter/okonomi/i/AdVv5j/northconnect-motstanderne-seiret>
- Reinertsen, R.Ø. (2020b, 7. mai). Agder Energi-bedring, tross prisfall. *Fædrelandsvennen*. Hentet fra <https://www.fvn.no/nyheter/okonomi/i/2Gzo0v/agder-energi-bedring-tross-prisfall>
- Rosvold, K. A. (2018, 23.oktober). Agder Energi AS. Hentet fra https://snl.no/Agder_Energi_AS
- Skagerak Energi AS, (Hentet 2020, 07.mai). Vår historie. Hentet fra <https://www.skagerakenergi.no/var-historie/category868.html>

Suchman, M. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.

Sydow, J., Schreyögg, G. & Koch, J. (2009): Organizational Path Dependence: Opening the Black Box. *Academy of Management Review*, 34, 689-709.

Tjora, A. (2018). *Viten skapt: Kvalitativ analyse og teoriutvikling* (Forskningsmetoder). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Vedlegg 1: Konsernsstruktur Agder Energi



Vedlegg 2: Vurdering av prosjektet

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Masteroppgave i Statsvitenskap

Referansenummer

978707

Registrert

24.01.2020 av Jacob Haugmoen Handegard - jacobh14@student.uia.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Agder / Fakultet for samfunnsvitenskap / Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Gro Kvåle, gro.kvale@uia.no, tlf: 95256826

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Jacob Haugmoen Handegard, jacob.handegard@venstre.no, tlf: 41528698

Prosjektperiode

15.01.2020 - 01.06.2020

Status

01.06.2020 - Avsluttet

Vurdering (1)

27.01.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet den 27.01.2020 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.06.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet

- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Mirza Hodzic

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 3: Intervjuguide

Bakgrunnsspørsmål:

1. Hva mener du er den største utfordringen for Agder Energi i årene som kommer?
2. I hvilken grad opplever du at Agder Energi lykkes med å finne balansen mellom større omveltninger i organisasjonen og kontinuerlig forbedring.

Tematiske spørsmål:

Informant A

- Hvordan definerer du Agder Energi sin samfunnsrolle, både sånn overordna, men også hva man tenker på internt som sin samfunnsrolle?
- Balansen mellom det at man bare har offentlige eiere og at man er en enormt sterkt regulert bransje. Hva gjør det med evnen deres til å forholde dere til endring?
- Hvordan utøver eierne sitt eierskap?
- Hva er begrunnelsen for den nye avdelingen for fornyelse?
- Hvordan organiseres nye satsninger?
- Har Agder Energi tillit?
- Gjør kompleksiteten til Agder Energi det vanskelig å kommunisere en helhetlig visjon?
- Hva vektlegges når dere analyserer Agder Energis sårbarhet som organisasjon?
- Hvordan arbeider dere for å påvirke omgivelsene deres?

Informant B

- Tenker du at det å være eid av offentlige og tett regulert skaper noen særlige utfordringer knytta til å håndtere endringer?
- Opplever der at dere eiere som har et profesjonelt eierforhold, at man holder en armlengdes avstand, eller ser man antydninger til at det er mer innblanding i det Agder Energi gjør på et detaljnivå?
- Hvis du skal se på omgivelsene til Agder Energi, hva vil du si er de viktigste kjennetegnene ved disse omgivelsene?
- Tenker du at avgjørelsen om å legge North-Connect i hvertfall midlertidig på is er et tegn for kraftbransjen generelt at man prioriterer andre ting når det kommer en konflikt?
- Hva kjennetegner Agder Energis samfunnsrolle?
- Hvordan arbeider dere når dere skal påvirke deres omgivelser?

Informant C

- Man går gjennom en konsernomstrukturering og har fått en egen fornyelsesavdeling. Hvordan tenker du at det vil bidra til nettopp arbeidet med fornyelse?

- Hvilke muligheter får man med dette som et konsernområde i motsetning til å kanskje jobbe mer i linja?
- Ser du noen utfordringer ved å samarbeide med eksterne aktører?
- Hvordan organiserer man prosjektene Agder Energi har i organisasjonsstrukturen?

Informant D

- Hva er tanken bak å lage en egen avdeling som skal jobbe med fornyelse kontra å ha arbeid med fornyelse i linja?
- Hvilke refleksjoner gjør du rundt mulighetene og utfordringene med å samarbeide med eksterne aktører?
- Jeg vil jo tro at noen av utfordringene med å drifte Agder Energi konsernet er knytta til at man nettopp har en del lovmessige forhold, som gjør at man må holde litt avstand fra hverandre?
- Som følge av energiloven så er energiselskapene delt mellom sånn at salg er skilt ut. Hva tenker dere er utfordringa med det, og kanskje sånn omdømmemessig, når kundene må forholde seg til Agder Energi Nett f.eks når det er snakk om at strømmen går, men samtidig forholder man seg til LOS når man skal betale regninger?

Informant E

- Hvordan jobber dere med å finne ut hva slags kompetanse dere kommer til å trenge framover og hvordan dere skal få tilgang på den kompetansen?
- Hvilken kompetanse finner dere at det er mest viktig å hente inn i den tiden dere står i nå?
- Hvordan tenker dere når dere skal rekruttere ledere til organisasjonen ser man bare internt eller ser man også eksternt?
- Hvilke HR-aktiviteter fokuserer dere mest på?
- Hvordan jobber dere kompetansemessig for å ha ledere som ikke nødvendigvis kan alt, men ser hvilke faktorer man skal regne med?
- Men de folka som jobber med fornying, jeg vil jo tro at de har mye med det nye fornyelsesområdet å gjøre nå, men tradisjonelt, hvor i konsernet har man plassert de?
- Hvordan jobber dere med at folk både skal se en trygghet i Agder Energi, men også en langsiktighet sånn at de kan se for seg en karriere i konsernet?
- Hvordan jobber dere i HR med at man skal ha en sånn profesjonalitet rundt organisasjonen som gjør at folk har en tillit til Agder Energi som konsern? For jeg tenker at det er veldig mange store endringer man står ovenfor, du nevnte jo det med smartmålere. Hvor det kan virke som man har kommet i en sånn klinsj med hvertfall noen av kundene og muligens har fått noe svekket omdømme. Hvordan jobber man for å begrense de utfordringene?

- Opplever dere at dere lykkes med at dere har en, ikke minst i en sånn situasjon man står i hvor man er i en krisesituasjon i landet, opplever dere at dere gjennomgående har høy tillit. At dere har samfunnets interesser som et viktig mål?
- Hvis man får tilbakemelding på ting som ikke fungerer. Hvordan responderer man på at ting ikke fungerer både på systemnivå, men også på enkeltindividniv?

Informant F

- Tenker du at man har noen mekanismer som ikke på en måte legger opp til at man har tillit, at man har mange kontrollmekanismer, hva tenker du man kan gjøre for å evt løsne opp i det?
- Har man noen avgrensninger for en prosess med kontinuerlig forbedring. Altså en slutt og start for å eksempelvis måle en effekt?