

Fra konsensus til konflikt

**- en studie av samordningsprosessen
mellom SAS og Braathens i perioden 2001-2002**

Frode Åsheim

Hovedoppgave i sosiologi, cand.polit. 1992

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Universitetet i Oslo

Høsten 2004

Fra konsensus til konflikt

**- en studie av samordningsprosessen
mellom SAS og Braathens i perioden 2001-2002**

Frode Åsheim

Hovedoppgave i sosiologi, cand.polit. 1992

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Universitetet i Oslo

Høsten 2004

Forord

Arbeidet med denne hovedfagsoppgaven har vært krevende og lærerikt. Jeg har vært heldig og møtt mange spennende og hjelpsomme mennesker underveis.

Noen personer har pekt seg ut i denne sammenheng. Personaldirektør Halfdan Haaland og organisasjonssjef Arne Johan Johnsen i Braathens var mine kontaktpersoner i selskapet. Den tiden disse satt av til min tilstedeværelse på hovedkontoret var overveldende. Spesielt Johnsens praktiske tilretteleggelse og oppfølging var av en slik karakter at jeg vanskelig kan se for meg hvordan den kunne vært gjort bedre.

Når det gjelder det faglige har naturligvis min hoved- og biveileder vært de viktigste støttespillerne. Takk til hovedveileder Arvid Fennefoss (ISS) som har bidratt til faglige interessante refleksjoner og innspill. Biveileder Dag Gjestland (TIK-senteret) har kommet med gode ideer og engasjement. En stor takk rettes også til Espen Ekberg (Forum for samtidshistorie ved Historisk institutt). Hans erfaringer fra oppgave med lignende tilnærming, og tips om aktuelle teoretiske bidrag, har vært til stor hjelp. Videre vil jeg takke Sveinung Sandberg og Benedicte Akre som har lest og kommentert deler av oppgaven i slutfasen. Deres innspill var presise og oppklarende.

Til slutt vil jeg takke mine nærmeste, som tålmodig har fulgt min prosess fra sidelinjen.

Oslo, 11. september 2004.

Sammendrag

Denne oppgaven tar for seg samordningsprosessen mellom SAS og Braathens, som fant sted i 2001/2002. I dag (2004) er SAS' norske del av virksomheten og Braathens ett selskap. Det nye selskapet går under navnet og varemerket *SAS Braathens*. Den samordningen som ligger til grunn for oppgaven henspiller på den prosessen som fant sted da SAS kjøpte Braathens. Da var Braathens fremdeles tiltenkt en rolle som et selvstendig datterselskap innad i SAS-gruppen. Min hovedmålsetting har vært å gi en beskrivelse og fortolkning av denne samordningsprosessen, med fokus på den oppkjøpte part.

Prosessen blir delt inn i tre faser, henholdsvis tilpasnings-, utformings- og konsekvensfasen. I alle disse tre fasene følges de to aktørene ledelse og fagforeninger i Braathens. Det anlegges tre perspektiver for å sikre en beskrivelse som både er detaljrik og fortolkende. Disse er henholdsvis et rasjonalitets-, meningskamp- og kontekstperspektiv. De to første er teoretiske perspektiver som i tråd med oppgavens metodologiske forankring skal fungere som analytiske rammer. Disse skal gi økt forklaringskraft rundt de forhold som tas opp i de detaljrike beskrivelsene. Det siste perspektivet er metodologisk og anvendes for å diskutere de vanskeligheter som følger med å studere et samtidscase, der man intervjuer involverte aktører så tidsmessig tett på det som studeres.

Oppgaven baserer seg på flere datakilder, der de 27 intervjuene jeg har gjort er viktigst. Feltarbeid på Braathens hovedkontor på Fornebu (ni måneder) var en annen viktig datakilde. Oppgaven hviler på et bredt spekter av data, noe som henger sammen med at jeg skrev en rapport om nedbemanningsprosessene i Braathens før hovedfagsoppgaven.

Det mest fremtredende trekket ved samordningsprosessen mellom SAS og Braathens er hvordan utviklingen gikk fra konsensus til konflikt. Dette er tilfellet mellom ledelse og fagforeninger internt i Braathens, men også opp mot SAS. Den første fasen, tilpasningsfasen, bar preg av at aktørene forsøkte å tilpasse seg den situasjonen de befant seg i da oppkjøpsavtalen var på plass. Da var det fremdeles muligheter for at SAS kunne trekke seg. Fagforeningene og ledelsen samarbeidet tett i denne fasen. Den alvorlige økonomiske situasjonen selskapet var i, og mangelen på alternativer, gjorde at et SAS-oppkjøp ble tatt godt i mot. Situasjonen forenklet nedbemanningen Braathens gjennomførte i fasen. Enighet om kriteriene for hvem som skulle rammes ved overtalligheten, bidro også til en relativt problemfri nedjustering. Den andre fasen, utformingsfasen, startet med at SAS initierte et samordningsprosjekt som ble kalt BU.SK.-prosjektet. Prosjektet besto av flere grupper, der en av disse skulle ta for seg samordningen av selskapenes bakketjeneste. Denne prosjektgruppen

ble preget av sterk uenighet og stoppet etter hvert helt opp. Braathens-representantene er splittet i synet om en slik utvikling var planlagt eller ikke. Flere mener arbeidet med forslaget som til slutt ble besluttet, ikke ble gjort på en måte man oppfattet som rettferdig. Braathens' bakketjeneste ble outsourcet til det SAS-eide SGS. En slik løsning medførte at så godt som all overtalligheten ved oppkjøpet måtte tas ut i Braathens. Den ble ikke fordelt mellom selskapene. Enkelte forklarer utfallet med selskapenes ulike bedriftskulturer.

Outsourcingsforslaget stilte Braathens-ledelsen i en vanskelig situasjon. De valgte å fronte den upopulære avgjørelsen og mistet mye av det gode samarbeidsklimaet med fagforeningene på det. Valgmulighetene og vurderingene som ble gjort i denne forbindelse, blir diskutert i oppgaven. I samordningsprosessens siste fase var avgjørelsen som rammet de bakkeansatte i Braathens en realitet. Selskapet slet med interne problemer som lav troverdighet i interninformasjonen, lojalitetskonflikter blant mellomledere og en voksende avstand mellom den lokale og sentrale delen av organisasjonen. De Braathens-tillitsvalgte bestemte seg for å saksøke egen ledelse og den nye eieren. I frykt for å ikke ta klar nok avstand fra den utviklingen saken tok, involverte fagforeningene seg minimalt i det arbeidet ledelsen igangsatte. Slik mistet de påvirkningsmuligheter ovenfor de tiltak som ble foreslått for de overtallige ansatte.

Med oppgavens rasjonalitetsperspektiv blir det vist at kontekstnære og uforutsette elementer vanskeliggjorde langsiktige strategier og beslutningsprosesser. Via bytteteori ser man at fagforeningene i Braathens manglet forhandlingsstyrke, sammenlignet med deres kollegaer i SAS. I lys av meningskampperspektivet blir det belyst at samtlige faser av prosessen preges av en kamp om hvilken mening som skal legges i hendelser, uttalelser og medieutspill. Via bidrag som tar for seg klassifisering, situasjonsdefinisjon (Goffman) og modellmakt (Bråten) blir slike trekk ved samordningsprosessen tatt opp. Med det metodologiske kontekstperspektivet avsløres det at informantenes uttalelser ofte kan forstås i lys av deres jobbsituasjon på intervjutidspunktet. Å fortolke disse intervjuedes uttalelser blir da problematisk. Ofte tyder det for eksempel på at de som sitter i en SAS-overtatt Braathens-ledelse tar betydelig hensyn til dette. Samtidig blir det understreket at en slik påstand også er vanskelig, da man i prinsippet fratrar disse personene all troverdighet.

Opgaven viser at det er nyttig å anlegge to ulike perspektiver som rasjonalitet og meningskamp. Dette skyldes for det første at tilnærmingene er så ulike at de belyser aspekter ved prosessen på genuint forskjellige måter. Dette er viktig for å sikre en bred fortolkning. For det andre inngår perspektivene i en vekselvirkning med hverandre. Aktørenes versjoner kan for eksempel noen ganger være et ledd i en strategi, og andre ganger en forutsetning for valg.

Innholdsfortegnelse

Forord	ii
Sammendrag	iii
1 Innledning og oppgavens spørsmål.....	1
1.1 Casets kjerne	1
1.2 Bakgrunn for valg av tema	1
1.3 Begrepsavklaring.....	2
1.4 Hoved- og delspørsmål.....	5
1.5 Gangen i oppgaven.....	8
2 Metodologi.....	11
2.1 Vitenskapsfilosofiske kontroverser	11
2.2 Ragins metodologi.....	13
2.3 Praktisk metode	16
2.3.1 Om den avleverte rapporten til Braathens.....	16
2.3.2 Intervjumateriale	17
2.3.3 Feltarbeid og feltdagbok.....	24
2.3.4 Det øvrige materialet.....	26
2.3.5 Fremgangsmåte ved analysen.....	27
2.3.6 Styrker og svakheter ved undersøkelsesopplegg og datamateriale	28
2.4 Et metodologisk kontekstperspektiv på oppgaven	30
2.4.1 Utfordringer med å studere et samtidscase	31
2.4.2 Det metodologiske kontekstperspektivet	32
2.5 Oppsummering	34
3 Perspektiver og teoretiske bidrag	35
3.1 Om teoribegrepet.....	35
3.2 Rasjonalitetsperspektivet.....	36
3.2.1 Rasjonalitet vs arasjonalitet.....	36
3.2.2 De teoretiske bidragene	37
3.2.3 Oppsummering av rasjonalitetsperspektivet	44
3.3 Meningskampperspektivet	44
3.3.1 Meningskampperspektivet kontra det metodologiske kontekstperspektivet....	45
3.3.2 De teoretiske bidragene	46
3.3.3 Oppsummering av meningskampperspektivet	50
4 Historisk kontekst	52
4.1 Norsk luftfart	52
4.2 Om SAS og Braathens, samt forholdet mellom dem	65
4.3 Oppsummering	69

5	Tilpasningsfasen	70
5.1	Oppkjøpsavtalen	70
5.1.1	Hendelsesforløpet	71
5.1.2	Ledelsen og fagforeningene stilte seg positive til oppkjøpet	71
5.2	Nedbemanningen	79
5.2.1	Hendelsesforløpet	79
5.2.2	En relativt vellykket gjennomføring	81
5.3	Oppsummering og konklusjon	88
6.	Utformingsfasen	91
6.1	Samordningsprosjektet og bakkeorganisasjonsgruppen	91
6.1.1	Hendelsesforløpet	92
6.1.2	Om førsteinntrykket og bakgrunnen for prosjektet	94
6.1.3	Synspunkter og oppfatninger i Braathens' ledelse	96
6.1.4	Synspunkter og oppfatninger i Braathens' fagforeninger	98
6.2	Fra forespeilt virksomhetsoverdragelse til outsourcing	100
6.2.1	Hendelsesforløpet	100
6.2.2	Ulike bedriftskulturer	103
6.2.3	Hvordan Braathens' ledelse forholdt seg til endringen	107
6.3	Oppsummering og konklusjon	115
7	Konsekvensfasen.....	118
7.1	Interne problemer og konflikter	118
7.1.1	Hendelsesforløpet	119
7.1.2	Mistillit til interninformasjonen	121
7.1.3	Mistillit - lojalitetskonflikter og avstand mellom lokal og sentral del	125
7.2	Rettssaken mot SAS og Braathens	130
7.2.1	Bakgrunnsinformasjon om søksmålet	130
7.2.2	Årsaker til søksmålet, og konsekvenser for prosessen	131
7.3	Oppsummering og konklusjon	134
8	Avslutning	136
8.1	Oppsummering av fasene	136
8.2	Prosessen som helhet	140
	Litteraturliste	142

1 Innledning og oppgavens spørsmål

I dette innledningskapittelet skisserer jeg kjernen i det caset oppgaven baserer seg på, for så å si noe om bakgrunnen for at jeg har valgt et slikt tema. Deretter avklares noen sentrale begreper som må presiseres før oppgavens hoved- og delspørsmål kan presenteres. Til slutt vises det hvordan oppgaven er strukturert, og de tematiske sammenhengene oppsummeres i en arbeidsmodell.

1.1 Casets kjerne

Den 5. oktober 2003 falt dommen i SAS/Braathens-saken i Asker og Bærum tingrett. Retten frifant SAS og Braathens i søksmålet fra fagforeningene i Braathens. At samordningsprosessen mellom de to selskapene skulle ende for domsstolene avslører det konfliktnivået saken resulterte i. Et slikt utfall står i skarp kontrast til den tonen og holdningen som var dominerende da oppkjøpet ble kjent to og et halvt år tidligere. Oppkjøpsavtalen ble signert våren 2001, og på dette tidspunktet var Braathens et selskap som var preget av en tett og god dialog mellom tillitsvalgte og ledere. Et drøyt år senere så ikke de tillitsvalgte annen utvei enn å saksøke den samme ledelsen og den nye eieren. I denne oppgaven vil jeg presentere forklaringer på en slik utvikling, når jeg beskriver og fortolker samordningsprosessen mellom SAS og Braathens.

Prosessen viser hvordan fagforeningene og ledelsen i Braathens ble drevet fra konsensus til konflikt. Den belyser hvordan en tendens innen norsk arbeidsliv, oppkjøp og samordning, slo ut i et helt konkret tilfelle. De tillitsvalgte i Braathens mente de var sikret rettigheter omkring sine ansettelsesforhold ved norsk lov. De gikk til sak på noe de mente var selvsagt, et vern om egne arbeidsplasser i en oppkjøpssituasjon. Allikevel tapte de. Således er det for ledelsen og fagforeningene i Braathens en historie om nederlag.

1.2 Bakgrunn for valg av tema

For meg personlig henger valg av case sammen med en generell interesse for flybransjen, som jeg har vært fascinert av lenge før arbeidet med hovedfagsoppgaven startet. Dessuten har min faglige tilknytning til arbeids- og organisasjonssosiologi vært motiverende for å skrive en slik oppgave. Samordningsprosessen mellom SAS og Braathens belyser etter min mening en rekke spennende forhold i en slik genre. Jeg mener også at caset er historisk interessant. SAS og Braathens har vært Norges største flyselskaper og preget norsk luftfart i hele etterkrigstiden. En sammenslåing av disse er derfor en historisk begivenhet i seg selv. Et

annet motiverende forhold har vært ønsket om at oppgaven kan være samfunnsmessig relevant. I denne sammenheng vil jeg poengtere de mulige styrker som ligger i en *sosiologisk* analyse av slike prosesser. Mye av litteraturen som tar for seg slike temaer kommer gjerne fra andre fagmiljøer enn universitetet og samfunnsvitenskapelige fakulteter.¹ Bedriftsoppkjøp blir først og fremst omtalt med hensyn til besparingsmuligheter og hvilke økonomiske fordeler dette kan gi. Dessuten er det få studier som følger aktørene i det *oppkjøpte* selskapet i slike situasjoner. Hva blir viktigst når man blir presset opp i et hjørne? Hvilke hensyn tas? Hvorvidt preges handlinger og valg av rasjonelle kriterier eller av andre elementer, som bedriftskulturer og følelser? Dessuten, er det slik at bedriftskulturer har så mye å si som en del av de intervjuede påstår? Hva skjer når media kommer inn som en aktør i saken? Hvordan forholder tillitsvalgte i de to selskapene seg når deres interesser kommer i konflikt med hverandre? På hvilken måte preges informantenes uttalelser av et ønske om å rettferdiggjøre egne valg, og fremme sin versjon av hva som skjedde? Spørsmålene er mange.

Det er også få studier som tar for seg slike prosesser fra A til Å. I en bedriftsøkonomisk sammenheng er gjerne studieobjektet snevret inn til den delen av samordningen som gir synergieffekter. Den tilpasning som skjer i forkant og konsekvensene man må hankses med i ettertid, kan bli underkommunisert. Jeg mener i den sammenheng at en sosiologisk tilnærming med et relativt langt tidsperspektiv er avgjørende for å kunne gi en god fremstilling.

1.3 Begrepsavklaring

Før jeg kan stille oppgavens hoved- og delspørsmål må enkelte begreper som inngår i disse presiseres. Hva som legges i *aktørene*, *prosessen*, *fasene* og *perspektivene* klargjøres derfor. Jeg understreker at deler av en slik avklaring vil ta opp momenter som beveger seg mot det metodologiske og teoretiske, og som derfor bli fulgt opp i de to neste kapitlene.

Aktørene

I denne oppgaven følges to kollektive aktører igjennom prosessen, disse er fagforeningene og ledelsen i Braathens. Der det er interne spenninger eller uenigheter i de to gruppene, vil det bli belyst underveis. Utgangspunktet er at de hver for seg utgjør en kollektiv aktør. Andre viktige aktører i denne prosessen er fagforeningene og ledelsen i SAS, media, publikum, politikere

¹ Et søk på "oppkjøp" på BIBSYS viste 29 treff, der kun to av disse var utpreget sosiologiske. Om lag halvparten hadde en ren økonomisk tilnærming. Andre søk på relaterte ord som "samordning" og "omstilling" viste den samme tendensen.

etc., men disse er altså ikke *analyseenheter*. Derfor er det kun det oppkjøpte selskapets fagforeninger og ledelse som følges gjennom hele oppgaven.

Fagforeningene i Braathens: Den viktigste avgrensningen er at jeg legger *sentrale* fagforeninger til grunn. De mange lokale klubbene som er underordnet disse holdes altså utenfor analysen. Representert ved sine sentrale tillitsvalgte utgjør Braathens 11 fagforeningsklubber denne aktøren.²

Ledelsen i Braathens: Ledelsen skal i utgangspunktet forstås bredt, både som lokal og sentral ledelse, men det vil gjøres differensieringer underveis. *Toppledelsen* utgjøres av de som var direktører i Braathens. *Sentral ledelse* baseres på intervjuer med ansatte i toppledelsen og personer som har sittet tett på denne gruppen på Braathens' hovedkontor på Fornebu. Med andre ord er denne kategorien videre enn den forrige. Aktøren *lokal ledelse* representeres i hovedsak av stasjonssjefene³ i Braathens, men også av enkelte fra sentral ledelse, hvis vedkommendes stillinger gjør at de er tilknyttet den lokale delen av organisasjonen. Slike kombinasjonsmuligheter avklares nærmere for hver enkelt av de intervjuede når disse presenteres i kapittel 2.

Prosessen og fasene

Det kan umiddelbart være verdt å klargjøre hva som legges i samordningsprosessen mellom SAS og Braathens i *denne oppgaven*, når det er kjent hva som har skjedd i ettertid. 23. mars 2004 ble det nemlig klart at også varemerkene SAS og Braathens, og det som hadde vært to separate flyselskaper innad i SAS-gruppen, skulle slås sammen. Ved snakk om samordningsprosessen mellom SAS og Braathens generelt, vil det derfor være naturlig at man også tenker på dette. Det er derimot ikke temaet for denne oppgaven. Her fokuseres det på den samordningen som fant sted da SAS kjøpte Braathens, og da enkelte overlappende funksjoner ble slått sammen rett etterpå. I denne perioden var altså SAS og Braathens to forskjellige flyselskaper, men med samme eier.

Prosessen er delt opp i faser. Fasene er knyttet til den kronologiske utviklingen ved at de har et bestemt start- og slutt punkt i form av en dato. De ulike datoene som deler prosessen i faser er valgt på bakgrunn av bestemte hendelser eller utviklingstrekk som gjør det naturlig å hevde at man går fra en fase til en annen rundt disse tidspunktene. Slike punkter i utviklingen

² Navn og hovedorganisasjonstilknytning til de 11 fagforeningene presenteres i kapittel 4.

³ Stasjonssjefene, så vel som hva betegnelsen "stasjonssjef" skal forstås som, presenteres i kapittel 4.

kan kalles turning points (Abbott 1997). Det metodiske aspektet tilknyttet utvelgelsen av slike turning points vil følges nærmere i metodekapittelet. Fasene har fått titler ut fra hva jeg oppfatter som beskrivende for periodene. Første fase kalles *tilpasningsfasen*, den midterste kalles *utformingsfasen* og den siste fasen kalles *konsekvensfasen*. Prosessen angis med et start- og slutt punkt som går langt ut over det som mellom partene ble oppfattet som selve samordningen. Det skyldes min oppfatning om at samordningsprosessen samlet sett må forstås via de hendelsene som inntraff i et slikt tidsrom. Jeg vil med andre ord definere prosessen tidsmessig videre enn hva som ble gjort i de to selskapene.

Perspektivene

For å fortolke samordningsprosessen har jeg valgt å anlegge et rasjonalitets- og meningskamperspektiv:

- Ut fra rasjonalitetsperspektivet er det et mål å belyse om samordningsprosessen har båret preg av rasjonalitet eller arasjonalitet, gitt den forståelsen det gjøres av et begrepspar i kapittel 3. Foruten et slikt grunnskille vil jeg også anlegge tre mer spesifikke teoretiske bidrag for å utdype perspektivet.
- Ut fra meningskamperspektivet er målsettingen å drøfte om aktørene har kjempet for å fremme bestemte meninger om samordningsprosessen og de delhendelser denne består av. Jeg vil også se på hvilke versjoner som eksisterer om det som har skjedd. Via ulike teoretiske bidrag vil jeg blant annet belyse hvordan klassifiseringer og det å kunne definere situasjonen har vært viktig.

I tillegg er et metodologisk kontekstperspektiv gjennomgående for hele oppgaven:

- Det *metodologiske kontekstperspektivet* anlegges for å drøfte de utfordringer som følger med å gjøre en historisk samtidsanalyse. Målet med et slikt perspektiv er å påpeke de usikkerhetsmomentene som blant annet kan knyttes til intervjuutsagn, på grunn av at avstanden mellom det studerte og intervjuutidspunktet er tidsmessig kort.

Tilslutt gjøres det oppmerksom på at oppgaven også er skrevet med to målsettinger for å sikre en *tykk beskrivelse* (Geertz 1973). For det første ønsker jeg å vise hvilke forhold som blir aksentuert for de to aktørene underveis i prosessen. For det andre er det en målsetting å gjøre

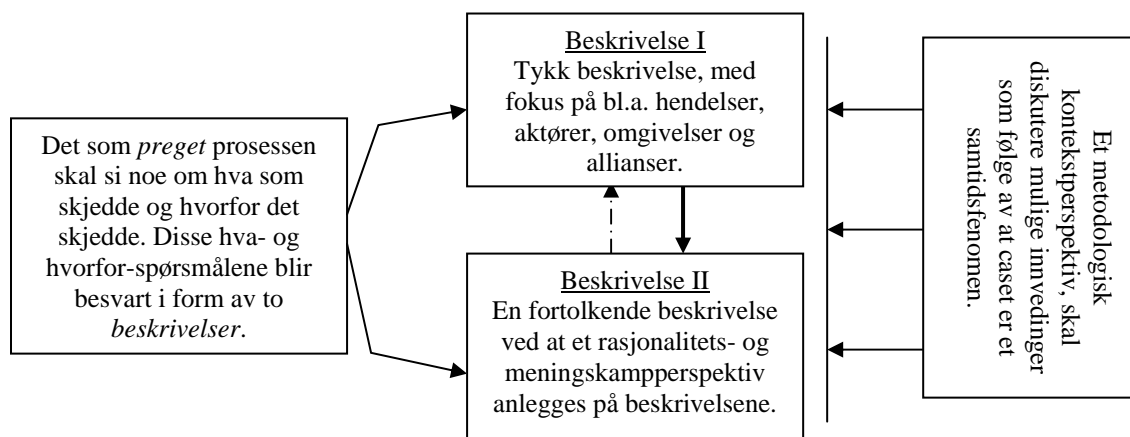
sammenligninger mellom fasene. Disse målsettingene skal sikre at oppgaven ”(...) tar for seg mange relevante kontekster”, noe som er et kjennetegn ved tykke beskrivelser (Korsnes, Andersen og Brante 1997: 330).

1.4 Hoved- og delspørsmål

Gitt avklaringen ovenfor kan hovedspørsmålet i oppgaven formuleres. Videre skisseres de fire delspørsmålene som samlet skal besvare dette.

Hovedspørsmål: Hva preget utviklingen av samordningsprosessen mellom SAS og Braathens for fagforeningene og ledelsen i Braathens, og hvordan kan denne utviklingen forklares?

Hovedspørsmålet er på sett og vis to spørsmål. I tråd med Ragins metodologi (1994) ligger det en intensjon om *både* å beskrive *og* forklare. Enkelt sagt vil dette gjøres ved at jeg tar for meg hva som skjedde, og hvorfor det skjedde. Beskrivelsene konstrueres ut fra foreliggende og innsamlet materiale. Forklaringene gjøres med utgangspunkt i at oppgavens hovedperspektiver anvendes for å se hvordan de teoretiske bidragene passer på beskrivelsene.



Figur 1: Illustrasjonsfigur over hovedspørsmålets omfang og besvarelsesstrategi.

Beskrivelsen vil gjøres på to plan. *Beskrivelse I* er kontekstnær og av deskriptiv karakter. Det er et mål å belyse flere sider ved samordningsprosessen. Det kan knyttes til hvilke aktører som er involvert, hvilke allianser som eksisterer blant disse, hva som preget omgivelsene og først og fremst, hvilke *hendelser* som fant sted. På et annet plan vil en slik beskrivelse utdypes ved at to gjennomgående, teoretiske hovedperspektiver anlegges. Pilene i figuren som går

mellom perspektivene, illustrerer den påvirkning som er mellom de to beskrivelsene. *Beskrivelse II* gjøres først og fremst med utgangspunkt i *Beskrivelse I*. Samtidig vil det i tråd med Ragins metodologi være slik at også den første og mest induktive beskrivelsen vil være formet av hvilke analytiske rammer jeg anvender i den andre og mest deduktive beskrivelsen (Ragin 1994: 57). Dette vil jeg komme tilbake til senere (jfr. kapittel 2). Jeg har bevisst unngått å anvende spesifikk litteratur om samordning, oppkjøp og omstilling, da slik litteratur ofte preges av hvordan noe *bør* være, og ikke hvordan noe faktisk er:

Many organisational texts remain a curious and confusing mixture of analysis and prescription. Emphasis on a stream of advice and solutions to managers consistently undermines the generation of valid and realistic knowledge of organisational processes (Thompson og McHugh 2002: 13).

Tanken bak å dele prosessen inn i faser, er at hver fase skal følges med samme fokus. Når delspørsmålene er rettet mot hver sin fase, vil de bevisst ha lik ordlyd og de tilhørende kapitlene vil følge samme fremgangsmåte. Eneste unntak er det første delspørsmålet som skiller seg fra de andre ved at det skal svares på i form av et bakgrunnskapittel. Oppgavens hovedspørsmål kan besvares via følgende fire delspørsmål:

Delspørsmål 1: Hva preget norsk luftfart og selskapene SAS og Braathens før sammenslåingen?

Svaret på dette delspørsmålet skal gi en bakgrunnsforståelse for analysen. Her vil ulike trekk ved luftfarten (eksempelvis historikk, terminologi, konsesjonsspørsmål, drift, etc.), samt en utdypning av hvilke utslag dette fikk i konkurransesituasjonen mellom SAS og Braathens, stå sentralt. Ut fra delspørsmålet er det et mål å belyse situasjonen *før* sammenslåingen fant sted, og peke på hva som utgjorde konteksten for samordningsprosessen.

Delspørsmål 2: Hva kjennetegner tilpasningsfasen og hva kan forklare dens utvikling?

Spørsmål som ønskes belyst er blant annet: Hvorfor stilte ikke fagforeningene i Braathens seg mer kritiske til å bli kjøpt opp av det som var selskapets største konkurrent? Det er et mål å belyse de valg og vurderinger som ble gjort av både Braathens' ledelse og fagforeninger i denne forbindelse. Videre spør jeg hvorfor den omfattende og raskt gjennomførte

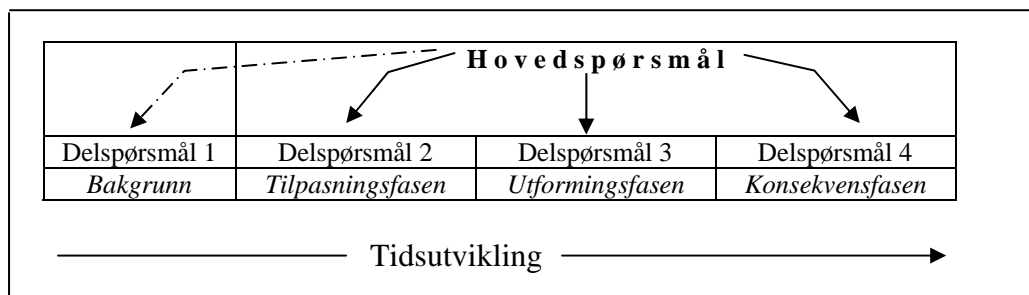
nedbemanningen i november/desember 2001 ikke møtte større motstand innad i selskapet enn den gjorde? Ulike forklaringer vil presenteres og settes i sammenheng.

Delspørsmål 3: Hva kjennetegner utformingsfasen og hva kan forklare dens utvikling?

Hvordan kan utviklingen i Samordningsprosjektet⁴ best beskrives? Forskjellige oppfatninger om hensikten med Samordningsprosjektet vil stå sentralt når dette tas opp. Avviket mellom oppfatningene vil belyse at prosessen gikk i retning av å være mer preget av konflikt enn konsensus. Dessuten, hvorfor ble Braathens' bakketjenester outsourcet, og hvordan påvirket denne avgjørelsen aktørenes opptreden i prosessen? De intervjuedes fremheving av betydningen av ulike bedriftskulturer skisseres. Senere drøfter jeg hvorvidt en slik forklaring kan forstås som et legitimeringsbehov hos aktørene i ettertid. Jeg diskuterer også de valg Braathens' ledelse hadde i den situasjonen som oppsto.

Delspørsmål 4: Hva kjennetegner konsekvensfasen og hva kan forklare dens utvikling?

Hvilke interne problemer og konflikter oppsto i Braathens etter at utfallet av samordningen var avklart? Hva forklarer at prosessen resulterte i lojalitetskonflikter og hvordan forholdt ledelsen seg til disse da uoverensstemmelsene oppsto? Svaret på delspørsmålet vil belyse det konfliktnivået prosessen endte med. Det vil bli tatt opp hvilke utslag det ga at fagforeningene valgte å ta saken inn for domstolene. Fokuset rettes mot konsekvensene for *prosessen*, og har ingenting med konsekvenser av rettssakens utfall å gjøre.



Figur 2: Sammenheng mellom oppgavens spørsmål og prosessens forløp.

⁴ Samordningsprosjektet var et SAS-initierte prosjekt som presenteres nærmere i kapittel 5.

Samlet kan oppgavens hoved- og delspørsmål plasseres i forhold til fasene jeg har delt prosessen inn i på den måten som er illustrert i figur 2. Det er et delspørsmål knyttet til hver av de tre fasene. Den stiplede pilen i modellen illustrerer at hovedspørsmålet ikke besvares direkte via svaret på det første delspørsmålet.

1.5 Gangen i oppgaven

I kapittel 2 tas de metodologiske spørsmålene opp, og det gis kommentarer til den praktiske metoden jeg har benyttet i arbeidet med oppgaven. Først gir jeg et kort innblikk i den debatten som har preget synet på samfunnsvitenskapelig metode. Deretter blir Ragins tilnærming (1994) presentert. Den utgjør oppgavens metodologiske forankring. Mot slutten av kapittelet avklares hva som ligger til grunn for det metodologiske kontekstperspektivet.

I kapittel 3 vil de teoretiske perspektivenes hovedfokus og forskjellige bidrag presenteres. I rasjonalitetsperspektivet avklares det først hva som legges i begrepsparet *rasjonalitet* og *arasjonalitet*. Jeg trekker på bytteteori, beslutningsteori og teorier om hva som påvirker arbeidsgivers strategier. I meningskamperspektivet diskuterer jeg forskjeller og likheter mellom dette og mitt metodologiske perspektiv. Deretter går jeg inn på de ulike bidragene og innsiktene som er tilordnet perspektivet. Klassifisering, det å definere situasjonen og Bråtens modellmakt (1972) står sentralt.

I kapittel 4 belyses delspørsmål 1. Basert på foreliggende materiale gis det en innføring i norsk luftfart og hva den har vært preget av fra etterkrigstiden og frem til i dag. Det fokuseres i første rekke på Braathens, men delvis også på SAS. Materialet som ligger til grunn for den selskapsspesifikke utdypning er også basert på intervjuene. Det er et mål å klargjøre trekk ved flybransjens særegne terminologi, og hva som har preget forholdet mellom SAS og Braathens. Kapittel 4 blir omtalt som oppgavens bakgrunnskapittel.

I kapittel 5 tas tidsperioden som utgjør den første fasen av prosessen opp, derfor belyses delspørsmål 2 her. Kapittelet består av beskrivelser og fortolkninger av foreliggende og innsamlet materiale. To tema er spesielt viktige i denne fasen, oppkjøpsavtalen og nedbemanningen. Aktørenes holdninger og vurderinger omkring disse blir analysert med henhold til deres felles målsetting: Å sikre at SAS-oppkjøpet ble gjennomført. Arbeidsgivers strategier står sentralt for å forstå forklaringene. Kapittel 5 omtales som oppgavens første analysekapittel.

Kapittel 6 er utgangspunktet for midtperioden av prosessen, utformingsfasen. Her belyses derfor delspørsmål 3. Jeg beskriver den utviklingen som skjedde for de bakkeansatte⁵ i Braathens, og ser nærmere på de ulike versjonene som eksisterer om hva som skjedde i denne forbindelse. Betydningen av ulike bedriftskulturer diskuteres. Hva angår det SAS-initierte Samordningsprosjektet er det ulike syn på hensikten med et slikt prosjekt, og her vil Bråtens teorier om modellmakt anvendes. Kapittel 6 omtales som oppgavens andre analysekapittel.

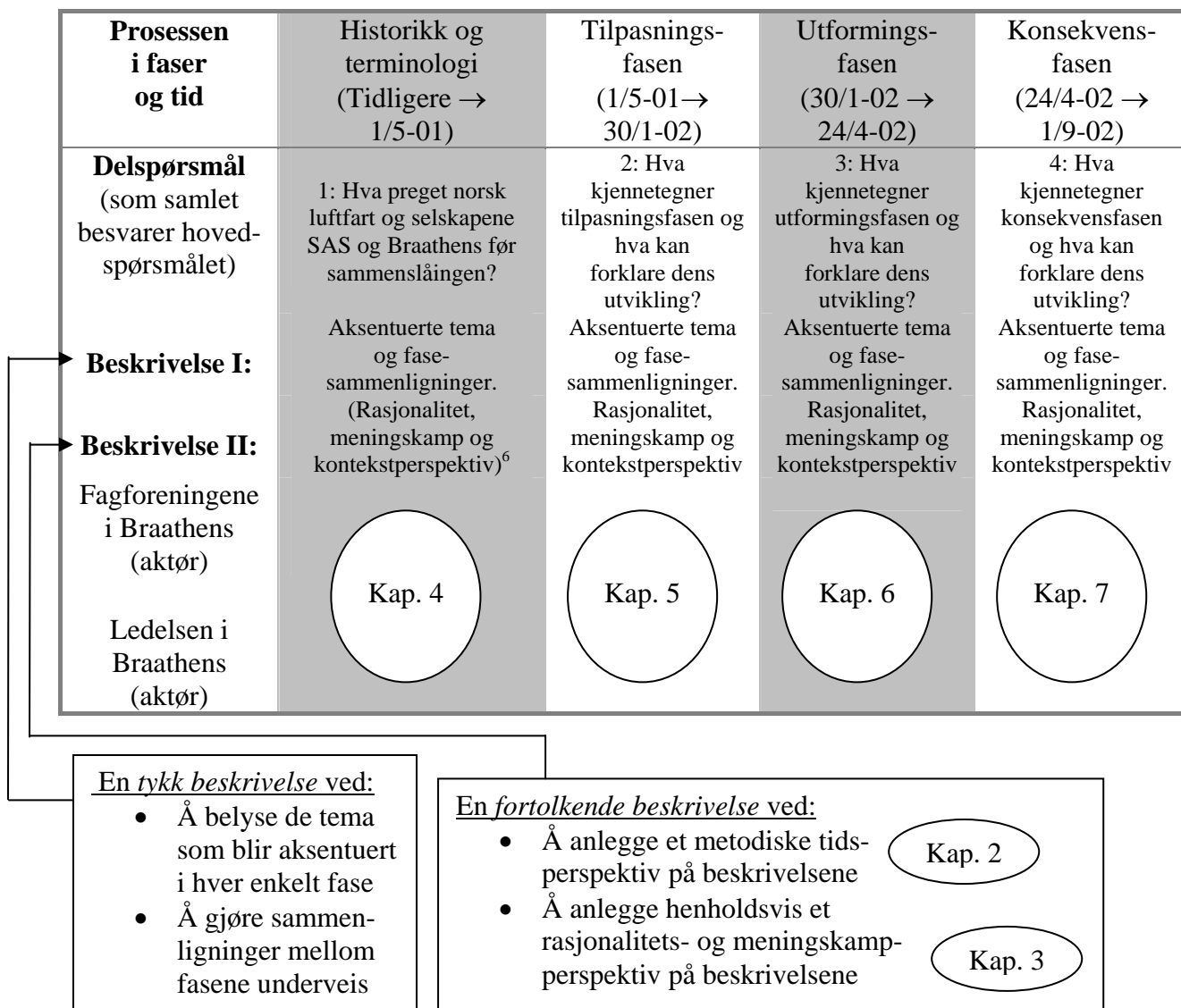
Kapittel 7 tar for seg den siste tidsperioden i prosessen, konsekvensfasen. I dette kapitlet belyses delspørsmål 4. Utfallet av hva som skjedde i utformingsfasen fremstår som en årsak til det som tas opp. Konsekvensene er i første rekke (i) interne problemer i Braathens-organisasjonen og (ii) effekter av at det da ble klart at saken ville tas inn for domsstolene. Det er snakk om konsekvensene for *prosessen*, der den meningskampen som pågikk mellom aktørene blir presentert og diskutert. Kapittel 7 omtales som oppgavens tredje analysekapittel.

Felles for kapittel 5, 6 og 7 er målsettingen om at beskrivelsen *både* skal være tykk og fortolkende. Den detaljrike delen vil bli utdypet ved å presentere aksentuerte forhold, samt gjøre sammenligninger mellom fasene. Den fortolkende delen av beskrivelsen oppnås via oppgavens to teoretiske hovedperspektiver. De skal bidra til å forstå de beskrevne hendelsene i lys av teoretiske bidrag. Begge sidene av beskrivelsen følges med det metodologiske kontekstperspektivet og dets målsetning.

I kapittel 8 avsluttes oppgaven ved at jeg samler trådene fra de foregående kapitlene. Først oppsummerer jeg de tre fasene hver for seg. Deretter ser jeg prosessen samlet. I den sammenheng ønsker jeg å sette fokus på hva som er den teoretisk røde tråden i oppgaven. Jeg vil da komme inn på hvordan mine teoretiske perspektiver har fungert og kan ses i forhold til hverandre. Kapittel 8 omtales som oppgavens avslutningskapittel.

Jeg runder av innledningskapitlet med å konstruere en arbeidsmodell over oppgaven. Denne kan anses for å være en utbygging av figur 1 og 2, og er gjengitt på neste side.

⁵ Betegnelsen "bakkeansatte" blir i likhet med annen bransjespesifikk terminologi, avklart i kapittel 4.



Figur 3: Figur over strukturering og sammenheng i oppgaven.

⁶ Parentesmarkeringen av disse perspektivene angir at anvendelsene er svakere enn i de andre tilfellene. Perspektivene kommer kun indirekte til syne, ved at forhold som kan ha betydning senere i oppgaven vil bli vektlagt fremfor andre.

2 Metodologi

Skal jeg skrive under der det står ”informant”?
Ja vel... Jeg kan ikke si jeg liker å bli ansett som
en informant, det forbinder jeg mest med en
som tyster på andre og ikke opptre fair, men jeg
skal nå skrive under siden du ber meg om det
(ledelsesrepresentant J, Braathens).

Det er vanlig å operere med to betydninger av begrepet *metodologi*. For det første kan det være snakk om det epistemologiske aspektet, og for det andre kan det henseile på den praktiske fremgangsmåten. Begge sider vil drøftes i dette kapitlet. Først vil jeg plassere min metodologiske forankring ut fra de vitenskapsteoretiske kontroverser som har preget samfunnsvitenskapelig metode. Deretter vil jeg presentere Ragins metodologiske tilnærming, for så å vise hvordan dette kan anvendes på min oppgave. Kapitlet fortsetter ved at jeg beskriver hvilken *praktisk* metode jeg har benyttet meg av, og at jeg diskuterer de avveininger jeg har gjort i denne forbindelse. Til slutt kommer jeg inn på de utfordringer et studium av et samtidscase bringer med seg, og jeg presenterer da et av mine tre hovedperspektiv på oppgaven, det metodologiske kontekstperspektivet.

2.1 Vitenskapsfilosofiske kontroverser

Valg av opplegg er tilpasset formålet med oppgaven: Å både beskrive og fortolke⁷ samordningsprosessen mellom SAS og Braathens fra fagforeningene og ledelsen i Braathens sitt ståsted. Når det er sagt frigjør ikke en slik holdning mitt valg av tilnærming fra å være vitenskapsfilosofisk forankret. Det man velger må naturligvis ikke bli et rent pragmatisk spørsmål, der det ikke stilles kritiske spørsmål ved hva som ligger til grunn for tilnærmingen. Ragins metodologi er etter min mening både fundert på et klart standpunkt i forhold til den vitenskapsfilosofiske kontroversen som har preget samfunnsvitenskapelig metode, samtidig som den lar seg forene med målsettingen i denne oppgaven.

Mens de grunnlagsteoretiske kontroversene kan sies å prege flere vitenskaper, er tilfellet ekstremt innen sosiologien (Mjøset 2000: 1). Det kommer til syne ved det epistemologiske aspektet av metodologien: Hvordan kan det frembringes sikker kunnskap om den verden vi lever i? Her har det vært hevdet at metodebøker gir et feilaktig inntrykk av lavere usikkerhet enn hva som reelt er tilfellet. Det hevdes at behovet for refleksjon

⁷ Jeg gjør oppmerksom på at begrepene fortolke/fortolkning og forklare/forklaring brukes om hverandre i oppgaven.

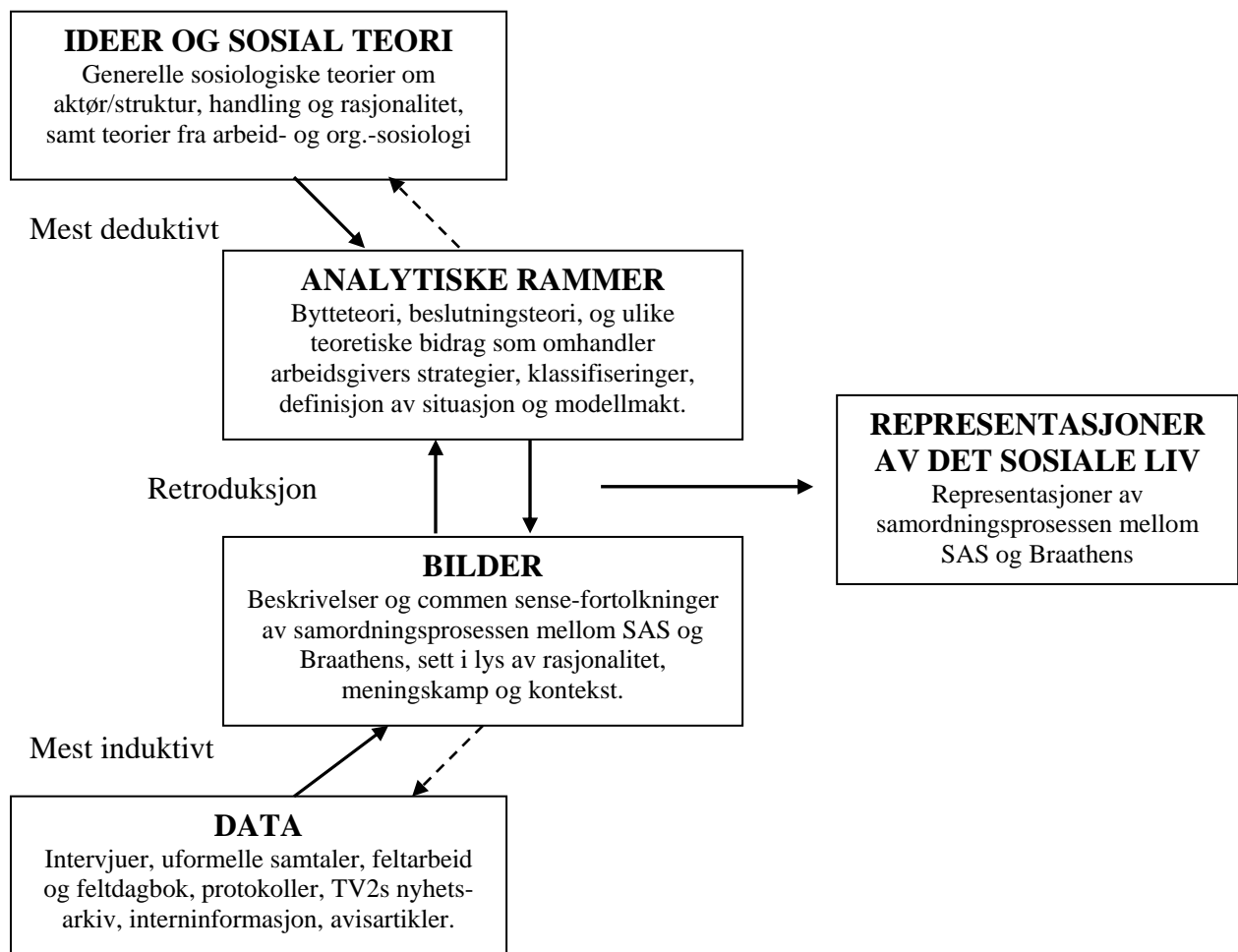
undervurderes, og at vanskeligheter ved språkbruk, tolkninger og selektivitet ikke tas godt nok opp (Alvesson og Sköldberg 1994: 9).

En slik innvending kan ses i lys av skillet mellom hvorvidt samfunnsvitenskapelige studieobjekter kan erkjennes som objektivt gripbare eller ikke. Ragins tilnærming legger til grunn at en slik objektiv kunnskap er umulig å frembringe. Et slikt syn medfører at det må gjøres en avklaring i forhold til en vanlig måte å forstå teori på. Tradisjonelt er teori oppfattet som noe som skal testes mot empiri, mens funnene vil avgjøre om man konkluderer med at teorien er sann eller usann. En slik tilnærming forbindes med den eksperimentelle naturvitenskapen, og det erkjennelsesmessige grunnlaget kalles for *filosofisk realisme* (Mjøset 2000: 1). De forsøk som har vært gjort innen samfunnsvitenskapen på å inkorporere en naturvitenskapelig søken etter universelle normer, har medført sterk kritikk. Skjervheim argumenterer ut fra vanskeligheten av å skille det å være *deltaker* fra å være *tilskuer* (Skjervheim 1957). En annen tilnærming til teoribegrepet vektlegger at teori heller skal anvendes enn testes. Man spør om når teorien gjelder og ikke gjelder, heller enn om den er sann eller usann (Alvesson og Sköldberg 1994: 30). Det blir en mer fruktbar tilnærming når det hevdes at empiri er teoriladet, og at teori på den annen side også er empiriladet. Ved å fokusere på at forskeren bringer sin(e) referanseramme(r) til feltet, vil data aldri bli helt ”rene”. Slik vil det være et eksempel på at empiri er teoriladet. På den annen side vil synspunktet om at en teori en gang har sprunget ut av en bestemt, empirisk kontekst eksemplifisere det motsatte, at teori er empiriladet. Fellesfaktoren er at data og teori ikke kan ses atskilt. Det er også en slik oppfatning bak arbeidet med min hovedfagsoppgave. Selv om min metodologiske forankring i Ragin ikke går like langt som Flyvbjerg, kan det i denne sammenheng være verdt å trekke frem den danske forfatterens synspunkt om teoribegrepet. Flyvbjerg mener begrepet teori undertrykker det kontekstuelle og erfaringsbaserte som står samfunnsforskeren nærmest (1994: 59).

Avslutningsvis vil jeg peke på at Alvesson og Sköldbergs oppfatning ikke innebærer den komplette relativisme, og de fallgruver et slikt ståsted medfører. De to forfatterne hevder deres standpunkt faller mellom ytterpunktene relativisme og objektivisme. Poenget er ikke at alt kan benyttes, men at man på den annen side må være åpen for at mer enn ett perspektiv kan gi fruktbare fortolkninger av ett og samme fenomen (Alvesson og Sköldberg 1994: 30). En slik grunnholdning kommer eksplisitt til syne ved at jeg anlegger tre forholdsvis ulike hovedperspektiver på det jeg studerer.

2.2 Ragins metodologi

I denne oppgaven vil jeg beskrive og fortolke en nylig avsluttet prosess. Når det gjelder hvordan slike analyser kan gjennomføres er det "(...) ikke en klart definert metodologisk situasjon å støtte seg til" (Ekberg og Vatnaland 2003: 36). Den metodologien Ragin legger til grunn er ikke mer egnet til å analysere slike prosesser, enn andre temaer innenfor sosiologi. Ragin presenterer en *generell* forståelse av hva som kjennetegner samfunnsvitenskapelige studier og hvordan man bør gå frem. Det er derfor avgjørende å vise hvordan en slik forståelse slår ut på mitt spesifikke studieobjekt.



Figur 4: Ragins modell (1994: 57) tilknyttet mitt hovedfagsarbeid.

Gjennomgående for den forutgående diskusjonen var hvordan skillet mellom teori og empiri blir forstått, samt forholdet mellom induksjon og deduksjon. Ragins plassering i forhold til denne dikotomien er et sted i mellom, det han kaller *retroduksjon*:

Retrodution is the interplay of induction and deduction, and is central to the process of scientific discovery. The process of constructing representations from the interaction between analytic frames and images involves retrodution (Ragin 1994: 191).

Forskningsprosessen ses på som en kontinuerlig dialog mellom empiri og teori, og dette sammenfaller med ståstedet til Alvesson og Sköldberg. Hos Alvesson og Sköldberg brukes begrepet *abduksjon* (1994: 50), som betyr det samme som retroduksjon gjør hos Ragin. Hva angår muligheten for generaliseringer, kan dette oppnås hvis det man generaliserer kan relateres til den konkrete konteksten til studieobjektet. Her synliggjøres en formidlingen mellom teori og empiri, at teorier er kontekstavhengige. At formidlingen går begge veier understrekes av Ragin med samme resonnement som Alvesson og Sköldberg brukte tidligere. Datamaterialet blir sett på med teoriinspirerte referanserammer, noe som gjør at man heller ikke kan si at empirien ikke er påvirket av teorien.

I forskningsprosessen ved denne hovedfagsoppgaven utgjør intervjuer, feltarbeid, protokoller, interninformasjon, nyhetsarkiv, foredrag, pressekonferanse og avisartikler mine data. Innsamlingen av disse dataene ble gjort ut fra noen grove ideer om hvordan en samordningsprosess av den typen man har hatt mellom SAS og Braathens kan forstås. Slike forståelser er sannsynligvis sammensatt av flere elementer. For det første er det trolig preget av litteratur jeg har lest på kurs innen arbeids- og organisasjonssosiologi. Jeg vil også tro at min deltakelse på semesteremnet Prosjektforum kan inkluderes, der prosesser i arbeidslivet var et viktig tema på pensum. Som bakgrunnskunnskap har dessuten mer abstrakte bidrag fra sosiologisk teori, om eksempelvis aktør/struktur og filosofisk vitenskapsteori, spilt inn. I tillegg kommer diverse mindre kilder til påvirkning, der det er lite hensiktsmessig å forsøke å nevne alle. Hovedpoenget synes allikevel klart, jeg går inn i forskningsprosessen med mine bestemte briller. På samme måte vil en student med en annen fagbakgrunn ha tilnærmet seg prosessen med andre briller: "Ingen kommer idémessig tomhendt til en forskningsprosess" (Alvesson og Sköldberg 1994: 23). Jeg hadde med andre ord en oppfatning om slike prosesser, om enn vagt, før jeg begynte datainnsamlingen. Interessant nok var ønsket om at en student fra nettopp universitetssystemet skulle se på sammenslåingsprosessen, noe som ble uttrykt eksplisitt fra AMU-representanter i Braathens. Akkurat det kan tyde på at de så for seg at studenter fra universitetet ville ha en egen måte å gå frem på. Oppfatningen om at jeg entrer prosessen med bestemte faglige briller er med andre ord ikke bare noe *jeg* er bevisst. Mine data kan altså sies å være teoriladete, da jeg har brukt teoretisk kunnskap som utgangspunkt for mitt valg av kategorisering av data. Det skal naturligvis ikke nedtones at dette kan være et problem. Det blir viktig å være åpen for data som ikke sammenfaller med de forestillingene

jeg har. Hvordan dette stiller seg i mitt tilfelle, tas opp når jeg drøfter styrker og svakheter ved det benyttede undersøkelsesopplegget senere i dette kapittelet.

I Ragins modell er bilder konstruert ut fra dataene. Dette er hovedsakelig en induktiv prosess. Ragin hevder at bilder primært er konstruksjoner som lages ved at man setter sammen biter av data for å bringe sammenheng til disse (Ragin 1994: 58). Litt teknisk kan det også sies at det var slik det fungerte da jeg utformet en beskrivelse av samordningsprosessen mellom SAS og Braathens. Jeg satt sammen ulike biter fra det omfattende datamaterialet. Sammen dannet det grunnlaget for bestemte beskrivelser av prosessen. Det er verdt å merke seg at det er snakk om *flere* beskrivelser og *flere* bilder. Dessuten, en beskrivelse kan synes å være deskriptiv, men vil alltid inneha fortolkende elementer ved seg. I mine bilder av samordningsprosessen kan dette ha kommet til uttrykk ved at jeg for eksempel har fremhevet bestemte enkelthendelser fremfor andre.

Via Ragins modell går det frem at bildene kan bringes i dialog med de analytiske rammene, der rammene hovedsakelig er avledet fra sosial teori. Det skal også sies at selv om Ragins modell er anvendbar på både kvalitative og kvantitative studier, skal de analytiske rammene forstås noe ulikt i de to tilfellene. I kvalitative studier av den typen som oppgaven min baserer seg på, er de analytiske rammene mer fleksible. De låser ikke forskeren like mye som i kvantitative studier. ”En fleksibel ramme viser forskeren hvor han skal lete og hvilke faktorer man skal lete etter, uten å lage noen spesifikk hypotese om forholdet mellom faktorene” (Ragin 1994: 74, min oversettelse). I mitt tilfelle er den sosiale teorien konkretisert til mer bestemt og avgrenset teori i de analytiske rammene. Et eksempel kan være min bruk av Hernes’ bytteteori, når jeg presenterer en forklaring på hvorfor ledelsen til Braathens gikk med på å fronte en avgjørelse det var knyttet så sterk misnøye til. Grunnen til at jeg fremhever denne enkelthendelsen over en annen, kan nettopp skyldes at jeg kobler den til elementer ved bytteteori. Resultatet er at bildene blir abstraksjoner av dataene, og ikke så komplekse som de virkelige casene (Ragin 1994: 70). De analytiske rammenes funksjon er å klassifisere fenomenet som beskrives (Ragin 1994: 63). I praksis muliggjør det å se om bildene kan ses i lys av en annen mer generell teori eller typologi.

Dialogen mellom teori (ideer/sosial teori) og empiri (data) går via analytiske rammer på den ene siden og bilder på den andre siden. Bilder som ses i lys av ulike rammer, vil gi ulike representasjoner. Et sentralt spørsmål blir om ramme(r) og bilde(r) passer, om beskrivelsen av noe jeg har sett på er et tilfelle av en større teoretisk kategori. Like gjerne som man kan oppleve at rammer og bilder passer, kan man oppleve at de ikke gjør det (Ragin 1994: 59). Det er ikke noe bedre å få en ramme bekreftet enn å få den avkreftet.

Ved å fremheve betydningen av å gi beskrivelser av et fenomen, ligger også en formening om at gode beskrivelser også sier noe om hvorfor ting ble som det ble. I Ragins metodologi betones det induktive mer enn hva som har blitt gjort tradisjonelt i sosiologien, men det kan være verdt å minne om at også andre bidragsytere deler et slikt syn. Granovetter understreker eksempelvis viktigheten av å se på det kontekstuelle når han argumenterer for at nettverksanalyser også bør benyttes i økonomisk sosiologi (1992). De tette båndene mellom beskrivelse og fortolkning følges i praksis opp ved at det ikke skilles ut som egne kapitler i min oppgave. Videre har fremstillingen en fortellende karakter. Jeg beskriver samordningsprosessen som et faseinndelt hendelsesforløp. Det narrative utgjør forklaringen (Flyvbjerg 1994: 159). Jeg vektlegger det som i sosiologien kalles for *tykke beskrivelser*, der beskrivelsene tar for seg flere relevante kontekster ved forklaringene (Geertz 1973).

2.3 Praktisk metode

I dette delkapittelet tar jeg for meg forskjellige aspekter ved den *praktiske metoden* jeg har anvendt. Først vil jeg komme inn på rapporten jeg skrev om nedbemanningsprosessene i Braathens. Det er datamaterialet som er samlet inn i forbindelse med denne rapporten som ligger til grunn for hovedfagsoppgaven. Derfor antas arbeidet og forhold omkring rapporten å være av interesse. Delkapittelet avsluttes med at jeg drøfter styrker og svakheter ved den fremgangsmåten jeg har benyttet meg av.

2.3.1 Om den avleverte rapporten til Braathens

Ved inngangen til 2003 ble jeg kontaktet av Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi på UiO. Her ble jeg tilbudt et prosjekt i Braathens i tilknytning til hovedfagsoppgaven min. Med prosjektet fulgte også et studentstipend. Selskapet hadde da avsluttet to større nedbemanningsprosesser. Spørsmålet var om jeg kunne tenke meg å skrive om dette i min hovedfagsoppgave. Ideen var tatt opp og forankret i Arbeidsmiljøutvalget (AMU), der det var støttet av representanter fra både fagforeningene og ledelsen. Det ble gjort klart at en hovedfagsoppgave med metode- og teorikapitler (dette ble nevnt eksplisitt) ikke var av interesse for Braathens. På daværende tidspunkt var det vanskelig å se for seg de helt konkrete perspektiv jeg ville anlegge i en hovedfagsoppgave. I så måte fremsto det gunstig å skrive en rapport først, for siden å tilpasse dette og utelatt stoff i en hovedfagsoppgave. Mandatet for rapporten ble utarbeidet etter en samtale med personaldirektør Halfdan Haaland,

organisasjonssjef Arne Johan Johnsen og meg: *Å beskrive nedbemanningsprosessene og evaluere de personalpolitiske tiltakene gjort i denne forbindelse.*

Rundt julen 2002 leste jeg meg opp på foreliggende materialet, som protokoller, interninformasjon og avisartikler. Deretter foretok jeg intervjuer, etterfulgt av bearbeiding og systematisering av materialet. Noe tid gikk også til det som ble en møysommelig prosess, at samtlige av de 27 intervjuede skulle kontaktes for godkjenning av sitater fra intervjuene, dersom jeg ønsket å bruke noe i en ikke-anonymisert form. Rapporten (170 sider) ble levert til Braathens i starten av oktober 2003. Den ble delt ut til diverse personer i selskapet, samt til journalister, jurister og ansatte i LO, YS og SAS. Jeg holdt en kortere presentasjon om rapportens funn og konklusjoner for AMU i Braathens.

Under arbeidet med rapporten jobbet jeg med å sikre gode nok data for alternative vinklinger på hovedfagsoppgaven. Mye av tiden tilbrakte jeg på Braathens hovedkontor på Fornebu, noe som var et bevisst valg i forhold til å opparbeide et inntrykk og bilde av bedriften som helhet. Tiden ga verdifull innsikt i organisasjonen og medførte mange refleksjoner over konkrete forhold i selskapet, så vel som dilemmaer og utfordringer tilknyttet feltarbeid. Refleksjoner omkring denne tilværelsen tas opp senere i dette delkapittelet.

2.3.2 Intervjumateriale

Materialet som ligger til grunn for oppgaven ble i all hovedsak samlet inn våren 2003. Jeg benyttet meg av mange ulike datakilder, der intervjuer kun var en av disse. Likevel, intervjuene utgjør utvilsomt den største og viktigste delen. Sammen med feltarbeidet står disse kildene i en særstilling. Av den grunn er intervjuene og feltarbeidet skilt ut i denne presentasjonen, mens de øvrige blir presentert samlet etterpå.

Selve intervjusituasjonen

Våren 2003 gjennomførte jeg 27 intervjuer. De intervjuede utgjør et bredt spekter av personer som på ulikt vis var involvert i samordningsprosessen. Et flertall har tilknytning til Braathens. De fleste samtaler varte i 1,5 til 2 timer. Et par var nede i en time og noen var oppe i tre. En person tok det litt over 3,5 timer å intervju. Umiddelbart kan det fremstå merkelig at jeg da ikke grep inn og avbrøt vedkommende, slik at innholdet hele tiden var av relevant karakter. Et slikt valg henger sammen med den posisjonen jeg raskt forsto at jeg som intervjuer hadde i forhold til enkelte av informantene. I og med at prosjektet med rapporten til Braathens var forankret i AMU, var min inntreden kjent for de fleste. Det var ikke vanskelig å merke at det blant enkelte lå en spesiell forventning til det å bli intervjuet. Denne forventningen gikk på at

jeg som ”nøytral part fra universitetet” (en betegnelse jeg støtte på flere ganger i løpet av arbeidet), var en de kunne si alt de hadde på hjertet til. Særlig blant tillitsvalgte viste det seg å være et behov for å sette ord på det de hadde opplevd som en tøff tid. Selv om mye av det som ble sagt ikke var strengt nødvendig for meg, følte det mest naturlig å la dem snakke ut. Den sosiale situasjonen tilsa at det ville vært uhøflig og ugunstig for tonen mellom den intervjuede og meg hvis jeg gjorde noe annet. Denne opplevelsen illustrerer et aspekt ved feltmetodikk. Forskeren kan oppleve å måtte gi en kompensasjon for å få snakke om et sensitivt tema (Hammersley og Atkinson 1996: 118). I mitt tilfelle var kompensasjonen at jeg måtte la enkelte få snakke uavbrutt, også når temaet for samtalen gikk ut over hva som var faglig relevant. Med vissheten om hvor vanskelig det er å etablere en tillitsrelasjon på kort tid, var jeg avhengig av all den goodwill jeg kunne få. Derfor lot jeg de intervjuede også få prate om temaer som ikke var direkte relevante for meg. Da jeg senere transkriberte intervjuene utelot jeg å skrive inn dette. Ytterligere feltmetodiske opplevelser ved intervjusituasjonen tas opp når feltarbeidet presenteres.

Påvirkning på intervjumaterialet

Til tross for utelatelser av irrelevant informasjon summerte antall transkriberte intervjusider seg til 276. Bruken av båndopptaker synes det forøvrig som om ikke hemmet de intervjuede nevneverdig. Riktignok virket spesielt flere ledere opptatt av hvordan det de sa ville bli fremstilt, men dette syntes å være et tema de var opptatt av generelt, og ikke fordi det var en båndopptaker der. Mitt løfte om at de senere ville få muligheten til å se over sitater og informasjon som ikke var anonymisert, og i hvilken sammenheng det ville bli brukt, synes å ha virket beroligende. Det er min klare oppfatning at det var avgjørende at jeg garanterte de intervjuede en slik kontrollmulighet for at de skulle åpne seg. Det merket jeg også da jeg kom til denne godkjenningprosedyren. Mange forandret og flikket på utsagnene sine, men de endret sjeldent det underliggende innholdet. De fleste inngrepene gikk på at de ønsket å fremstå mer nyansert enn hva deres førsteuttalelse ga uttrykk for. Noen var mer pirkete enn andre, og med så mange informanter ble det en tidkrevende prosess å skaffe ikke-anonymiserte sitater. Det formelle ble gjort ved at de intervjuede signerte på et informert samtykke før intervjuet startet. Her ble de gjort kjent med hvilke rettigheter de hadde, hvem som var behandlingsansvarlig og hvordan det de sa skulle benyttes. En journalist konstaterte raskt at ”slike rettigheter får de ikke hos meg!” Tre av de 27 intervjuede reagerte på at de ble omtalt som *informant* på det informerte samtykket. Alle tre oppga at de oppfattet ordet som negativt ladet, slik sitatet ved dette kapittelets begynnelse viser. Etter intervjuet spurte jeg

også samtlige om det var greit om jeg tok kontakt senere hvis noe var uklart. Alle stilte seg positive til det. De gangene det ble aktuelt opplevde jeg det som mindre sosialt ubehagelig å ta et slikt ekstra initiativ, enn hva jeg tror ellers ville vært tilfellet.

Rekkefølgen og intervjuguiden

Jeg gjennomførte ikke pilotintervju(er). Jeg visste at jeg skulle intervju så mange at jeg hadde rikelig med representanter i hver gruppe av de Braathens-intervjuede. Det muliggjorde korrigeringsmuligheter i senere intervjuer, og således fremsto ikke et pilotintervju som spesielt nødvendig. Når det er sagt var det ikke tilfeldig hvem som skulle være mine første informanter, personaldirektør Halfdan Haaland og hovedtillitsvalgt Nils Petter Rønningen i Braathens Personalforening (BSP). Jeg hadde på forhånd informert om at det kunne bli spesielt aktuelt med oppfølgingsspørsmål til dem. Et slikt utgangspunkt var uproblematisk for begge. Jeg endte med å stille enkelte oppfølgingsspørsmål til både Haaland og Rønningen senere i arbeidet. De to ble valgt av både innholdsmessige og praktiske årsaker. For det første fordi de hadde sittet meget sentralt i prosessen, og for det andre fordi det ville være enkelt å kontakte dem senere. Haaland hadde som personaldirektør vært aktivt involvert i arbeidet med nedbemanningsprosessene. Rønningen satt som koordinator for fagforeningene i Braathens, noe som er det nærmeste man kommer en samlet leder av Braathens 11 fagforeningsklubber. Tanken var derfor at disse kunne gi verdifull informasjon som jeg eventuelt ikke hadde plukket opp, slik at jeg kunne få dette korrigert til de neste intervjuene. Denne antagelsen viste seg å stemme. Intervjuguidene ble tilført flere nye elementer etter de to første intervjuene.

Intervjuguiden⁸ var kronologisk ordnet. I deler av intervjuet stilte jeg åpne spørsmål, og i andre deler introduserte jeg et tema og stilte mer spesifikk underspørsmål. I så måte inneholdt intervjuguiden elementer av både å være ustrukturert og semi-strukturert (Rubin og Rubin 1995: 5). Et typisk eksempel på den ustrukturerte delen var da jeg innledningsvis stilte spørsmål ved hva de husket best i ettertid. Svarene ga en indikator på hva som hadde gjort mest inntrykk, og sa således en hel del for meg som var ny i caset. De intervjuede tok noen ganger opp forskjellige temaer, noe det ustrukturert la til rette for. Samtidig var det også enkelte spørsmål som gikk igjen i hvert intervju, mens andre ble tilpasset hver enkelt informant. Et slikt valg ble gjort for å sikre at jeg kom innom de temaene jeg ønsket belyst,

⁸ Intervjuguiden var ulik fra gang til gang, og er derfor omtalt generelt i stedet for å bli lagt ved som vedlegg.

samtidig som en noe åpen struktur skulle plukke opp uforutsette innfallsvinkler som de intervjuede kunne komme med.

Det var stor variasjon i hvordan samtalene forløp. I intervju med de som hadde blitt direkte berørt av samordningen i form av nedbemanningene i selskapet, måtte jeg i stor grad styre samtalen selv. Jeg var i disse situasjonene avhengig av å stille flere oppfølgingsspørsmål for å få temaene godt belyst. I intervju med ledere opplevde jeg at disse lettere forsøkte å gripe styringen på intervjuet, selv om dette langt fra gjaldt alle. Jeg var likevel avhengig av å stille oppfølgingsspørsmål rundt noen forhold, da enkelte ledere ikke ønsket å uttale seg for mye om deler av det jeg skulle innom.

De intervjuede⁹

De 27 intervjuede representerer i hovedsak Braathens-organisasjonen, men også SAS og media. En komplett oversikt over hvem de er og faktaforhold rundt disse og selve intervjuet gjengis i tabellen som starter nedenfor. I denne oversikten finnes også kategoritilhørigheten til informantene. Som det går frem av tabellen ses flere som representanter for mer enn en kategori. Videre er det slik at mange av de Braathens-intervjuede ikke lenger var ansatt i Braathens på intervjutidspunktet. Dette følges nærmere når oppgavens metodologiske kontekstperspektiv presenteres i slutten av kapittelet.

Nr:	Dato - sted:	Informant:	Stilling:	Kategori:	Annen info:
1	6. januar - Fornebu	Halfdan Haaland	Personaldirektør i Braathens	Topp- og sentral ledelse i Braathens	
2	7. januar - Fornebu	Nils Petter Rønningen	Tillitsvalgt BS, Braathens Personalforening	Fagforeningene i Braathens	Var også koordinator for fagforeningene
3	10. januar - Fornebu	Peggy Hessen Følsvik	Tillitsvalgt BFK, Braathens Funksjonærklubb	Fagforeningene i Braathens	Satt som ansattes representant i Braathens' styre
4	15. januar - Fornebu	Jan Walter Fischer	Stasjonsdirektør i Braathens	Topp-, sentral og lokal ledelse ¹⁰ i Braathens	
5	16. januar - Fornebu	Anne Grete Ellingsen	Informasjons- direktør i Braathens	Topp- og sentral ledelse i Braathens	Info.dir. fra 1/4- 02, informasjons- sjef tidligere

⁹ Jeg veksler mellom å bruke betegnelsene ”informantene” og ”de intervjuede”. Variasjonen er gjort av språklige grunner og skal ikke tillegges noen innholdsmessig betydning.

¹⁰ Fischers stilling som stasjonsdirektør viser at han satt i toppledelsen og således inngikk i den sentrale ledelsen. Likevel kan det bemerkes at han hadde hyppig kontakt med den lokale delen av organisasjonen i kraft av sitt ansvarsområde mot stasjonene og kontakten med stasjonssjefene. Derfor kan han også anses som en som representerer lokal ledelse.

6	20. januar - Gardermoen	Stig Oscar Borge ¹¹	Tillitsvalgt BSF, Braathens Flyverforening	Fagforeningene i Braathens	
7	22. januar - Oslo sentrum	Lisbeth Eliasson ¹²	Tillitsvalgt BSK, Braathens Kabinforening	Fagforeningene i Braathens	
8	27. januar (tidlig) - Fornebu	Nils Ulvin	Forhandlingssjef i Braathens	Sentral ledelse i Braathens	
9	27. januar (sent) – Gardermoen	Anette Fosshaug ¹³	Stasjonssjef i Braathens på Sola	Lokal ledelse i Braathens	
10	28. januar - Oslo sentrum	Frode Geitvik ¹⁴	Informasjonsdirektør i Braathens	Topp- og sentral ledelse i Braathens	Info.dir. til 1/4-02, satt også i ledergr. SLG ¹⁵
11	29. januar - Sola Lufthavn	Harald Rosnes	Teknisk direktør i Braathens	Topp-, sentral og lokal ledelse ¹⁶ i Braathens	
12	31. januar - Bergen	Robert Rastad ¹⁷	Stasjonssjef i Braathens på Flesland	Lokal ledelse i Braathens	
13	2. februar - Gardermoen	Arne Hugo Kildalsen ¹⁸	Stasjonssjef i Braathens i Tromsø ¹⁹	Lokal ledelse i Braathens	
14	4. februar - Hellerud-sletta	Rune Thunhøvd ²⁰	Stasjonssjef i Braathens på Gardermoen	Lokal ledelse i Braathens	
15	11. februar - Sandvika	Mads Thørud ²¹	Personalsjef på stasjonsområdet i Braathens	Lokal, og noe sentral ledelse ²² i Braathens	

¹¹ Borge var nestleder i Braathens Flyverforening (BSF) under samordningsprosessen, men dette var ikke tilfellet på intervjudtidspunktet 20. januar 2003. Da var Borge ansatt i Braathens' jobbbank, et tiltak for de som ble berørt av overtalligheten av nedbemanningen våren/sommeren 2002. Jobbanken var et alternativ til sluttpakketilbudet, hvor man var garantert hjelp med å skaffe seg nytt arbeid, samt lønn i en viss periode. Tiltaket sto sentralt i rapporten jeg leverte til Braathens, men er av mindre betydning i denne hovedfagsoppgaven.

¹² Eliasson var lederen av Braathens Kabinforening (BSK) under samordningsprosessen, men dette var ikke tilfellet på intervjudtidspunktet 22. januar 2003. Da var Eliasson nestleder i PRIFO hvor BSK er organisert.

¹³ Fosshaug var stasjonssjef på Sola Lufthavn under samordningsprosessen, men dette var ikke tilfellet på intervjudtidspunktet 27. januar 2003. Da var Fosshaug leder av jobbbanken (jfr. fotnote 11).

¹⁴ Slik det fremkommer av kolonnen med bemerkninger til høyre i tabellen var ikke Geitvik ansatt i Braathens på intervjudtidspunktet 28. januar 2003. Geitvik var da informasjonsdirektør i Hafslund.

¹⁵ SLG var en uformell ledergruppe som kommer i tillegg til den formelle TLG (toppledergruppen) der alle direktørene deltok. SLG besto kun av fire personer: Administrerende direktør Vidar Meum, informasjonsdirektør Frode Geitvik, finansdirektør Per Henry Christiansen og direktør for operativ drift Trygve Gjertsen.

¹⁶ Rosnes' kategoriplassering kan forstås ut fra samme logikk som ble brukt i fotnoten til stasjonsdirektør Fischer (jfr. fotnote nummer 10). Rosnes var i kraft av sin stilling som teknisk direktør en viktig del av toppledelsen som hadde sitt sete i Oslo. Når Rosnes også kan plasseres i gruppen "lokal ledelse" skyldes det at Braathens' tekniske base ligger på Sola Lufthavn. Han hadde slik sett en tilhørighet til den lokale delen av organisasjonen.

¹⁷ Rastad var ikke stasjonssjef på Flesland Lufthavn på intervjudtidspunktet. Han var da informasjonssjef i Bergen Kommune.

¹⁸ Kildalsen var på intervjudtidspunktet ikke ansatt som stasjonssjef ved Tromsø Lufthavn, han hadde da ansvaret for å følge opp den innleide bakketjenesten som ble levert av SGS fra 1. september 2002.

¹⁹ I tillegg til Tromsø Lufthavn hadde Kildalsen også ansvaret for Braathens stasjoner i Evenes, Bardufoss og Longyearbyen.

²⁰ Thunhøvd arbeidet ikke i Braathens på intervjudtidspunktet.

²¹ Thørud arbeidet ikke i Braathens på intervjudtidspunktet.

16	14. februar - Fornebu	Freddy Eriksen	Kommersiell direktør i Braathens	Topp- og sentral ledelse i Braathens	Ansvar for både frakt og salg
17	18. februar - Fornebu	Anne Walaker	Tillitsvalgt BRK, Braathensklubben	Fagforeningene i Braathens	BRK er tilsluttet LFF (jfr. den 26. intervjuede)
18	3. mars - Oslo sentrum	Anonymisert	Journalist, TV2 ²³	Media	
19	18. mars - Fornebu	Anonymisert ²⁴	Bakkeansatt ved Gardermoen	Direkte berørt i Braathens	
20	31. mars - Fornebu	Trygve Gjertsen	Direktør for operativ drift i Braathens	Topp- og sentral ledelse i Braathens	Satt også i ledergr. SLG (jfr. fotnote nr. 15)
21	10. april - Sola Lufthavn	Anonymisert	Bakkeansatt på Sola Lufthavn	Direkte berørt i Braathens	
22	29. april - Oslo sentrum	Anonymisert	Journalist, Dagens Næringsliv	Media	
23	6. mai – Gardermoen	Kyrre Trang	Tillitsvalgt NFO ²⁵ , Norsk Flytekniker Org. Braathens	Fagforeningene i Braathens	Satt som ansattes representant i Braathens' styre
24	9. mai - Fornebu	Arne Johan Johnsen	Organisasjonssjef i Braathens	Sentral ledelse i Braathens	
25	16. mai - Oslo sentrum	Anonymisert	Stuer fra Gardermoen	Direkte berørt i Braathens	Sentral bak "hendelsen på Olaløkka" ²⁶
26	21. mai - Fornebu	Asbjørn Wikestad	Tillitsvalgt i SAS, SAS Personalklubb	Fagforeningene i SAS Norge	Leder av LFF ²⁷
27	25. juni - Fornebu	Svein Oppegaard	Personaldirektør i SAS Norge	Toppledelse i SAS Norge og konsernet ²⁸	

Tabell 1: Oversikt over faktaforhold tilknyttet de intervjuede og selve intervjuet.

²² Thørud hadde mye kontakt med Braathens lokale stasjoner. Likevel kan hans stilling som direkte underordnet til personaldirektøren tale for at hans uttalelser også kan ses som et uttrykk for den sentral ledelsen i Braathens.

²³ TV2 ble kontaktet i stedet for NRK da det var denne kanalen som hadde størst dekning av saken. I tillegg var TV2 den kanalen de fleste av de intervjuede viste til i forbindelse med mediereferering. Av praktiske årsaker var kanalen også enklest å kontakte, da daværende informasjonsdirektør Ellingsen refererte til en TV2-journalist.

²⁴ Vedkommende ble rammet av nedbemanningen som skjedde november/desember 2001, mens de to påfølgende anonymiserte i gruppen "direkte berørte" ble rammet av nedbemanningen våren/sommeren 2002.

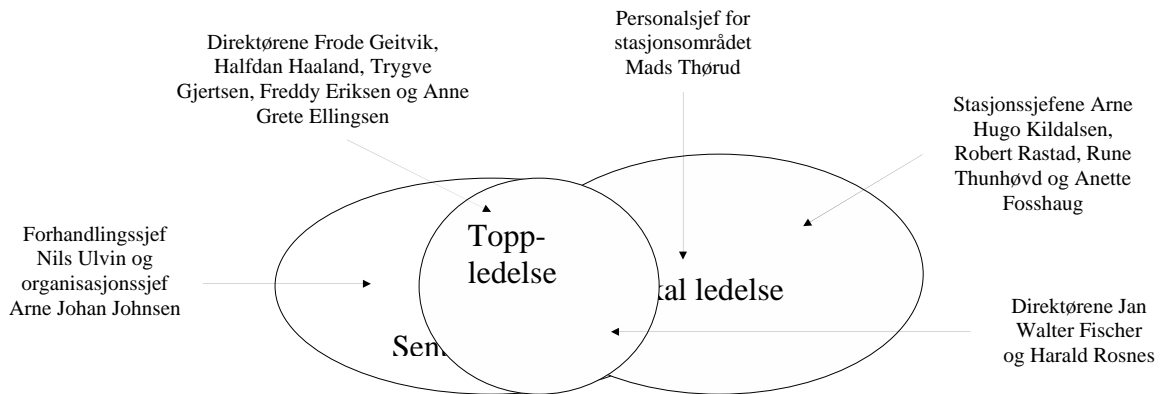
²⁵ Trang var ikke hovedtillitsvalgt i Braathens' NFO-avdeling, men styremedlem.

²⁶ "Hendelsen på Olaløkka" beskrives og forklares i kapittel 7, og henspiller på den ubehagelige situasjonen som oppsto da Braathens ledelse dro til de Gardermoen for å informere om en kontroversiell avgjørelse.

²⁷ "Luftfartens funksjonærforening (LFF) er en fri og politisk uavhengig fagforening, som organiserer arbeidstakere innen fly- og reiselivsbransjen" (www.luftfarten.no). Braathensklubben med sin leder Walaker (jfr. den 17. intervjuede) var organisert under LFF da samordningsprosessen pågikk.

²⁸ Selv om Oppegaards stillingsmessige tilknytning ligger i SAS Norge, hadde han tett kontakt med sin overordnede Bernard Rikardsen som satt i SAS-konsernets toppledelse. Slik er hans uttalelser tilknyttet konsernet så vel som den norske delen av SAS.

Det har vært kommentert at ledelseskategorien innebærer både topp, sentral og lokal ledelse, og at enkelte var i en posisjon som medførte at de kunne ses som talsmenn for flere av disse gruppene samtidig. Figuren nedenfor plasserer de intervjuede lederne i Braathens i forhold til slike posisjoner:



Figur 5: Illustrasjonsfigur over ledelsesrepresentantenes plassering i forhold til underkategoriene toppledelse, sentral ledelse og lokal ledelse.

Å få tilgang til de intervjuede var uproblematisk, med et unntak. Vidar Meum, administrerende direktør under store deler av prosessen, ønsket ikke å stille til intervju. De resterende sa ja ved første forespørsel. Her ser jeg en klar styrke ved at jeg var tatt inn på initiativ fra Braathens. Det var utvilsomt slik at det faktum at prosjektet med rapporten hadde personaldirektørens og organisasjonssjefens velsignelse, gjorde at flere av de intervjuede stilte opp. Det uttrykte et par ledere også direkte. Ved anonymisering av tillitsvalgte og ledere i Braathens har disse blitt tildelt en bokstav²⁹ når de siteres. Dette er gjort for å skille personene fra hverandre uten å røpe identiteten til den enkelte.

I metodelitteraturen fremheves det gjerne at ikke mange nok er intervjuet før det ikke lenger kommer frem nye aspekter ved det man studerer. Dette omtales som ”metning” (Holter 1997: 22). I kategoriene toppledelse, sentral ledelse, lokal ledelse, de direkte berørte og de tillitsvalgte, opplevde jeg dette. Samtalene med de øvrige nådde ikke et slikt metningspunkt, noe det begrensede antallet intervjuede i gruppene gir en naturlig forklaring på. Samtidig skal det sies at disse intervjuene ikke ble gjennomført med en slik hensikt. Samtalene fant sted for å sikre et godt grunnlag for beskrivelsen av prosessen, og i denne beskrivelsen var disse *personene* mest interessante for mitt vedkommende.

²⁹ I og med at det er seks tillitsvalgte som er intervjuet varierer anonymiseringen mellom bokstavene A til F. Ledelsesrepresentantene fra Braathens er 14 i antall, derfor er disse tilknyttet bokstavene A til N.

2.3.3 Feltarbeid og feltdagbok

Sammen med intervjuene utgjorde feltarbeidet et supplement datamessig. Min feltarbeidsperiode strakk seg over ni måneder, fra og med januar til og med september 2003. Av det jeg definerer som feltarbeid utgjør hele arbeidsdager på Braathens' hovedkontor på Fornebu den største delen. I gjennomsnitt var jeg tre til fire dager hver uke på hovedkontoret i de ni månedene. Da det ikke var noen egen kontorplass til meg, satt jeg i perioder på forskjellige steder, men mest i personalavdelingen. Denne spredning opplevde jeg som gunstig. Da jeg satt i en avdeling jeg ikke hadde vært i før, ble jeg kontaktet av flere som var nysgjerrige på hva jeg skulle gjøre. Dette bidro til å skape et sterkere bilde av hva som rørte seg i bedriften. De uformelle samtalene ga ofte et inntrykk av hva de ansatte mente om prosessen jeg så på, og alle hadde en formening om temaet da de hørte hva jeg skrev om. I tillegg er det viktig å understreke at feltarbeidet altså utgjør en viktig rolle som supplement til intervjuene. En ting er hva folk sier i intervju, mens jeg opplevde at noe ganske annet kunne være hva de samme menneskene sa i uformelle samtaler og settinger. Jeg opplevde naturligvis også at flere åpnet seg mer etter hvert som de ble bedre kjent med meg. Som oftest forsvinner eventuelle mistanker etter hvert som kontakten øker (Hammersley og Atkinson 1996: 109). Slik sett var den relativt lange feltarbeidsperioden gunstig. Det var mest fruktbart i forhold til å avdekke hva en del av de intervjuede tydelig mente, men ikke ville si i en formell intervjusituasjon.

Jeg skrev også feltdagbok. Det tror jeg har vært fordelaktig når det gjelder det omdømmet jeg gir feltarbeidet i ettertid. I og med at det var representanter fra Braathens som hadde kontaktet Universitetet i Oslo om denne oppgaven, var det ikke noe å si på oppfølgingen og måten jeg ble inkludert på. Det opplevde jeg å være over all forventning. De menneskene jeg omgikk var svært hjelpsomme. Et slikt inntrykk er da fort det jeg skisserer når oppgaven er ferdig. Likevel er en viktig del også de vanskeligheter jeg møtte med å komme inn som ny i bedriften. Spesielt siden prosessen jeg skulle skrive om omhandlet et sensitivt tema. I min feltdagbok har jeg også flere ganger tatt opp slike vanskeligheter, om hvordan jeg slet med å finne ut hva som var den beste måten å hankses med de dilemmaene jeg møtte på. På neste side gis et eksempel.

Det at Arne Johan [organisasjonssjefen] ringer flere av dem jeg ønsker å intervju er stort sett et kjempegode. Mange av disse menneskene sitter i posisjoner som gjør at de ikke uten videre ønsker å ha mer med denne saken å gjøre. Når Arne Johan ringer og forklarer prosjektets forankring virker det betryggende på de fleste. Jeg ser at jeg får muligheten til å intervju personer som sannsynligvis ville sagt nei eller vært betraktelig mer reserverte hvis jeg hadde ringt. Samtidig er denne måten å gjøre avtaler på et problem når han får avslag, som

eksempelvis gjaldt det som kunne vært en nøkkelinformant, Vidar Meum. I disse tilfellene skulle jeg gjerne fått avslaget selv. Det føles vanskelig å forsvare i en oppgave at intervjuet ikke ble noe av uten at jeg selv har vært i dialog med den det gjelder. Jeg føler det gir meg et forklaringsproblem når jeg siden skal forsvare de valg jeg har gjort underveis.

Feltdagbok 10. januar 2003

Det nærmer seg slutten på intervjuene og igjen dukker problemet i forbindelse med Meums avslag opp for meg. Noe jeg vel har skjøvet foran meg til jeg måtte ta stilling til det. Situasjonen stiller meg i en dum posisjon, og jeg har kommet til at jeg ønsker å ta kontakt med han for å være sikker på at han er inneforstått med alle relevante sider ved intervjusituasjonen og at eventuelt *jeg* får avslaget, og forhåpentligvis en begrunnelse. Jeg tar først denne tanken opp med Halfdan [personaldirektøren]. Her møter jeg meg selv i døra. På den ene siden mener jeg hvem jeg tar kontakt med må være fullstendig opp til meg, og ikke noe jeg er ”pålagt” å dele med andre. Det er jeg heller ikke, men den sosiale følelsen av at jeg bør gjøre det kan være sterk nok. På den annen side ser jeg at hvis jeg tar kontakt med Meum direkte vil det også kunne skape unødvendig problemer. Jeg er inneforstått med at i Meums øyne vil ny kontakt kunne oppfattes som at jeg ikke tar nei for et nei (selv om det altså aldri var jeg som fikk neiet i første omgang). Det virker videre klart at Halfdan fremdeles har noe kontakt med Meum, og skulle Meum komme til å ringe Halfdan i irritasjon over mitt forsøk på kontakt, ville det kunne skape problemer for meg siden. Det ville da vært bedre å ha informert Halfdan først. Derfor avklarer jeg med Halfdan at jeg kommer til å ta kontakt med Meum på nytt. Det skjønner han og jeg tar meg selv i å tenke på hva jeg ville gjort hvis han sa nei til det. (...) Meum svarer og er ikke interessert i intervju. Jeg er i det minste fornøyd med at *jeg* fikk avslaget, og kan vise til det hvis noen skulle spørre.

Feltdagbok 19. mai 2003

Sitatene fra feltdagboken eksemplifiserer noen av de avveiningene jeg måtte ta i løpet av tiden jeg var på hovedkontoret. Et annet eksempel finner jeg i dagboken fra februar, da det at jeg ikke hadde inngått noen skriftlig avtale om bruken av datamaterialet var en kilde til bekymring. Etter hvert viste det seg nemlig at vi ikke hadde like oppfatninger om hva som skulle være utgangspunktet for min hovedfagsoppgave *etter* at arbeidet med rapporten var ferdig. Jeg kontaktet veiledere og hadde diskusjoner med Ragnvald Kalleberg på ISS som kunne gi meg innspill ut fra NESHs retningslinjer.³⁰ Jeg lagde et forslag til en avtale om den videre bruken av datamaterialet, men fremla den aldri. Dette fordi jeg fryktet at innholdet fort kunne bli tolket som om jeg hadde som hensikt å bruke datamaterialet på en måte som de ikke ville like, og at jeg nå ville sikre meg deres godkjenning. Det potensielle problemet omkring rettighetene til datamaterialet ble ikke et problem, men det å tilpasse seg en arena jeg ikke hadde noen erfaring fra tidligere, var til tider vanskelig.

Jeg opplevde også å få aktualisert feltaspekter ved det å intervjuer. Å sitte som ung student med lang utdanning og skulle intervjuer en mann i slutten av 40-årene som har mistet inntekten han trengte til å forsørge familien, forårsaket mange tanker om hvordan den intervjuede ville forholde seg til en slik rollefordeling. Selv om dette intervjuet gikk bra, følte

³⁰ I NESHs mandat står det blant annet at komiteen skal ”utvikle retningslinjer for forskningsetiske problemstillinger innenfor fagområdene samfunnsvitenskap, jus, humaniora og teologi” (www.etikkom.no).

jeg det sosialt ubehagelig å komme inn på hvordan det å miste jobben hadde påvirket ham. Særlig fordi jeg selv satt i en mye enklere situasjon. I feltdagboken tegner jeg et bilde av dette som noe jeg tenkte mye på underveis, og til dels mer enn jeg kanskje husker det for i ettertid. Det gledelige var at blant det jeg bekymret meg for, var det lite som utviklet seg til store, manifeste problemer. Jeg opplevde faktisk ved et par anledninger at ved å presentere meg som hovedfagsstudent fra universitetet fikk jeg ekstra goodwill. Blant disse hadde ”universitet” og ”hovedfag” en positiv klang i forhold til seriøsiteten i det arbeidet jeg skulle gjøre. To tillitsvalgte eksemplifiserte med at en slik bakgrunn var et mye bedre utgangspunkt enn det de omtalte som ”overbetalte og glatte konsulenter”. Jeg gjorde også mitt for å fremstå på en måte som ikke skulle skape distanse til de intervjuede. For eksempel stilte jeg ofte ubarbert og med hverdagsgensere i møte med tillitsvalgte, mens jeg gikk i finere skjorter i møte med lederne. Jeg kan ikke hevde at det alene ga noe utsalg, men tror det kan ha slått positivt ut ved å forme en ”personlig fasade” som de kunne identifisere seg med (Hammersley og Atkinson 1996: 112).

2.3.4 Det øvrige materialet

I tillegg til intervjuer og feltarbeid besto materialet mitt av disse kildene:

- Nyhetsarkiv (tv og aviser)
- Protokoller og interninformasjon fra Braathens
- Pressemeldinger og pressekonferanse
- Rettssaksutsagn og dokumenter

Søketjenestene til Dagens Næringsliv og Aftenpostens nettaviser ble hyppig brukt da jeg skulle skaffe meg oversikt over de faktamessige forholdene, som eksempelvis når og hvor episoder i prosessen inntraff. Sammen med intervjuene med journalistene i TV2 og Dagens Næringsliv, har disse kildene ligget til grunn for det bildet jeg har dannet meg av *medias dekning* av saken. TV2-journalisten åpnet også for at jeg kunne få fritt innsyn i mediekanalens nyhetsarkiv i deres lokaler på Karl Johan, noe som var svært fordelaktig siden flere informanter viste til reportasjer fra nettopp TV2.

En viktig kilde har også vært de mange protokoller som eksisterer fra prosessen. På samme måte som feltarbeidet har vært sentralt for å belyse det uformelle, har protokollene vært den viktigste kilden for å belyse den formelle siden. Braathens’ forhandlingssjef Nils

Ulvin forenklet mye av arbeidet ved at han ga meg fritt innsyn i permer hvor disse var pedagogisk systematisert. Annet materiale fra Braathens var interninformasjonen som var sendt ut fra selskapet. Den ga en pekepinn på hvordan prosessen var presentert innad i organisasjonen, og hvem som hadde frontet saken. Informasjonsdirektør Anne Grete Ellingsen ordnet med tilgang til alle utgaver av BU-Nytt (Braathens internavis), avisartikler og intranett. Disse kildene gikk jeg flere ganger tilbake til, da den interne informasjonen var noe flere stilte seg skeptiske til og mente hadde vært tidvis misvisende.

Annet datamateriale har vært pressemeldinger og en pressekonferanse³¹. I tillegg inngår også dokumenter og uttalelser fra rettssaken fra høsten 2003. Jeg var selv til stede de fire første dagene i Asker og Bærum tingrett i Sandvika. Dokumentene herfra utgjøres av de fire faktumbidragene som advokat Sigurd-Øyvind Kambestad i LO lot meg få et eksemplar hver av. Den meste informasjonen om Braathens som er inkludert i disse faktumbidragene hadde jeg fra før, men det var ikke tilfellet i forhold til SAS.

2.3.5 Fremgangsmåte ved analysen

Valg av analysestrategi må ses sammen med hvilken differensiert type informasjon mitt samlede datamateriale utgjør. I og med at jeg skulle gi en beskrivelse av en prosess var det viktig å stille forskjellige spørsmål til de intervjuede, slik at jeg sikret en bred og utfyllende forklaring av hva som skjedde. Derfor har ikke dataene vært ensartet, og dette har det vært viktig å ta hensyn til i fremgangsmåten ved analysen. Jeg har brukt en kategoribasert analyse, hvor materialet har blitt plassert i kategorier jeg har konstruert (Holter 1997: 17). Selve kategorikonstruksjonen har foregått over tid og blitt tilpasset og endret etter hvert som jeg har oppfattet nye sammenhenger i datamaterialet. Valg av kategorier kan sies å ha vært påvirket av både teoretiske bidrag jeg har lest, og av det jeg har samlet inn. En slik fremgangsmåte er forenelig med den metodologiske forankring jeg har gitt oppgaven (Jfr. delkapittel 2.2).

Jeg inndelte først materialet ut fra to dimensjoner: Aktørgruppe og prosessens faser. Aktørgruppene var fagforeningene og ledelsen i Braathens. Faseinndelingen fremsto som et naturlig grep for å skaffe seg oversikt, siden mye av mitt arbeid besto i å rekonstruere prosessen. Viktige hendelser som var med på å endre prosessens karakter var avgjørende for valg av start- og sluttpunkter for fasene. Slike konkrete situasjoner kan kalles turning points, og kan defineres som "short, consequential shifts that redirect a prosess" (Abbott 1997: 101).

³¹ Pressekonferansen jeg deltok på fant sted 6. februar 2003 på Gardermoen. Frilansjournalist Jahn-Arne Olsen presenterte sin bok om SAS sin overtakelse av Braathens, som hadde tittelen "Overtatt og bedratt". Denne var skrevet på oppdrag av Handel og Kontor og blir av flere av de intervjuede omtalt som "hvitboka".

Nettopp fordi prosessen i disse tilfellene endret karakter eller retning, går jeg fra en fase til en annen. Under fasene gjorde jeg en ny inndeling ut fra hva som ble aksentuert i løpet av disse. Med utgangspunkt i beskrivelsene fremsetter jeg forklaringer på den utviklingen samordningsprosessen tok. I forbindelse med dette arbeidet begynte jeg å systematisere dataene ut fra hva som tilfalt et rasjonalitetsperspektiv, og hva som kunne innordnes som eksempler på meningskamp. En slik angivelse ble gjort ved at jeg benyttet bokstavene R (rasjonalitet) og M (meningskamp) i tabellen med aksene jeg henviste til ovenfor. Bokstavmarkeringen er et eksempel på bruk av en deduktiv metode i forhold til det begrepsvalget jeg gjorde ved kodingen. Utgangspunktet for aksene var derimot preget av en induktiv metode. Det skyldes at de intervjuede selv nevnte aktørene *fagforeninger* og *ledelse*, samt brukte betegnelser som *tilpasning*, *utforming* og *konsekvenser* om ulike tidspunkt i prosessen (Coffey og Atkinson 1996: 32). Det er viktig å få frem at det er stor tidsmessig avstand mellom den kategoriseringen som baserer seg på aktørene og fasene, og den som tar for seg de ulike perspektivene. Den første fungerte som en måte å sortere datamaterialet på, noe jeg var fullstendig avhengig av siden jeg gjorde mange intervjuer. Den andre var av mer fortolkende art, og ble først gjennomført etter flere gjennomlesninger av intervjumaterialet. Rasjonalitetsperspektivet, med fokus på aktørens valg og vurderinger i lys av et sosiologisk skille mellom rasjonalitet og arasjonalitet, var forholdsvis enkelt å se. Ikke minst siden aktørene fremhevet rasjonalitetsrelaterte aspekter ved prosessen. Først senere ble det tydelig at de synes å ha utkjempet en meningskamp, og derfor ble et slikt perspektiv aktuelt. Det ble etter hvert mer og mer klart at flere ytringer også baserte seg på en underliggende oppfatning om hvordan man mente prosessen burde fremstilles. I den forbindelse vokste ideen om et metodologisk kontekstperspektiv frem. Ytterligere differensiering av datamaterialet ble ikke gjort. Jeg vurderte dette, men kom til at en så detaljert matrise ville kunne ødelegge muligheten til å se de store linjene. Formålet var å forholde seg åpen for nye tolkningsmuligheter så lenge som mulig.

2.3.6 Styrker og svakheter ved undersøkelsesopplegg og datamateriale

I dette punktet vil jeg komme inn på det som ofte omtales som *validitet* og *reliabilitet* i metodelitteraturen. I følge Hellevik henspeiler reliabilitet på nøyaktigheten i forskningsprosessens operasjoner, mens det er datas relevans for det som undersøkes som ligger i validitet (Hellevik 1984: 155). Når jeg velger å ikke benytte meg av disse begrepene skyldes det termenes tilknytning til kvantitativ metode. I stedet anvender jeg tre kriterier på

hva som kjennetegner et gjennomgående og godt kvalitativt metodearbeid: *Gjennomsiktighet, konsistens og kommuniserbarhet* (Rubin og Rubin 1995: 85-92).

Gjennomsiktighet

Med gjennomsiktighet menes at man skal være i stand til å se "(...) de grunnleggende prosedyrene som har preget datainnsamlingen" (Rubin og Rubin 1995: 85). Et eksempel på hvordan jeg har forsøkt å gjøre mitt arbeide preget av gjennomsiktighet, er ved å transkribere intervjuene. Ved å legge inn kommentarer i tilfeller hvor det er snakk om spissformuleringer, ironi og andre forhold som kan antas å påvirke hvordan uttalelsene bør forstås, søker jeg å gjøre materialet gjennomiktig. Siden jeg har oppbevart transkripsjonene muliggjør jeg at andre forskere kan etterprøve mine tolkninger. Et slikt materiale inneholder også min påskrift av nøkkelord og perspektivparalleller. Slik kan også mine faglige vurderinger av det empiriske innholdet kontrolleres. Da dette utgjør en stor mengde data er det ikke inkludert i oppgaven som vedlegg. Således står denne delen i fare for ikke å bli etterprøvd. Av den årsak har jeg forsøkt å klargjøre hvordan jeg generelt har gått frem med å inkludere mye om dette i metodekapittelet. Et eksempel vil være da jeg tok for meg hvordan jeg opplevde å utføre intervjuene. Slik skal det være mulig å få innsikt i arbeidet som ligger til grunn, uten å måtte gå til det skritt å kontakte meg for å se over transkripsjonene.

Feltdagboken er et annet eksempel. Denne beskriver hvordan jeg oppfattet situasjoner utenom og mellom intervjuene, og inkluderer hendelsesrapporteringer av forhold som kan ha preget hva jeg kom frem til. Ved å skrive feltdagbok og siden oppbevare den, ønsker jeg å bidra til at arbeidet mitt skal være preget av gjennomsiktighet.

Konsistens

Troverdigheten til funnene avhenger i tillegg av om jeg har undersøkt svar og tegn som kan tyde på inkonsistens. Inkonsistens kan eksistere, men det skal vises at man har forstått hvorfor det oppstår (Rubin og Rubin 1995: 87). Nettopp slike tilfeller opptrer forholdsvis ofte i mitt materiale, og jeg drøfter motstridende oppfatninger og synspunkter inngående i oppgaven. Et slikt poeng kan knyttes til meningskampperspektivet, som kan ses som et forsøk på å forklare hvorfor jeg fikk tilsynelatende motstridende svar blant de intervjuede. Det metodologiske kontekstperspektivet kan også sies å hankses med et slikt aspekt. Noen ganger må man også innse at det eksisterer to konkurrerende versjoner, selv etter at det er sjekket for inkonsistens. I slike situasjoner bør begge versjonene gjengis (Rubin og Rubin 1995: 88). Et eksempel fra min besvarelse er når jeg både presiserer at fagforeningene i Braathens mente ledelsen i

selskapet kunne tatt tydeligere avstand fra den beslutning som til slutt rammet de Braathens-ansatte, samtidig som jeg nevner at ledelsen selv ikke mente dette kunne gjøres. Jeg gjengir i den forbindelse forklaringer på hvordan de ulike oppfatningene begrunnes.

Kommuniserbarhet

Deltakere og lesere bør kunne kjenne seg igjen i bildet som tegnes av det som har skjedd. De behøver ikke å dele enhver tolkning og forståelse, men bør kunne si seg enig de(n) situasjonsbeskrivelsen(e) som gis. I mitt tilfelle har jeg i forhold til dette kriteriet utvilsomt hatt en fordel av at jeg skrev en rapport om det samme overordnede temaet *før* jeg begynte å skrive på selve hovedfagsoppgaven. I tiden etter leveringen av rapporten til Braathens i oktober 2003 opplevde jeg mange spennende diskusjoner om hva jeg hadde skrevet. Et av mine beste minner i denne forbindelse, var da en av de intervjuede påpekte noe man kan knytte til *kommuniserbarheten*:

Han [anonymisert i ettertid] uttrykte at styrken i rapporten var at den ga en korrekt beskrivelse av *hele* situasjonen, at alle kom til orde. Selv om han personlig var litt uenig i et par av de forståelsene jeg skisserte underveis, kunne han takle det i og med at den oppfatningen han hadde også var representert.

Feltdagbok 20. oktober 2003

Etter presentasjonen jeg hadde holdt i Arbeidsmiljøutvalget var det faktum at både tillitsvalgte og ledere syntes rapporten ga et godt bilde av hele prosessen noe som gledet meg. Dette fordi disse aktørene hadde vært sterkt uenige seg i mellom underveis. Når det er sagt skal ikke betydningen av responsen overvurderes. Hvor mye som er sagt av sosial høflighet vet jeg ikke. Dessuten har trolig rapportens deskriptive karakter gjort at mulige innvendinger ble færre enn om mandatet hadde vært å *evaluere* prosessen.

Et annet element som skal sikre god kommuniserbarhet er førstehåndsinformasjon (Rubin og Rubin 1995: 91). Det at mange av de intervjuede hadde sittet i møtene det refereres til, og selv var hovedpersoner i den saken jeg så på, er i denne sammenheng av positiv betydning.

2.4 Et metodologisk kontekstperspektiv på oppgaven

Mens de perspektiver som anlegges på et tema i en hovedfagsoppgave tradisjonelt omtales som *teoretiske* og presenteres i teorikapittelet, vil jeg i tillegg operere med et *metodologisk* perspektiv. Hva jeg legger i et slikt perspektiv utdypes nedenfor.

2.4.1 utfordringer med å studere et samtidscase

Samordningsprosessen mellom SAS og Braathens ble gjennomført i 2001 og 2002.

Intervjuene og analysearbeidet ble hovedsakelig gjort i 2003, og oppgaven ble levert i 2004.

Temaet ligger med andre ord nært i tid, noe som kan gi både fordeler og ulemper i forhold til det arbeidet jeg har utført. Den umiddelbare ulempen som gjerne kommenteres, er at man mangler den tidsmessige distansen som kan være nødvendig for å foreta en god analyse og se de store og utslagsgivende linjene:

Jo nærmere vi kommer vår egen tid, jo vanskeligere er det å trekke historiske linjer. Mangel på analytisk distanse kan gjøre det vanskelig å skille vesentlig fra uvesentlig (Heiret, Korsnes, Venneslan og Bjørnson 2003: 179).

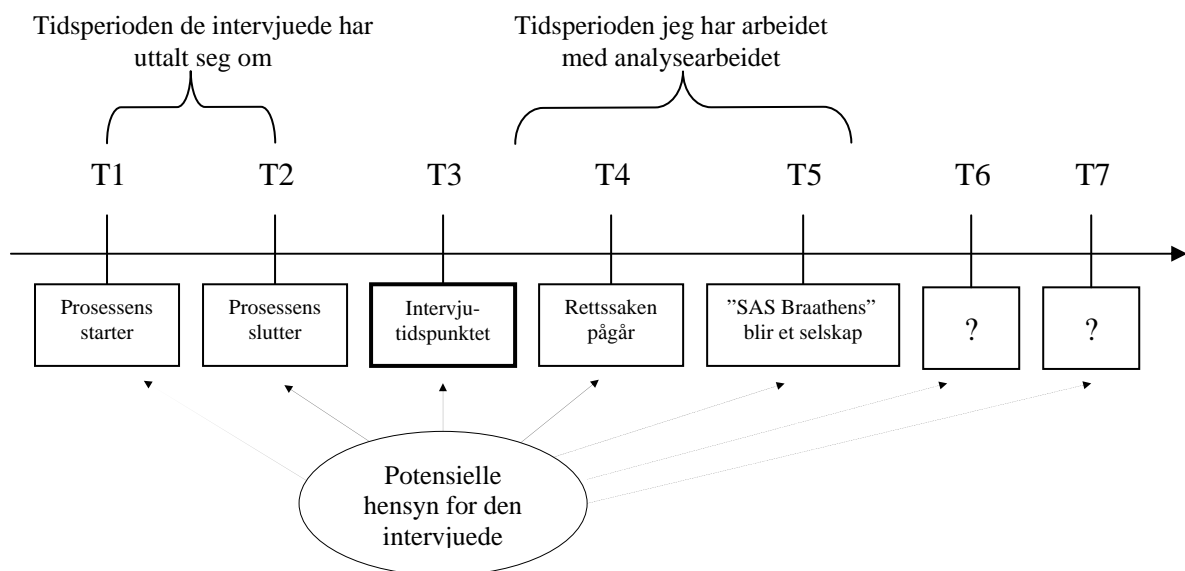
I dette caset blir mangelen på den tidsmessige distansen spesielt fremtredende. Da intervjuene ble gjennomført var samordningsprosessen avsluttet. Det innebar blant annet at enkelte funksjoner som begge de to selskapene var avhengige av, nå skulle utføres av en enhet. Likevel var SAS og Braathens fremdeles to atskilte merkenavn med hver sin administrasjon. Et år etter at intervjuene ble gjennomført, og altså underveis i mitt hovedfagsarbeid, ble likevel denne siste selvstendige delen av selskapene også slått sammen. I skrivende stund eksisterer ikke SAS og Braathens som to forskjellige selskaper, de opererer nå under ett og samme navn og heter SAS Braathens.

En slik utvikling er ikke bare et annet utgangspunkt enn hva som var tilfellet da den sammenslåingen jeg ser på ble gjennomført. Det er også i strid med de signaler som ble sendt da oppkjøpet ble gjennomført. Da ble nemlig følgende uttrykt: "Planen er at Braathens skal fortsette som eget selvstendig flyselskap med eget AOC (Airline Operators Certificate) og egne fly" (møteprotokoll mellom tillitsvalgte og ledelsen i Braathens, 21. mai 2001). De faktiske forholdene omkring dette skal følges tettere opp i oppgavens analysekapitler. I denne sammenheng skal jeg bruke dette som en illustrasjon på de vanskeligheter som er knyttet til å studere et historisk samtidscase så nært i tid. På den annen side vil en åpenbar fordel med å studere tidsnære tema, være at det er mer sannsynlig at de intervjuede husker bedre. En samfunnsmessig fordel vil dessuten kunne sies å være at det er av interesse med denne kunnskapen nå, og ikke om eksempelvis 50 år. Det forutsetter riktignok at jeg tar opp problemet som ble skissert ovenfor på en grundig måte, og ikke lar slike utfordringer forbli ukommentert. Ved å anlegge et metodologisk kontekstperspektiv som ett av tre gjennomgående måter å følge caset på, ønsker jeg å imøtegå slike utfordringer.

2.4.2 Det metodologiske kontekstperspektivet

I et større tidsperspektiv kan det hevdes at alle sider ved samordningen fremdeles ikke er avsluttet. Flybransjen preges av en stadig tilpasning til markedets utvikling og denne pågår kontinuerlig. Kravet om effektive løsninger står sentralt, og man kan for eksempel tenke seg at ulike løsninger fra henholdsvis ”gamle SAS” eller ”gamle Braathens” da utkonkurrerer hverandre. I et slikt lys kan det med andre ord hevdes at samordningen mellom de to selskapene fremdeles pågår. Det gjelder også i forhold til et felt som bedriftskulturer. Selv om SAS-gruppens norske flyselskap i dag heter SAS Braathens og gjenspeiles i et nytt merkenavn og formell struktur på selskapet, vil samordningen av de to bedriftskulturene trolig kreve mer tid. Arbeidet med å skape en ny identitet som ansatte fra de tidligere to opphavsselskapene føler et bånd til vil være tidkrevende og omfattende.

Hovedpoenget med å fokusere på disse forholdene er å skape en bevissthet rundt den tidsmessige utviklingen, og den mulige innvirkning det kan ha hatt i intervjusituasjonen.



Figur 6: Illustrasjon til det metodologiske kontekstperspektivet. T1-T7 er angivelser for tidspunkt 1 til 7, den stiplede linjen illustrerer at forholdet pilen peker på ikke var kjent da de ble intervjuet. De andre pilene er ikke stiplede og peker på kjente forhold for aktørene.

Illustrasjonsmodellen viser at den intervjuede står i en posisjon hvor vedkommende kan tenkes å måtte ta hensyn til flere forhold. Utgangspunktet er at personen skal kommentere det som har skjedd mellom tidspunkt 1 og 2. Det er dette som utgjør den tidsmessige innrammingen av samordningsprosessen i denne oppgaven. I tillegg må den intervjuede ta hensyn til den posisjonen vedkommende står i når intervjuet finner sted. Her kan det

argumenteres for at det er sentralt hvorvidt informanten fremdeles befant seg i Braathens eller ikke, og i tilfellet i hvilken posisjon personen satt i. Posisjonen kan igjen si noe om hvordan vedkommende forholder seg til det at deler av samordningsprosessen endte med et søksmål. Siden det var fagforeningene i Braathens som sto bak søksmålet, vil de tillitsvalgte ha en spesiell interesse i å fremme det de oppfattet som urettferdig og feilaktig. Ledelsen vil ha et forklaringsbehov som medfører at det er sannsynlig at de vil forsøke å legitimere sine avgjørelser. Går man lenger frem i tid hadde ikke aktørene lenger kjennskap til den kommende utviklingen. At det ble rettssak var kjent ved intervjutidspunktet, det var derimot ikke utfallet av denne eller at SAS og Braathens skulle bli ett og samme flyselskap i Norge. Samtidig kan det godt tenkes at enkelte av informantene allerede på intervjutidspunktet så at det var en mulighet for at dette kunne skje. På samme måte som det kan tenkes at boksene med spørsmålsteget er fylt av andre utviklingstrekk som de intervjuede regner med at samordningen vil medføre. T6 og T7 illustrerer den fremtidige utviklingen som heller ikke jeg kjenner til i skrivende stund. Hovedtanken er å få frem de utfordringer som ligger i å fortolke et intervjumateriale som det kan argumenteres for at er sårbart ovenfor andre påvirkningskilder. I dette tilfellet vil det som på intervjutidspunktet var kjente og ukjente resultater av prosessen, samt den stillingsmessige posisjon hver enkelt satt i, kunne utgjøre slike forhold. Det blir problematisk for informantene at aspekter man ikke var oppmerksom på i første omgang, blir synliggjort senere. Ofte medfører dette et forklaringsbehov, noe Weick omtaler på følgende måte: "Justification is often the result of focused attention that reveals new properties of a situation that unfocused attention missed" (1995: 158).

Det er min hensikt å belyse ulike tolkningsmuligheter som kan forankres i informantens situasjon på intervjutidspunktet. Dette fokuset kan slik det ble kommentert i forrige delkapittel knyttes til spørsmålet om konsistens. Utfordringene ved å gjennomføre en analyse av et samtidscase setter spørsmålet om konsistensen i de intervjuedes uttalelser under lupen. Derfor anlegger jeg det jeg kaller et *metodologisk kontekstperspektiv*. Det overordnede spørsmålet i et slikt perspektiv er: *Hvordan kan de intervjuedes uttalelser tolkes i lys av den posisjon hver enkelt satt i på intervjutidspunktet?* Bruken av begrepet posisjon peker på tre aspekter. For det første kan man ha et forklaringsbehov i forhold til egen opptreden og de valg man har tatt underveis i den prosessen som tas opp i intervjuet. For det andre kan det peke på de fremtidige hendelser en vet eller tror kommer. Dette må da være forenlig med konsekvensene av det første forholdet for at den intervjuede skal fremstå konsistent. For det tredje vil det kunne peke på den enkeltes jobbmessige posisjon på intervjutidspunktet, og at denne kan tenkes å påvirke de utsagn vedkommende kommer med.

2.5 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg beskrevet den metodologiske tilnærmingen som ligger til grunn for oppgaven, etter at jeg først avklarte hvordan en slik forankring kan plasseres ut fra de vitenskapsfilosofiske kontroversene som preger samfunnsvitenskapelig metode. Videre ga jeg en kort innføring i Ragins metodologi (1994). Begreper og logikk fra hans tilnærming ble knyttet til temaet for denne oppgaven. Deretter gikk jeg inn på min praktiske metode, der intervjumaterialet og feltarbeidet sto i sentrum. Oppgavens kvalitative undersøkelsesopplegg ble avslutningsvis diskutert ut fra Rubin og Rubins (1995) kriterier for slik forskning. I denne forbindelse ble det påpekt styrker og svakheter ved den fremgangsmåten jeg har benyttet meg av. Avslutningsvis presenterte jeg det jeg omtaler som et *metodologisk kontekstperspektiv*. Det er ett av tre hovedperspektiv som brukes gjennom hele oppgaven. I presentasjonen av et slikt perspektiv vektla jeg utfordringene som er knyttet til å gjennomføre en analyse av et samtidscase.

3 Perspektiver og teoretiske bidrag

Fordi denne saken etter hvert ble så vanskelig, har alle kommet i en klemme når de skal kommentere den. Man må liksom forsvare seg fordi det skjedde så mye det er lett å kritisere oss for i etterkant. Det gjelder både tillitsvalgte og ledere. Jeg tror ingen kommer til å lyve til deg i intervju, men de kommer til å vektlegge noe fremfor noe annet. Jeg også (ledelsesrepresentant G, Braathens).

I oppgaven opererer jeg med to teoretiske hovedperspektiver. Disse er (i) et rasjonalitetsperspektiv og (ii) et meningskamperspektiv. Først vil jeg diskutere teoribegrepet. Dette gjøres fordi koblingen som ligger mellom forståelsen av teori og den metodologien jeg har lagt til grunn, er spesielt viktig i forhold til tilnærmingen i denne oppgaven. Etter en slik avklaring presenterer jeg de to teoretiske perspektivene og de bidrag som er tilordnet disse.

3.1 Om teoribegrepet

Begrepet *teori* kan forstås på mange måter. Med den metodologiske forankringen denne oppgaven har synes en presisering av begrepet spesielt nødvendig:

Teori er et system av relasjoner mellom begreper som i abstrakt form uttrykker ideer og antagelser om virkeligheten. En teori er oppbygd av til dels sentrale *begreper* med bestemt betydning, dels *relasjoner* mellom begreper. Teorier betrakter virkeligheten ut fra et visst perspektiv (Korsnes m.fl. 1997: 323).

Hvordan teoribegrepet forstås henger sammen med det standpunktet som inntas i forhold til den vitenskapsfilosofiske kontroversen jeg skisserte i starten av forrige kapittel. En naturvitenskapelig forståelse vil innebære et strengt teoribegrep med hypotetisk-deduktiv metode (HDM) som fremgangsmåte for å skaffe viten. En motsats vil være å oppfatte teori som kun begreper eller klassifiseringer. I et mellomsjikt mellom disse synspunktene ligger den teoriforståelsen som jeg legger til grunn. Teorier er noe mer enn den ”løse” forståelsen og noe mindre omfattende enn den strenge HDM-tilnærmingen. Målet er at de to teoretiske perspektivene samlet kan utdype forståelsen av min beskrivelse av samordningsprosessen mellom SAS og Braathens. Det skal gjøres ved at ulike trekk ved beskrivelsen vil bli sett i lys av de bidragene som utgjør mine teoretiske rammer. Slik det ble påpekt i innledningskapittelet kan man si at den type beskrivelse som disse perspektivene danner, er en utdypning av det jeg tidligere har kalt en *tykk* beskrivelse. Slik ønsker jeg å vise hva de ulike trekkene som beskrives kan antas å være ”et tilfelle av” (Ragin 1994: 63). Når analysekapitlene skrider frem

blir spørsmålet om noe av det som tas opp kan ses som *et tilfelle av* de teoretiske bidragene jeg opererer med innenfor hovedperspektivene.

3.2 Rasjonalitetsperspektivet

I forbindelse med rasjonalitetsperspektivet stilles følgende overordnede spørsmål: *Hvorvidt var samordningsprosessen mellom SAS og Braathens preget av rasjonalitet eller arasjonalitet?* For å svare på et slikt spørsmål må jeg definere hva som i denne oppgaven skiller rasjonalitet fra arasjonalitet. I tillegg vil jeg anvende forskjellige bidrag for å utdype forståelsen av et slikt skille.

3.2.1 Rasjonalitet vs arasjonalitet

Rasjonalitet er et sentralt begrep i sosiologien og det kan forstås på mange måter. I denne oppgaven er det et mål at begrepet ikke skal bli så detaljdefinert at det mister sin allmenne forståelse, samtidig som det heller ikke skal bli så generelt at det ikke peker noe videre enn hva en *common sense*-forståelse gjør.

De fleste studier vil på en eller annen måte forholde seg til en rasjonalitetsoppfatning, da fokuset på hva som er fornuftig kan sies å stå sentralt i vårt samfunn. Til grunn for denne oppgaven legger jeg et skille mellom rasjonalitet og arasjonalitet, der det sistnevnte begrepet er hentet fra Flyvbjerg (1993: 34-39).³² Selve begrepsparet kan med andre ord føres tilbake til en bestemt forfatter, men hva som legges i det må ikke reduseres til hvordan Flyvbjerg definerer det. I denne oppgaven vil rasjonalitet kunne forstås i tråd med den oppfatningen som dominerer innenfor rasjonell valgteori:

When faced with several courses of action, people usually do what they believe is to have the best overall outcome. This deceptively simple sentence summarizes the theory of rational choice (Elster 1989: 22).

Flere har opp igjennom årene stilt seg skeptiske til den forståelsen som fremmes i rasjonell valgteori. Det skal sies at innenfor retningen har det blitt åpnet for en *begrenset rasjonalitet*, først og fremst i forhold til informasjonstilgang og ressurser. Samtidig har mange fremtredende sosiologer argumentert mot den grunntanken rasjonell valgteori preges av:

³² I tråd med Flyvbjergs innvendinger mot begrepet irrasjonalitet som en motpol til rasjonalitet, brukes altså *arasjonalitet* i stedet (Flyvbjerg 1993: 36).

Utgangspunktet for feilen ligger i det en vanligvis kaller økonomisme, det vil si i det å tro at de reglene som gjelder for ett blant flere felter, altså det økonomiske feltet, også gjelder for andre felt (Bourdieu 1996: 139-140).

Fra et slikt ståsted kan det hevdes at de mellommenneskelige relasjonene ikke tillegges den vekten de bør. Man kan også problematisere hvorvidt aktører har klare preferanser, kjennskap til konsekvenser og andre elementer som kan springe ut av det kontekstavhengige. Av slike årsaker blir det hevdet at handlinger kan være vanskelig å forklare. Det kan se ut som om de er preget av tilfeldighet:

Arasjonell adferd betegner derimot kontekstavhengig handling, uten bevisst analytisk oppløsning og rekombinasjon av situasjoner i delementer og vurderinger etter kontekstuvhengige regler (Flyvbjerg 1993: 36).

Et slikt skille som her har blitt konstruert mellom det rasjonelle og arasjonelle skal prege oppgavens rasjonalitetsperspektiv. For å få en fruktbar analyse vil jeg også trekke på ulike teoretiske bidrag som kan fremme et slikt perspektiv ytterligere.

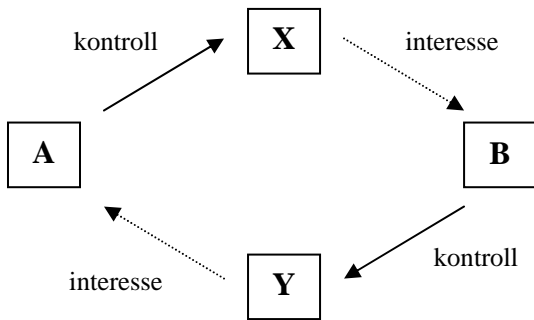
3.2.2 De teoretiske bidragene

Jeg vil anvende tre teoretiske rammer for å belyse hvorvidt samordningsprosessen har båret preg av rasjonalitet eller arasjonjonalitet. Ulike tema aksentueres underveis, derfor er også mine valg av teoretiske bidrag innen dette perspektivet til dels forskjellige. Det trekkes på bytte-, forhandlings- og beslutningsteori. For at ikke perspektivet skal vokse seg for stort, har jeg bevisst valgt å begrense meg til å belyse hver av de tre tilnærmingene med få og helst ett bidrag.

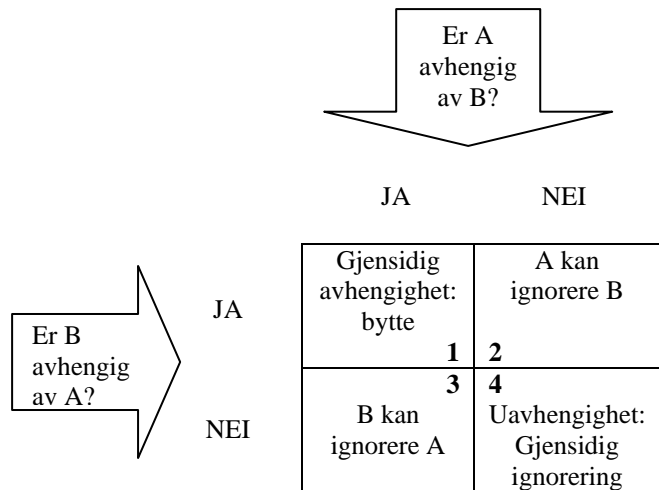
Rasjonalitet i lys av bytteteori

En måte å drøfte hvorvidt samordningsprosessen mellom SAS og Braathens har båret preg av rasjonalitet eller arasjonjonalitet på, er ved å analysere de deler av prosessen som omfatter bytter. En slik tilnærming forutsetter at det gjøres klart hvordan bytteteori forstås. Retningen kan føres tilbake til Homans, Blau og Emerson (Andersen og Kaspersen 2001: 221-222). Det er den varianten som Hernes legger til grunn som jeg vil anvende. Hernes var inspirert av sin lærer Coleman og bygger på kjente elementer fra rasjonell valgteori. Blant annet hevder han at alle relasjoner er bytterelasjoner, og at disse foregår mellom *målrettede aktører* (Hernes 1975: 23). Med kjennskap til den debatten som har versert innen retningen rasjonell valgteori i forbindelse med forutsetninger om aktørenes kunnskapsnivå, kan det være verdt å minne om at målrettede aktører ikke er det samme som ”rasjonelle aktører” (Hernes 1975: 25).

Rasjonelle aktører kan ikke ha begrenset rasjonalitet, det kan derimot *målrettede aktører*. At Hernes åpner for at aktørene ikke kan ha fullstendig innsikt i de handlingsvalg og utfall som disse kan medføre, er et avgjørende element for at teorien kan sies å ha forklaringskraft i dette caset.



Figur 7: Aktørene representeres med A og B og hendelsene (to forskjellige) representeres med X og Y (Hernes 1975: 41).



Figur 8: Utfallsmuligheter ved bytte (Hernes 1975: 64)

I Hernes' bytteteori er begrepet kontroll viktig. Makt oppnås ved at man kontrollerer noe andre er interessert i, og en slik makt kan påvirke de handlingsvalg man har (Hernes 1975: 41). Senere i oppgaven skal jeg vise hvordan elementer i den generelle modellen ovenfor kan erstattes med hendelser og aktører som hadde makt og kontroll i samordningsprosessen mellom SAS og Braathens. Slik det går frem av modellene er A og Bs evne til å kontrollere noe motparten har interesse av utslagsgivende for det maktforholdet som oppstår. Hvis en kontrollerer noe den andre ikke har interesse av, kan vedkommende på den annen side ignorere motparten. Feltene i figur 8 angir de fire forskjellige utfallsmulighetene man har. Tilknyttet Ragin blir spørsmålet om det jeg tar opp kan ses som *et tilfelle* av en av de fire utfallene eller en blanding av disse. Det er ikke gitt at byttene vil være rasjonelle i streng forstand. Hernes åpner for at bytteforholdene også kan påvirkes av andre elementer. Handlingsalternativene kan for eksempel begrenses av tradisjoner, vaner og rutiner (Hernes 1975: 52-55). Et slikt syn skal følges opp når Braathens' og SAS' organisasjoner møtte hverandre med hver sin bakgrunn. Selskapene hadde ikke da rukket å bygge opp retningslinjer for det nye fellesskapet. Etter min oppfatning er en svakhet ved modellen at den kun åpner for to aktører. Denne begrensningen legger sterke føringer på bruksområdet.

Rasjonalitet i lys av arbeidsgivers strategi

Hernes' teori sier noe generelt om hvordan et bytteforhold kan foregå mellom to aktører. Det teorien ikke sier så mye om er hvorvidt aktørene legger begrensninger på seg selv i forhold til hvilke strategier de velger blant. Et slikt element kan inkorporeres i Hernes' oppfatning om at reglene for bytteforholdet kan være kulturelt betinget, men dette gir ingen inngående forklaring på hvorfor nettopp arbeidsgiver og *-taker* velger som de gjør. Denne samordningsprosessen preges av at spesielt arbeidsgiver har hatt ulike muligheter i forhold til strategivalg, derfor er det denne aktøren det er valgt å fokusere på i en slik sammenheng. Walton og McKersie skiller mellom tre ulike strategier en ledelse kan ta i bruk dersom den ønsker endringer (1994: 23-40).³³ Samordningsprosessen mellom SAS og Braathens innebar nettopp et ønske om endring i fra ledelsens side, enten det var i form av nedbemanning eller ny organisasjonsstruktur. Med vissheten om at ledelsen måtte utforme strategier som *både* tok hensyn til egne ansatte og til den nye eieren, kan det være verdt å bemerke at Walton og McKersies innspill er rettet mot strategier ovenfor egne ansatte. Med et slikt bruksområde vil strategiene det opereres med anvendes på Braathens-ledelsens fremferd ovenfor de tillitsvalgte. De tre strategitypene heter (i) *escaping the relationship*, (ii) *forcing change* og (iii) *fostering change*. Ved strategien *escaping the relationship* vil arbeidsgiver trekke seg unna forholdet til de ansatte. Strategien er på denne måten preget av et ønske om å isolere seg. Man søker å oppnå endringer uten å involvere verken de ansatte eller deres representanter. Fremgangsmåten blir ansett for å være kontroversiell, og er lite brukt i nyere tid. Selv om denne strategien i likhet med de to neste er skissert som en arbeidsgiverstrategi, er det interessant at Walton og McKersie bemerker at de to amerikanske flyselskapene United Airlines og Northwest Airlines illustrerer tilfeller hvor strategien også har blitt anvendt av fagforeninger (Walton og McKersie 1994: 25).

Den andre, *forcing change*, baserer seg på tvang. Ledelsen vil i slike tilfeller tvinge igjennom endringer. Hvor vellykket strategien blir, avhenger av om de tillitsvalgte aksepterer at endringen er nødvendig for organisasjonen, samt av den forhandlingskraft man måtte besitte (Walton og McKersie 1994: 25). Dersom en forståelse for endringen uteblir blant de ansatte, kan det skape problemer i implementeringsfasen. På den annen side er fordelen ved en slik strategi at potensielle problemer lokaliseres til bestemte perioder. Et underliggende trekk er at man er villig til å ofre forholdet til sine tillitsvalgte for å oppnå substansielt trengte endringer (Walton og McKersie 1994: 26). Effektiviteten ved en slik type strategi avhenger

³³ Jeg ble observant på Walton og McKersies bidrag da jeg leste hovedfagsoppgaven til Heidi Nicolaisen om normalarbeidsdagen (2001).

naturligvis av motpartens forhandlingsvåpen. Her fremstår streik som den mest dominerende måten fagforeninger kan ta til motmæle. Men slik Walton og McKersie presiserer skiller luftfarten seg igjen fra andre arbeidsforhold ved at dette har vært en bransje hvor streikene ikke har resultert i at flyene har blitt stående på bakken (1994: 27).

Den siste muligheten er å følge en såkalt fostering change-strategi. I slike tilfeller forsøker man å oppnå enighet om at endringen er nødvendig. Dette gjøres ved å samarbeide aktivt med de tillitsvalgte. Nettopp fordi det er så viktig å komme til enighet er betydningen av å skape en forståelse om at endringen trengs enda viktigere her enn ved forcing change-strategien (Walton og McKersie 1994: 28). Når jeg senere anlegger et meningskamperspektiv vil det være et forsøk på å forklare hvordan aktørene arbeidet for å rettferdiggjøre sine standpunkter, som altså er spesielt viktig i en slik strategi. I den sammenheng vil en eventuell legitimering av valgene kunne gjøres på to måter. Enten ved å vise til at det er rasjonelt, gitt den kunnskapen man da besatt. Eller ved å vise til at det var en riktig måte å gå frem på, gitt tradisjoner, bedriftskultur og eventuelt andre forhold. Et annet trekk ved strategier av typen fostering change er at uformell kontakt gjerne forekommer hyppig. Fordelen er utvilsomt at enighet om endringsbehovet kan gi nødvendig støtte til gjennomføringen, men ulempen blir at kravet til enighet kan forlenge prosessen mer enn ledelsen er tjent med (Walton og McKersie 1994: 28). Det antas at slike strategier har en positiv langtidseffekt fordi inkluderingen av de tillitsvalgte legger til rette for et godt forhold mellom arbeidsgiver og -taker.

Det er viktig å presisere at man gjerne kan finne elementer fra to eller alle de tre typene på en gang (Walton og McKersie 1994: 29-31). Det kan sies å ha vært tilfellet i samordningsprosessen mellom SAS og Braathens. En klar begrensning i Walton og McKersies bidrag er at det er basert på amerikanske forhold. Overførbarheten må derfor ses i lys av hvorvidt flybransjen og arbeidslivet i Norge har sammenlignbare trekk med det amerikanske. I bakgrunnskapittelet (jfr. kapittel 4) vil jeg beskrive aspekter ved de forholdene som har preget luftfarten og selskapene SAS og Braathens, og som etter min mening viser at dette bidraget kan anvendes på norske forhold. Avslutningsvis vil jeg problematisere den forutsetningen som implisitt ligger i en presentasjon av typen jeg nå har foretatt. De ulike strategiene er naturligvis fremsatt fordi de skal benyttes senere. I dette tilfellet innebærer det en oppfatning om at aktørene har hatt et bevisst forhold til strategi, og at det har preget prosessen. Et slikt synspunkt kan kritiseres. Weick argumenterer for at det er handling, og ikke planlagt handling, som er utslagsgivende for hvilken prosess man får. Ofte vil hvilken

som helst strategi fungere, i den forstand at målsettinger blir nådd hvis man bare begynner å gjøre noe i tide, uavhengig av hva (Teece 1987: 232).

Rasjonalitet i lys av beslutningsmodeller

Hittil har det vært fokusert på hvordan rasjonalitet kontra irrasjonalitet kan belyses ved å anvende bytteteori og ved å skissere ulike typer arbeidsgiverstrategier. Jeg har derimot ikke sett på hvorvidt selve *beslutningsprosessen* kan sies å bære preg av rasjonalitet eller ikke. Her vil jeg derfor supplere perspektivet med tre ulike typer beslutningsmodeller. Det kan skilles mellom (i) rasjonelle beslutningsmodeller, (ii) politiske beslutningsmodeller og (iii) anarkistiske beslutningsmodeller (Flaa, Hofoss, Hoven og Rønning 1985: kapittel 9). Det er viktig å merke seg at disse modellene er "(...) idealtypiske modeller som neppe vil forekomme i rendyrket form" (Flaa m.fl. 1985: 114). Komplekse beslutningsprosesser vil kunne inneholde elementer fra alle de tre typene, på samme måte som arbeidsgivers strategi kunne bære preg av flere enn en av de tre strategitypene.

Rasjonelle beslutningsmodeller

I følge Flaa m.fl. kan det opereres med to modeller i denne kategorien. Disse er henholdsvis *konsekvensorienterte* og *regelorienterte* (1985: 114).

Slik det ble gjort under presentasjonen av Hernes' byttemodell (1975) kan det gjøres et skille mellom full og begrenset rasjonalitet. Full rasjonalitet innebærer å ha klart definerte målsettinger og perfekt informasjon i forhold om utfall og alternativer. Alternativene man velger blant er rangerbare. En slik modelltype kan det argumenteres for at sjeldent gir en korrekt beskrivelse av virkeligheten, men allikevel kan det være interessant fordi det som karakteriserer modellen ofte fungerer som en norm for beslutningstaking (Winter 1985: 473). I tilfeller av begrenset rasjonalitet forutsettes ikke en slik komplett oversikt. Ved utarbeidelsen av alternativer vil søkingen av informasjon påvirkes av en rekke begrensede forhold. Det resulterer i at beslutningstakerne ikke får fullstendig oversikt. Valg tas derfor basert på den begrensede kunnskapen man besitter. Felles for de konsekvensorienterte beslutningsmodellene er slik navnet tilsier, vektleggingen av *konsekvensene*. Derfor blir det viktig å avklare hvilken rasjonalitetsoppfatning som anvendes. Det er utfallet som driver frem valg av beslutning. I forhold til det rasjonalitetsfokuset som preger dette perspektivet vil diffust formulerte eller lite operasjonelle målsettinger kunne begrense muligheten for å velge rasjonelt.

En annen rasjonell beslutningsmodell kjennetegnes ved at reglene utgjør drivkraften. ”I følge denne beslutningsmodellen har beslutningens konsekvenser liten eller ingen betydning. Beslutningstakerens viktigste oppgave består her i å foreta en korrekt regelanvendelse” (Flaa m.fl. 1985: 115). Senere i oppgaven vil det gå frem at en slik orientering er typisk for deler av samordningsprosessen mellom SAS og Braathens, eksempelvis i forhold til hvem som ble berørt ved nedbemanning. Modellen forutsetter at et sett av regler er utformet. En beslutning i tråd med en slik modell vil forsøke å følge disse reglene best mulig, noe som ikke nødvendigvis er like enkelt, da de fleste regelverk åpner for skjønn. Koblingen mellom regler og konsekvenser kan sies å ligge i at konsekvensene må være vurdert av de som har utformet reglene. En parallell vil være hvordan en dommerfullmektig dømmer ut fra lovverket. Hvis dommeren tar en beslutning som er i tråd med de lover som eksisterer og resultatet ikke er ønskelig, vil kritikken måtte rettes mot Stortinget som har vedtatt lovene. Dommeren har bare gjort jobben sin. Her er det en forskjell mellom de to typene, da ”(...) den regelorienterte beslutningsmodell er fortidsrettet mot et eksisterende regelverk, mens den konsekvensorienterte modell er rettet fremover mot beslutningens konsekvenser” (Flaa m.fl. 1985: 116). Sett i lys av det rasjonalitetsfokuset som dette perspektivet bygger på, vil manglende kunnskap om reglene, faktiske forhold og regelgiverens intensjoner kunne begrense muligheten til å velge rasjonelt.

Politiske beslutningsmodeller

I følge Flaa m.fl. eksisterer det to typer politiske beslutningsmodeller. Disse er henholdsvis målkompromiss-modellen og middelkompromiss-modellen (Flaa m.fl. 1985: 118).

Fellestrekket er at man legger til grunn at beslutningstaking preges av konflikt og motstridende interesser. Det er konflikten som er fremtredende, og som driver beslutningsprosessen i en bestemt retning. En slik tilnærming trekker på elementer fra Thompson og McHughs neo-weberianske organisasjonsforståelse. Der vektlegges det at organisasjoner er arenaer for interesser som står mot hverandre, og at det derfor pågår en kamp om makt og kontroll (Thompson og McHugh 2002: kapittel 1).

Tilfeller av målkompromiss-modellen forekommer sjeldent, og når de finner sted er gjerne målene så generelle at de blir uoperasjonelle (Flaa m.fl. 1985: 118). Derfor blir ikke denne typen viet noe mer plass. Tilfeller av middelkompromiss-modellen opptrer derimot hyppigere. I disse situasjonene vurderes alternativer og virkemidler som kan fremme ens sak, og det som velges kan anses som et kompromiss mellom partenes opprinnelige forslag. Det endelige valget vil påvirkes av hvilke bytte- og maktforhold som eksisterer mellom partene.

Politiske beslutningsprosesser er karakterisert av "(...) konflikt mellom en rekke forskjellige aktører med forskjellige interesser og ressurser" (Winter 1985: 473). Således er aktørens forhandlingsevne og taktikk også viktig i forhold til sluttresultatet.

Anarkistiske beslutningsmodeller

Også her opereres det med to typer modeller. Disse er henholdsvis muddling through- og garbage can-modellen (Flaa m.fl. 1985: 121-123). Felles for begge er deres forsøk på å beskrive beslutningssituasjoner som preges av følgende forhold: (i) Målene er uklare, ustabile og konfliktfylte, (ii) forholdet mellom mål og midler er uklart, (iii) mange aktører deltar på deltid og (iv) beslutningstakerne er relativt autonome (Flaa m.fl. 1985: 120).

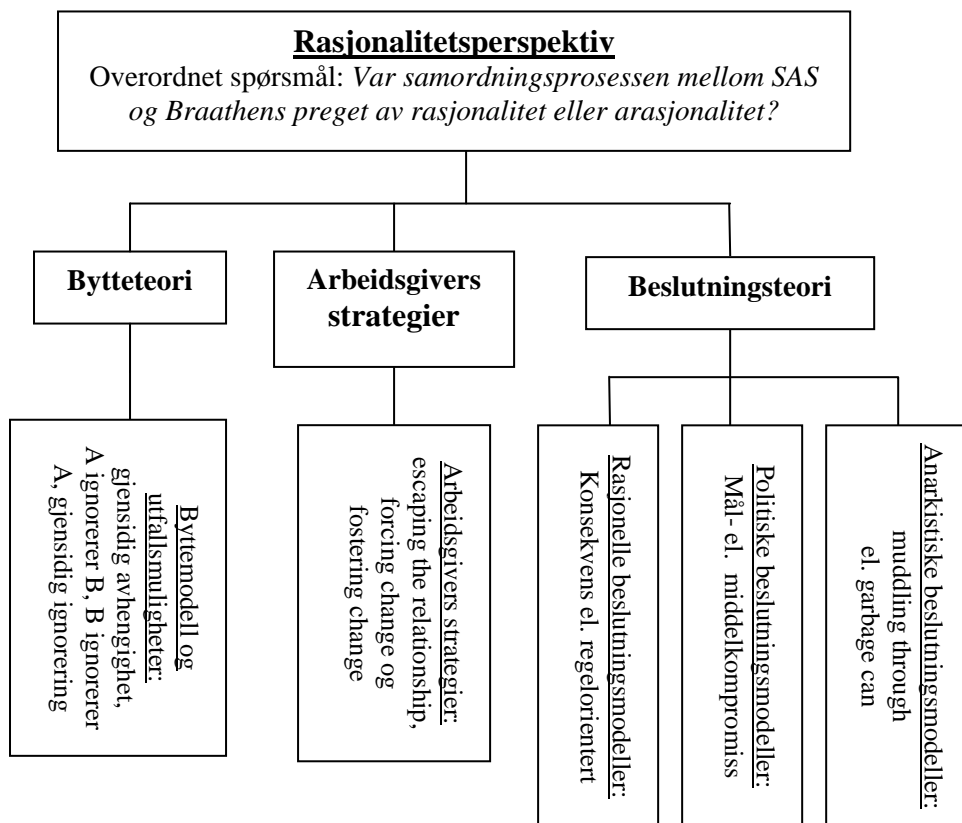
Muddling through-modellen er utviklet av Charles Lindblom. Tilfeldighet preger beslutninger av denne typen. Usikkerhet og kompleksitet medfører at man "tråkler" seg igjennom prosessen og anvender det som står til rådighet mer enn det som var planlagt. En slik karakteristikk understreker det uforutsigbare, som også kan begrunnes med at diverse mindre valg som tas underveis kan summere seg opp til et utfall som ikke nødvendigvis var påtenkt av noen av aktørene i utgangspunktet.³⁴ Flaa m.fl. påpeker også at beslutningene heller er "(...) en flukt fra forskjellige onder (problemer), enn en bevegelse mot mål" (1985: 121). I lys av det rasjonalitetsperspektivet jeg anlegger er et sentralt moment hvordan nedtoning av rasjonalitet og målorientering dominerer modellen.

Garbage can-modellen er utviklet av Johan P. Olsen og James March. Den fremstiller beslutningsprosesser som et samspill mellom ulike strømmer som går gjennom organisasjonen (Cohen, March og Olsen 1972). "In garbage can models, for example, we find problems, solutions, decision makers and choice opportunities coming together as a result of being simultaneously available" (March og Olsen 1989: 12). Den korte tiden man har til disposisjon for å finne frem til en løsning inngår også som et viktig kjennetegn. Hvordan tiden og energien til aktørene brukes, og om det er konkurrerende saker som trekker oppmerksomheten bort fra beslutningen, kan ha påvirket utfallet (Winter 1985: 474). Koblingen mellom mål og løsninger er løs. Den kaotiske fremgangsmåten som karakteriserer beslutningsprosessen indikerer tydelig at modellen er av anarkistisk karakter. I så måte skiller modellen seg fra det som tidligere har vært lagt i oppfatningen av *rasjonalitet*.

³⁴ Denne logikken er identisk med det prinsippet *metodologiske individualisme* baserer seg på.

3.2.3 Oppsummering av rasjonalitetsperspektivet

Samlet kan delkapittelets struktur oppsummeres ved følgende figur:



Figur 7: Figur over bidrag innen oppgavens rasjonalitetsperspektiv.

I dette delkapittelet har jeg forsøkt å gjøre en innsnevring og presisering av skillet rasjonalitet-arasjonalitet, samt presentere tre analytiske rammer for et slikt perspektiv. Samlet skal dette bidra til fortolkningen av beskrivelsene av samordningsprosessen mellom SAS og Braathens. Først viste jeg hvordan rasjonalitet kan forstås bytteteoretisk. Siden ble spørsmålet om rasjonalitet koblet til arbeidsgivers strategier. Til slutt diskuterte jeg rasjonalitet ut fra ulike beslutningsmodeller, der en typologi med ulike undervarianter ble presentert.

3.3 Meningskampperspektivet

I forbindelse med meningskampperspektivet stilles følgende overordnede spørsmål: *Er samordningsprosessen mellom SAS og Braathens preget av en meningskamp, og hvordan kommer dette eventuelt til syne?* Et slikt spørsmål tar med andre ord sikte på å belyse hvilken mening som legges i det som skjedde underveis i samordningsprosessen. Versjonene som skisseres kan være forholdsvis ulike, og det kan tenkes flere årsaker til at aktørene fremmer til

dels forskjellige og motstridende forklaringer. Via et meningskampperspektiv³⁵ skal disse aspektene belyses.

I likhet med hva som var tilfellet ved forrige perspektivpresentasjon vil jeg klargjøre utgangspunktet for hovedspørsmålet, og deretter vise hvilke teoretiske bidrag som skal anvendes som analytiske rammer. Jeg finner det formålstjenelig å gjøre noen kommentarer mellom dette perspektivet og det metodologiske kontekstperspektivet.

3.3.1 Meningskampperspektivet kontra det metodologiske kontekstperspektivet

På mange måter er fortellingen om samordningsprosessen mellom SAS og Braathens, en fortelling om hvordan aktørene kjemper for å gjøre en bestemt versjon av hva som skjedde for gjeldende. En slik kamp baserer seg ofte på ønsket om å rettferdiggjøre sine egne standpunkter og valg som ble tatt underveis. Her ser man tydelig koblingen til mitt metodologiske kontekstperspektiv, der nettopp aktørenes hensyn til hendelser frem og tilbake i tid kan hevdes å påvirke deres uttalelser og synspunkter. Når de to hovedperspektivene allikevel presenteres atskilt skyldes det en viktig forskjell i hensikten med perspektivene. Dette teoretiske perspektivet skal si noe om *hvordan* det kan hevdes at det har pågått en bestemt meningskamp, og *hvordan* dette har vært gjort. Når jeg derimot ønsker å forklare *hvorfor* informantene anvender enkelte versjoner fremfor andre, blir det tatt opp ved det metodologiske kontekstperspektivet. Eksempelvis vil en påstand om at de tillitsvalgte i Braathens mener at SAS-ledelsen drev et spill for galleriet, belyse begge perspektivene. Den kampen fagforeningslederne har kjempet for at en slik versjon skal bli den allmenne oppfatningen om SAS-ledelsens opptreden, vil være et eksempel på noe som tas opp i meningskampperspektivet. Når det gjelder hvorvidt en slik versjon kan trekkes i tvil, for eksempel med å vise til at de Braathens-tillitsvalgte var tjent med å fremme dette like før rettssaken startet, vil det tas opp i kontekstperspektivet. Det fordi en slik tolkning baserer seg på metodologiske vanskeligheter med tolkningen av datamaterialet, der de intervjuedes posisjon er av betydning.

³⁵ Merk at perspektivet ikke heter ”symbolsk meningskampperspektiv”, som en del perspektiver som tar opp noe av de samme forholdene ofte blir omtalt som. I slike tilfeller inngår ofte en vektlegging av det *symbolske* aspektet der metaforer og språkbruk analyseres. I den forbindelse trekkes det gjerne på diskursanalyse. I denne oppgaven er ikke denne vinklingen like sentral. Det er heller striden om de faktiske hendelsene og mulighetene som står i fokus når jeg ser på de forskjellige versjonene.

3.3.2 De teoretiske bidragene

De teoretiske bidragene som inngår i dette perspektivet kan sorteres i tre bolker. Disse er omtalt som henholdsvis å *definere situasjonen*, *klassifisering* og *modellmakt*. Felles for de tre er at de skal fungere som analytiske rammer, og således er de et viktig element i utarbeidelsen av representasjoner av samordningsprosessen mellom SAS og Braathens. I likhet med hva som var tilfellet ved det første teoretiske perspektivet, har jeg bevisst valgt ikke å trekke på for mange bidragsytere. Hensikten er ikke å gi noen uttømmende presentasjon, men å gi en kort innføring som er nok til å følge anvendelsen av bidragene senere.

Klassifisering

En måte å belyse den meningskampen som har pågått på, er ved å forstå hva som skjer ved klassifisering. Ved å se hvordan aktørene klassifiserer seg selv, andre og det de opplever, belyses også den meningen de legger i de aktuelle temaene.

Ovenfor ble koblingen mellom kontekst- og meningskampperspektivet diskutert. Det ligger også til rette for at det bør avklares hvorfor ikke bidragene som inngår i meningskampperspektivet kan anses som et undertema av rasjonalitetsperspektivet. Når det tas opp her skyldes det den erkjennelsen som er gjort i tilknytning til det å klassifisere. Forklaringen ligger i et grunnleggende skille mellom det gitte og det konstruerte. Bourdieus begrepspar *opus operatum* og *modus operandi* er interessante i denne sammenheng (1990). Han åpner for at det gitte (*opus operatum*) kan anses som konstruert (*modus operandi*) (Bourdieu 1990: 12). Det som fremtrer som strukturer på et tidspunkt er med andre ord konstruert og kan rekonstrueres. En slik forståelse kan presiseres ytterligere: I en bestemt situasjon må man ofte forholde seg til noe som er gitt og som der og da ikke kan omgjøres, men dette kan likevel ikke erkjennes som noe rent objektivt (Giddens 1984). Klassifikasjonene er noe mer enn bare et strategisk grep, det kommer jeg også tilbake til i avslutningskapittelet. Nettopp det at de også må anses for å ha en selvstendig påvirkningskraft, og ikke kan reduseres til noe annet, gjør at meningskampperspektivet ikke kan underordnes rasjonalitetsperspektivet. Samtidig vil det ikke forhindre at bidrag fra begge perspektivene kan kobles sammen i analysen. Begrunnelsen for en slik oppfatning kan hentes fra Bourdieu (1985) og forstås via bidrag fra Fennefoss (1988, 1996).³⁶

³⁶ De to bidragene som det henvises til fra Fennefoss, omhandler konkrete forhold ved norsk lønnstakerorganisering og fremstilles ikke på et generelt plan. Det er likevel min oppfatning at den underliggende logikk som bidragene baseres på har en overføringsverdi til mitt studieobjekt. En slik forlengelse av bruksområdet bør også være forenlig med Fennefoss' ønske med artikkelen: "Dette eksempelet er valgt fordi det viser hen til en generell problematikk" (Fennefoss 1996: 143).

Fennefoss argumenterer for at det er to sentrale aspekter ved klassifikasjonskamper. For det første påvirker slike kamper rammebetingelsene for det som studeres, og for det andre kan organisasjoner selv utforme, reproducere eller endre de samme rammebetingelsene (Fennefoss 1988: 45). Til grunn for et slikt syn ligger følgende oppfatning: "De strukturer som fremtrer som objektive og gitte er forhold som ulike aktører reproducerer" (Fennefoss 1988: 44). En slik forståelse kan ses i sammenheng med Bourdieus oppfatninger om hvert felts særegne doxa:

Hvert felt har sin spesifikke doxa, sine egne commen sense-forestillinger om ret og uret, normalt og unormalt, kvalifisering og diskvalifisering. Alle etablerte felter tenderer til at skape en naturalisering af deres egen vilkårlighet. Det mest usynlige er typisk det mest "selvfølgelige", det der betragtes som så naturligt, at det ikke engang behøver at diskuteres (Andersen og Kaspersen 2001: 356).

Det selvstendige elementet i en slik tilnærming ligger i at "(...) det som ofte forstås som posisjoner i strukturer kan føres tilbake til de som (re)strukturerer, (re)klassifiserer" (Fennefoss 1996: 134). I denne oppgaven er det spesielt interessant å se hvordan bestemte klassifikasjoner påvirker aktørenes rammebetingelser. Det har vært vist at klassifikasjoner er noe som stadig reklassifiseres og rekonstrueres. Aktørenes valg av disse vil derfor legge til rette for og utelukke enkelte muligheter. For eksempel vil en bestemt klassifikasjon kunne åpne for en bestemt strategi. På samme måte utelukker den andre. Samtidig er det en dynamikk i bildet. Aktørene har muligheter til å påvirke klassifikasjonene i nye retninger og innta nye posisjoner. I eksempelet med Braathens' fagforeninger vil det å kunne omklassifisere visse forhold åpne for strategier man ikke hadde tenkt på eller muliggjort i første omgang.

Å definere situasjonen

Hittil har fremstillingen av dette perspektivet rettet seg mot en overordnet diskusjon knyttet til det å klassifisere. I denne delen vil jeg konkret finne ut hvordan en bestemt klassifisering kan vinne terreng, og hvordan aktørene kan arbeide for å fremme den meningen de legger i det som studeres. Da er det sentralt å kunne definere situasjonen til sin fordel. Sagt annerledes: Hvis man klarer å påvirke andre aktørers oppfatning av omverden, vil det kunne forenkle mulighetene for å få gjennomslag for sin versjon av et bestemt fenomen. Slik ser man den tette koblingen perspektivet har til makt. Goffman tar opp aspekter knyttet til fordelene ved å

definere en situasjon, selv om det er viktig å ha klart for seg at bidragene er gjort ut fra et mikrososiologisk aktørnivå:³⁷

Regardless of the particular objective which the individual has in mind and of his motive for having this objective, it will be in his interests to control the conduct of the others, especially their responsive treatment of him. This control is achieved largely by influencing the definition of the others come to formulate, and he can influence this definition by expressing himself in such a way as to give them the kind of impression that will lead them to act voluntarily in accordance with his own plan (Goffman 1959: 15).

Skal man klare å definere situasjonen på ønsket måte, er det avgjørende å kunne *overbevise* den andre parten.

Where A presents arguments, appeals or exhortations to B, and B, after independently evaluating their content in light of his own values and goals, accepts A's communication as the basis of his own behavior, A has successfully *persuaded* B (Wrong 1997: 32).

Lar den andre seg overbevise vil det kunne være uten at vedkommende selv føler det har vært utøvd makt. Det er nemlig denne sofistikerte måten som makten fungerer på som gjør at "(...) overbevisning ofte ikke er ansett som en maktform i seg selv" (Wrong 1997: 32, min oversettelse). Nettopp derfor blir den så effektiv. Klarer man å anvende en slik makt til å oppnå en vellykket situasjonsdefinisjon, forenkles muligheten til å få andre til å handle i tråd med ens egne ønsker. Således vil det innebære et fortrinn.

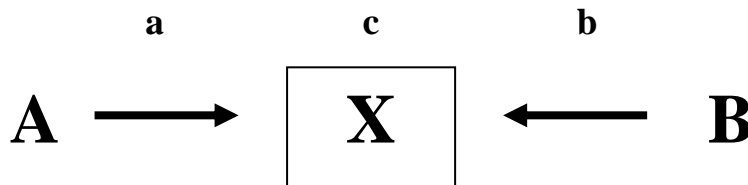
Specially, his [Goffmans] insights point to ways in which those with power can exploit dominant belief and value systems to maximize their preferred outcomes without engaging in influence as frequently or pointedly as would otherwise be the case (Rogers 1977: 93).

Samtidig er det verdt å minne om at en definisjon av situasjonen også kan komme til å bli etablert på annet vis, for eksempel som følge av åpen debatt (Engelstad 1999: 24). Engelstad gjør i den sammenheng en parallell til pressens dagsordenfunksjon:

Ved at en sak kommer i avisen eller på skjermen, blir oppmerksomhet og interesser rettet mot den, noe som også kan påvirke utfallet. Men poenget har en langt videre anvendelse enn pressen. Dette fenomenet kan også ses som en egenskap ved situasjonen, nemlig hvilke saker, spørsmål, tvister, rettigheter som er relevante eller hører til i en gitt situasjon (1999: 24).

³⁷ Selv om et slikt individorientert utgangspunkt ligger til grunn hos Goffman, har flere kommentert at hans synspunkter kan ha overføringsverdi til makrososiologiske fenomener og makt generelt. Rogers hevder at "(...) his ideas on power are part of a more general framework which can be exploited for an understanding of social structure" (Rogers 1977: 88). Gjennom sin artikkel "Goffman on Power" argumenterer hun for at Goffman har overføringsverdi til andre felt enn de som dannet utgangspunktet for hans arbeider. Hun konkluderer med at "indeed, his work provides definite possibilities for power-based theory of social structure" (Rogers 1977: 94).

I denne oppgaven vil nettopp et slikt aspekt ved en situasjonsdefinisjon komme til syne. For eksempel vil jeg drøfte om ulike oppfatninger av hensikten og funksjonen til det SAS-initierte Samordningsprosjektet bar preg av slike forsøk på å forme hva som hører til situasjonen. Når det gjelder hvordan en aktør kan påvirke definisjonen av situasjonen kan det gjøres på flere måter. Ekberg og Vatnaland identifiserer tre aspekter ved definisjonsmakt:



Figur 8: Tre aspekter ved makt gjennom definisjon av situasjonen. A og B er aktører, X er faktorer og elementer i en gitt situasjon, og de små bokstavene a-b-c representerer ulike områder A kan påvirke B på (Ekberg og Vatnaland 2002: 174).

Av modellen går det frem at aktør A kan påvirke B på tre forskjellige måter. Enten ved (a) å gi et bestemt inntrykk av seg selv og egne intensjoner, (b) ved å påvirke Bs selvbylde og muligheter eller (c) ved å påvirke Bs opplevelse av selve beslutningssituasjonen. Jeg vil for eksempel vise at alle disse tre formene for påvirkning kan anlegges på Braathens-ledelsens opptreden ovenfor de tillitsvalgte i tilpasningsfasen.

Modellmakt

I dette meningskampperspektivet vil også Bråten teorier om modellmonopol og informasjonsåpenhet inngå (1972). Det skyldes at en antagelse som Bråten har som utgangspunkt for sitt bidrag er sammenfallende med en antagelse som gjøres av aktørene i samordningsprosessen. Dermed blir det interessant å se den meningen aktørene legger i utviklingen i lys av Bråten sine innsikter. Bråten bygger på en oppfatning om at økt informasjonsåpenhet ikke nødvendigvis gir økt innflytelse til det han kaller modellsvake aktører (1972: 99). Han argumenterer til og med for at det motsatte kan skje.

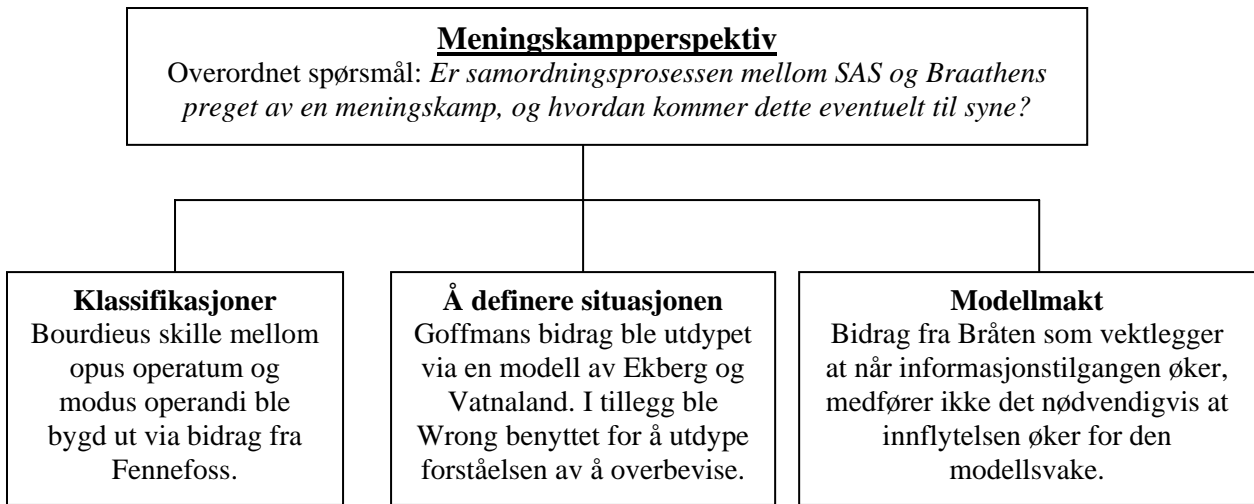
Bråten skiller mellom en aktør (A) som er i en styringsposisjon hva angår innflytelse, og en aktør (B) som ikke er det. Når det gjelder å samle inn informasjon i forbindelse med en avgjørelse som skal tas, kan det ofte være slik at A også er den som samler inn denne fra B. B derimot, samler ikke inn informasjon fra A. Åpnes det derimot for det siste, mener Bråten at man gjerne antar at B også får økt innflytelse. Dette hevder Bråten at ikke nødvendigvis er riktig. I denne hovedfagsoppgaven er et slikt tilfelle interessant i forhold til den rollen det SAS-initierte Samordningsprosjektet spilte. Her la SAS til rette for en slik økt utveksling av

informasjon. Bråten mener økt informasjonsutveksling ofte kan resultere i å fryse eller øke innflytelsesgapet mellom A og B (Bråten 1972: 102). Dette skjer hvis en aktør er modellsvak og den andre er modellsterk. Modeller forstår Bråten som en ressurs aktøren har til å simulere og teste den informasjonen man besitter (1972: 103-104). Er A modellsterk i forhold til B, kan A simulere de samme hendelsene som B. I tillegg kan A også simulere hendelser som ikke B kan (Bråten 1972: 106). Hvis disse to aktørene danner et informasjonsåpent system vil det være til den modellsterkes fordel, da vedkommende har en helt annen ressurs tilgjengelig for å utnytte tilgangen til det økte informasjonsmaterialet. Faktisk oppnår A større kontroll over B i et slikt tilfelle fordi A nå kan simulere de simuleringene som B foretar. Det skyldes at B har adoptert en modell som A har utviklet på et tidligere stadium og på egne premisser (Bråten 1972: 107).

Ut fra disse antagelsene kan det gjøres et skille mellom to paradigmer som Bråten mener følger av den teoretiseringen han har gjort. *Deltakermaktparadigmet* kjennetegnes ved at muligheten for økt innflytelse øker hvis man går fra et enveis-informasjonsamarbeid til et toveis-informasjonsamarbeid. Det rivaliserende *modellmaktparadigmet* kjennetegnes derimot av at den samme overgangen vil medføre mindre sannsynlighet for en slik utvikling (Bråten 1972: 108). I oppgaven vil trekk ved samordningsprosjektet forstås i lys av denne typologien, og det vil drøftes hvorvidt utviklingen kan ses som et tilfelle av slike teoretiske rammer.

3.3.3 Oppsummering av meningskampperspektivet

I dette delkapittelet har jeg først diskutert meningskampperspektivet i lys av oppgavens metodologiske kontekstperspektiv. Det var i den sammenheng viktig å få frem at jeg med meningskampperspektivet vil si noe om *hvordan* aktørene har kjempet for bestemte meninger. Dette skiller seg fra det metodologiske kontekstperspektivet der formålet er å belyse *hvorfor* det eventuelt er slik. Deretter har jeg kort presentert bidrag innen tre sjangere, henholdsvis under titlene *klassifikasjoner*, *å definere situasjonen* og *modellmakt*. I forbindelse med klassifikasjonsavsnittet ble også grunnlaget for hvorfor meningskampbidragene ikke er en undertype av rasjonalitetsperspektivet fremlagt. Bourdieu og Fennefoss var bidragsytere her. Goffman utgjorde den viktigste bakgrunnen for det som ble skrevet om situasjonsdefinisjoner, mens Bråten var hovedpersonen bak fremstillingen av modellmakt. Samlet kan delkapittelet oppsummeres ved figuren på neste side:



Figur 9: Figur over bidrag innen oppgavens meningskampperspektiv.

4 Historisk kontekst

Før var livet veldig enkelt. Vi hadde egentlig bare en oppgave, og det var å passe på at den av Braathen-familiens medlemmer som drev skuta var fornøyd. Var han det var det heller ingenting å bekymre seg for. Sånn sett må livet ha vært helt annerledes i SAS, der de måtte blidgjøre svensker og dansker de aldri møtte. I tillegg var staten stadig inne og mente ting. På den måten levde vi i helt forskjellige verdener, selv om vi var i samme bransje (tillitsvalgt B, Braathens).

I dette kapittelet skal delspørsmål 1 belyses: *Hva preget norsk luftfart og selskapene SAS og Braathens før sammenslåingen?* Jeg vil beskrive den historiske konteksten til norsk luftfart med søkelys på de to selskapene som står sentralt i denne oppgaven: SAS og Braathens. Blant disse selskapene vil orienteringen rettes mest mot Braathens grunnet oppgavens aktørfokus. Siden benyttes denne innføringen som en innfallsport til å si noe mer spesifikt om de to selskapene og forholdet mellom dem. Presentasjonen gir også et innblikk i hvordan selskapene var organisert ved inngangen til samordningsprosessen. Det er et mål å belyse de særegne termer som benyttes i flybransjen og som tidvis brukes i oppgaven.

4.1 Norsk luftfart

Delkapittelet begynner med en gjennomgang av norsk luftfartshistorie, med fokus på SAS og Braathens. Det som trekkes frem kan sies å angi et bakgrunnsbilde for det som senere blir presentert som selskapenes forhold til hverandre.

Starten på norsk luftfart

Det første forsøket på å starte et flyselskap i Norge kan føres tilbake til 1912 (Bredal 1998: 10). Dette, samt et nytt forsøk seks år senere, endte kortvarig (Tjomsland og Wilsberg 1995: 14). For lite kunnskap og manglende investeringsvilje synes å ha vært årsakene til at forsøkene mislyktes. To nye selskaper ble dannet i 1927, henholdsvis Norske Luftruter og Det Norske Luftfartsselskap A/S (DNL³⁸) (Bredal 1998: 10). En slik kobling mellom skipsfart og luftfart lå også bak stiftelse av selskapet Braathens SAFE. I 1934 ble Widerøe's Flyveselskap A/S stiftet og selskapet fikk konsesjon og statsstøtte til å fly det som ble Norges første ordinære innenriksflyrute (Malmø 1997: 18).

³⁸ DNL skiftet i 1933 navn til Det Norske Luftfartsselskap Fred Olsen A/S etter at Fred. Olsen & Co kom inn som ny eier dette året. Året etter het selskapet Det Norske Luftfartsselskap Fred. Olsen og Bergenske, etter at Bergenske Damskipselskap gikk inn på eiersiden (Malmø 1997: 19).

Utviklingen innen norsk luftfart preges av å være på etterskudd sammenlignet med de skandinaviske nabolandene og verden forøvrig. Norge fikk sin hovedflyplass på Fornebu i 1939, 15 år etter våre naboland opprettet sine (Fuglem 1994: 10). Ved krigens start stoppet den norske luftfarten opp, men 2. verdenskrig ga likevel verdifull flykompetanse. Denne kompetansen kom også til nytte da norsk flydrift igjen skulle etablere seg etter krigens slutt. En annen positiv effekt var at tyskerne hadde lagt vekt på å bygge ut flyplasser i Norge under okkupasjonen:

Da krigen sluttet, var det kommet til tjue nye flyplasser spredt over landet (...) Flyplassutbyggingen som skjedde under okkupasjonen har hatt stor betydning for utviklingen av norsk luftfart helt frem til i dag (Fuglem 1994: 10).

DNL ble stiftet på nytt i 1946 og fikk tildelt konsesjonene til *rute*flygning (Fuglem 1972: 5).³⁹ Det var bred politiske enighet om at fremtiden til norsk luftfart lå i at *ett* selskap fikk enerett til å drive ruteflygninger. Argumentene for og imot en slik enerett er interessante den dag i dag, og begrunnelsen som ble gitt av Norsk Luftfartsstyre i 1946 er fremdeles aktuell:

Vårt land har ikke tilstrekkelig befolkning og ikke tilstrekkelige ressurser til å kunne underholde to eller flere store selskaper. Kun ett selskap vil i dag kunne løse oppgaven sett fra et nasjonalt synspunkt (Tjomsland og Wilsberg 1995: 27).

Braathens SAFE stiftes

Braathens SAFE ble stiftet 26. mars 1946 (Bredal 1998: 10). SAFE var forkortelse for South-American & Far East Airtransport, som var selskapets tiltenkte kjerneområder den gangen. Tiltross for de utdelte konsesjonene forelå det ingen interessekonflikt mellom DNL og Braathens SAFE, da sistnevnte ønsket å drive chartertrafikk. Slike flygninger trengte man ikke konsesjon for og dessuten konkurrerte de heller ikke med DNLs rutetrafikk. Senere medførte nettopp det at Braathens SAFE drev chartervirksomhet at selskapet fikk problemer med landingstillatelser, og man ble slik sett tvunget til å gå over til ruteflygninger (Tjomsland og Wilsberg 1995: 29-30). Ved utgangen av 1948 hadde dessuten Braathens SAFEs flygninger til Hong Kong fått et så regelmessig preg at enkelte land selskapet mellomlandet i krevde faste avtaler. Slike avtaler kunne ikke Braathens SAFE inngå siden DNL hadde enerett på disse (Buraas 1972: 232).

Ludvig Braathen fikk mye positiv medieomtale som følge av sitt karismatiske vesen, men i Arbeiderpartiregjeringene som preget norsk etterkrigstid var ikke kapitalisten like

³⁹ At DNL ble ”stiftet på nytt” dette året, innebar at selskapet ble ”reorganisert gjennom en samling av statlige og private interesser” (Malmø 1997: 19).

populær. De var heller interessert i å få forgang i det sosialdemokratiske prosjektet med et felles flyselskap for Danmark, Sverige og Norge. Dette flyselskapet skulle bli det som i dag kjennes som SAS. Grunnen til at DNL har blitt omtalt hyppig innledningsvis er at det er DNL som ble den norske parten i dette samarbeidet. De borgerlige partiene var derimot mer positive til Braathens SAFE enn til SAS. ”Det har helt fra opprettelsen av selskapene vært slik at vi har hatt en viss tilhørighet til høyresiden i norsk politikk, og SAS til venstresiden” (tillitsvalgt C, Braathens). Jeg skal se nærmere på hvordan et slikt underliggende partipolitisk skille fulgte selskapene opp gjennom årene (jfr. neste delkapittel).

Den første konsesjonsproblematikken

DNL startet i 1946 et samarbeid med sine skandinaviske naboland under betegnelsen Scandinavian Airlines System (SAS) (Buraas 1972: 303). Allerede samme år fløy SAS til New York (SAS’ årsrapport 2002: 120). Rettigheter og forpliktelser ble fordelt mellom de tre landene. Det norske og danske luftfartsselskapet skulle ha 2/7 hver av ansvaret, mens det svenske skulle ha 3/7 (Malmø 1997: 20). Den overvekten svenskene ble tildelt virker å henge sammen med at de hadde et kompetansemessig forsprang når det gjaldt flydrift. Selskapets hovedkontor ble lagt til Stockholm. Den svenske dominansen ble også fokusert på da Braathens SAFE søkte om konsesjon for å drive ruteflygninger til det fjerne Østen den 5. februar 1948 (Fuglem 1972: 10). Media og opinionen fokuserte sterkt på at SAS-prosjektet var styrt av svensker og ikke av nordmenn. For SAS og DNL sin del var timingen rundt konsesjonsspørsmålet dårlig, siden en rekke momenter talte mot dem. Punktene er laget med utgangspunkt i de trekk Tjomsland og Wilsberg kommenterer (1995: 39-45):

- Den økonomiske situasjonen

Braathens SAFE presenterte i sitt første hele driftsår (1947) et overskudd på 750.000 kroner. Den norske delen av SAS (DNL) hadde samme år et underskudd på syv millioner kroner.

- Kompetansen

DNL ønsket å starte med flygninger til Asia, men hadde aldri fløyet dit før. Braathens SAFE kunne via sin chartervirksomhet vise til erfaring på distansen.

- Media og opinionen

Oppbygningen av SAS hadde gitt nordmenn et inntrykk av at selskapet hovedsakelig var svensk. Mot et slikt image sto Braathens SAFE med sitt norske flagg på vingen som en motpol.

- Utnyttelsen av Sola

Det ble diskutert hvorvidt SAS ville benytte Sola som et mellomlandingssted på sine transatlantiske flygninger. SAS valgte å ikke benytte seg av flyplassen og da lå veien åpen for at Braathens SAFE kunne gjøre det.

- Norske SAS-ansattes holdning til SAS-utvidelse

SAS ønsket å ekspandere, men de norske ansatte i selskapet var skeptiske til en slik strategi. Holdningen ble tatt til inntekt for at andre burde ta seg av en slik ekspansjon.

- Konesjonen som et innenriksspørsmål

De danske og svenske aktørene i SAS ønsket ikke at Braathens SAFE skulle få tildelt konsesjonen. De ville sikre et monopol. Deres påvirkningsmuligheter var likevel små, da spørsmålet var om DNL (og ikke SAS) skulle få enerett på ruten eller ikke. Derfor ble ikke synspunkter fra SAS som helhet lyttet til, men heller den norske delen av selskapet.

Motargumentet var at DNL var tiltenkt et norsk monopol i luften som del av en langsiktig nasjonal strategi. Summen av forholdene ovenfor synes likevel å ha vært mer tungtveiende, siden Stortinget 3. februar 1949 bestemte at konsesjonen skulle tildeles Braathens SAFE (Tjomslund og Wilsberg 1995: 45). Det skal bemerkes at konsesjonsperioden kun var på fem år, ti år mindre enn hva selskapet hadde sett for seg. I forhold til denne oppgaven er det interessant å bemerke seg at konsesjonsproblematikken preger historien om og mellom de to selskapene i hele etterkrigstiden.

”Nye SAS”

Tildelingen av Østen-ruten til Braathens SAFE problematiserte forholdene i SAS. Det norske samferdselsdepartementet nektet DNL å delta i SAS sine planer om ruter til Østen, siden de hadde gitt en slik konsesjon til Braathens SAFE (Fuglem 1972: 40). Problemet illustrerte de vanskeligheter det skandinaviske prosjektet møtte på oftere og oftere. Til slutt endte man med en ny opprettelse av det som i dag kjennes som SAS, i form av et konsern⁴⁰. Avtalen ble undertegnet i 1951 (SAS’ årsrapport 2002: 120).⁴¹ All flygning som var fordelt på de skandinaviske moderselskapene ble nå samlet i nye SAS. Ved utløpet av Braathens’ konsesjonsperiode måtte norske myndigheter igjen velge mellom SAS og Braathens SAFE. I

⁴⁰ Konsernets oppbygning har endret seg i løpet av årene, men relevante sider ved den formen det hadde under samordningen med Braathens vil bli presentert i neste delkapittel.

⁴¹ De tre flyselskapene var DDL (Det Danske Luftfartsselskab A/S) i Danmark, SILA (Svensk Interkontinental Lufttrafik AB) i Sverige og DNL (Det Norske Luftfartsselskap A/S) i Norge (SAS’ Årsrapport 2002: 120).

det nye SAS lå det et forpliktende samarbeid og presset, mens flere av motargumentene som ble skissert fem år tidligere fremdeles talte for Braathens SAFE. I media sto det:

Våre danske og svenske partnere kan med full rett anklage oss for ikke å holde vår del av kontrakten, hvis vi fortsatt, mot SAS' ønske, gir Braathen konsesjon.

Arbeiderbladet på lederplass 19. mai 1953
(Tjomsland og Wilsberg 1995: 60)

Braathens SAFEs søknad om fornyet konsesjon ble avslått i 1954 (Malmø 1997: 22). SAS ekspanderte stort på 50-tallet og opparbeidet etter hvert et verdensomspennende rutenett ved flygninger til eksempelvis Calcutta, Bangkok, Tokyo og Los Angeles (Malmø 1997: 25).

Kamp om innenlandsrutene

Etter avslaget søkte Braathens SAFE om konsesjoner på innenlandsruter. I selskapet forventet de en viss kompensasjon som følge av at man hadde blitt fratatt rettighetene til Østen-ruten (Buraas 1972: 236). Problematikken rundt konsesjonene på innenlandsflygningene avslørte igjen politikernes dilemmaer i forhold til de to selskapene. Skulle Braathens SAFE få konsesjon ville det vanskeliggjøre det statlige samarbeidet i SAS, samt bryte med ideen om å verne om et selskap (der SAS var "den utpekte"). På den annen side ville en konsesjonstildeling til SAS medføre at bona ble stått under et veldrevent norsk selskap, noe som ville resultert i tap av både kompetanse og arbeidsplasser. Det kan virke som om SAS-argumentene ble for tungtveiende, siden Braathens fikk avslag på sine norske planer (Fuglem 1972: 96). Skjønt, det ble åpnet for at et annet selskap enn SAS kunne fly mindre, lokale ruter. Det skulle vise seg å bli svært sentralt, da strekningene Oslo-Stavanger og Oslo-Trondheim ble forstått som slike lokale ruter. Braathens SAFE søkte derfor om konsesjon til å fly disse (Malmø 1997: 22). SAS ønsket luftfartsmonopol og ville ikke ha en ny aktør inn, selv om det var såkalte lokale ruter. Regjeringen imøtegikk ikke SAS da de i 1956 ga Braathens SAFE faste rutekonsesjoner på innenlandstrafikk for første gang (Buraas 1972: 237).

Etter hvert kom man til en arbeidsdeling som ble kjent under begrepet *borgfreden* (Buraas 1972: 237). "Den enighet som ble oppnådd (...) innebar at SAS "frivillig" slapp Braathens SAFE til på faste rutekonsesjoner i norsk innenlandstrafikk" (Fuglem 1972: 106). Rutene i Norge ble fordelt mellom de to selskapene i form av en avtale, mens SAS skulle håndtere utenrikstrafikken. Her meldte et nytt problem seg. Noen av utenlandsflygningene gikk via flere norske byer før de endte i utlandet. På denne måten tok SAS markedsdeler på de rutene som var forbeholdt Braathens SAFE. Sistnevnte oppfattet det da ikke lenger som om landet var delt likt mellom dem. De irriterte seg kraftig på at konkurrenten ikke måtte fly

direkte til utlandet i slike tilfeller. Samtidig ble det fra SAS sin side hevdet at det var uøkonomisk å ikke fly på denne måten. På samme tid ble SAS-samarbeidet utvidet ytterligere i omfang, og i 1960 startet SAS-gruppen med hoteldrift (SAS Årsrapport 2002: 120). Dette illustrerer den bredden SAS-gruppen etter hvert skulle kjennetegnes ved. 60-årene var ellers preget av stadige utspill om forslag til nye ruter, og konsesjonssøknader i denne forbindelse. Samferdselsdepartementet konkluderte i flere saker til SAS' sin fordel, noe som møtte motstand i media. Det som ble oppfattet som en tett kobling mellom SAS og departement ble sett på med stor skepsis i både media og opinionen, og ble stadig omtalt med Braathens SAFE-sympati. Jeg vil senere vise at en slik sympati til Braathens' fordel også ble dominerende i samordningsprosessen.

Charter for Braathens

I 1960 og 70-årene fløy Braathens SAFE en del charterflygninger for å supplere de begrensede mulighetene som lå i innenlandsflygningene (Tjomsland og Wilsberg 1995: 131). Forutsatt at rutene ikke konkurrerte med SAS sine utenlandsflygninger var det ingen begrensninger på trafikken. SAS hadde også muligheten til å fly charter, men dette skjedde via det SAS-opprettede selskapet Scanair og ikke moderselskapet. Braathens SAFE engasjerte seg i Saga Tours og svenske Atlas Resor (Malmø 1997: 26-27). I bestemmelsene knyttet til chartervirksomhet lå det at man måtte "(...) følge et på forhånd fastlagt reiseprogram som også skulle omfatte innkvartering og minst to måltider daglig. Reisens varighet skulle være minst en uke" (Tjomsland og Wilsberg 1995: 138). En slik begrensning umuliggjorde med andre ord charter som reiseform for forretningsreisende. Da SAS hadde konsesjon på ruteflygninger til utlandet åpnet dette for at selskapet etablerte en kompetanse på forretningskunder, noe som for alvor slo til på 80-tallet. SAS profilerte seg da som "(...) det beste flyselskapet for forretningsmenn som reiser ofte" (Carlzon 1985: 41). SAS kjennetegnes den dag i dag ved at de innehar en slik spisskompetanse: "Det er helt klart at SAS er mye bedre enn oss på de store bedriftskundene, og på å lage i stand ordninger for disse" (ledelsesrepresentant A, Braathens).

For Braathens SAFEs del ble ikke chartertrafikken redningen. I og med at selskapet fremdeles ønsket å fly innenlandsruter og flyflåten var tilpasset det, presset mer rendyrkede charterselskaper Braathens SAFE ut av markedet (Tjomsland og Wilsberg 1995: 148). Ellers var denne tidsperioden preget av valutasvingninger som følge av flere oljekriser (Heiret m.fl. 2003: 163). Utviklingen stilte flyselskapene i en vanskelig situasjon da Boeing 767-flyene ble introdusert på denne tiden, og mange selskaper kjøpte og bestilte slike fly. Lånene i utlandet

ble av en helt annen størrelsesorden enn hva de opprinnelig var. En stadig økende passasjeravgift skapte også et tilleggsproblem for de norske flyselskapene.

Borgerlig regjering

Slik det har vært nevnt lå det et partipolitisk skille mellom SAS og Braathens. Mens Arbeiderpartiregjeringene støttet opp om det sosialdemokratiske prosjektet SAS, stilte de borgerlige partiene seg mer positive til det kapitaliststartede selskapet Braathens SAFE. Selv med den tidligere omtalte borgfreden var det uenigheter omkring konsesjonene. Til tross for at Braathens SAFE hadde fått tillatelse til å fly de fleste rutene i Sør-Norge, forhindret ikke dette at SAS kunne fly sine andre ruter *via* byene i Sør-Norge. Dette utløste heftig diskusjon i lang tid, både mellom de folkevalgte og mellom de to selskapene direkte. Da den borgerlige koalisjonsregjeringen under ledelse av Per Borten fra Senterpartiet kom til makten i 1965, ante Braathens SAFE et håp om at konsesjonsavgjørelsene ville tippe i deres favør. Selskapet søkte i 1966 om å få utvide sine vestlandsruter til å gå til Nord-Norge, og den borgerlige regjeringen tillot det (Buraas 1972: 243). De sterke protestene som da fulgte kom i første rekke fra det svenske og danske moderselskapet i SAS. De utøvde press på norske myndigheter ved å hevde at en slik utvidelse ville sette hele SAS-samarbeidet i fare (Buraas 1972: 244-245). Likevel tviholdt regjeringen på sitt standpunkt og konsesjonen ble gitt.

Innenlandsflyruteutvalget – forut for sin tid

Til SAS' frustrasjon tok Braathens SAFE en stadig større markedsandel av innenlandsflygningene. I SAS var oppfatningen at selskapet burde være den største norske aktøren med en 60/40-fordeling av rutene. Braathens SAFE mente en 50/50-fordeling var rettferdig og hevdet de var berettiget konsesjoner til strekninger som SAS mente det samme om (Tjomsland og Wilsberg 1995: 187). I 1972 ble det nedsatt et utvalg som ble kalt *Innenlandsflyruteutvalget* (Tjomsland og Wilsberg 1995: 186). De skulle vurdere et potensielt samarbeid mellom flyselskapene i Norge og fordelingen av flyrutene. Mye hadde nemlig endret seg fra da konsesjonen ble gitt. Eksempelvis hadde det vist seg at strekningene til Braathens SAFE hadde et større potensial enn det mange hadde trodd.

Det som er spesielt interessant med Innenlandsflyruteutvalgets innstilling i forhold til min oppgave, er at det tar opp elementer som viste seg å være helt sentrale i samordningsprosessen mellom SAS og Braathens. Utvalget mente det lå store muligheter for kostnadsreduksjoner ved et samarbeid blant selskapene om betjeningen av fly på de forskjellige flyplassene. Det ble til og med foreslått at det skulle opprettes ett selskap som kunne drive bakkevirksomheten

for både SAS og Braathens, akkurat det som samordningen mellom de to selskapene senere endte med. Rasjonaliseringspotensialet var åpenbart i og med at selskapene hadde parallelle enheter rundt om i landet. Forslaget ble likevel ikke tatt godt i mot av SAS og Braathens som heller ville drive hver for seg (Tjomsland og Wilsberg 1995: 188). Utvalgets innstilling kan således sies å ha vært langt forut for sin tid, da dette er et trekk som først på 90-tallet kom til å prege norsk og internasjonal luftfart. Innstillingen besto av følgende hovedpunkter (Tjomsland og Wilsberg 1995: 192-194):

- I forhold til konsesjonsspørsmål skulle selskapene så vidt det var mulig få fortsette på de rutene de selv hadde bygd opp.
- Det burde skapes klarere inntrykk av hva som var selskapenes rettigheter på de rutene hvor det foregikk parallellflygning.
- Konkurransen av en viss grad ble ansett å være en fordel for kundene.
- Konsesjoner burde gis uten begrensninger i antall flygninger. Kun slik ville flyavgangene tilpasses det behovet som eksisterte.
- Konsesjonsperioden burde være på minst fem år, og mulige forandringer i konsesjonsforhold burde varsles selskapene i god tid på grunn av behov for planlegging og investeringer.
- Man var kritiske til kombinasjonsflygningene SAS gjorde til utlandet med stopp i norske byer som Braathens SAFE trafikkerte.
- Man mente selskapene burde søke samarbeidsløsninger i høyere grad enn hva de hadde gjort tidligere.

Historiske trekk med paralleller til oppkjøpssituasjonen

Da SAS kjøpte Braathens i 2001 var muligheten for besparelser der to organisasjoner gjorde en jobb som kunne vært gjort av en, noe som gjorde oppkjøpet attraktivt. Derfor er det spesielt interessant at Innenlandsflyruteutvalget tok opp nettopp dette i sin innstilling. Tanken var den samme da, som ved oppkjøpet i 2001: De to organisasjonsenhetene som utførte støttetjenester til flyselskapene hadde ledig kapasitet. Det pågikk en sløsing av ressurser i forhold til den samlede mengden arbeidsoppgaver:

Vi skjønnte også at noe måtte gjøres. Man kunne dra til en flyplass å se Braathens-folk sitte på rumpa og se på SAS-folk pakke ut bagasjen. To timer senere var det omvendt. Flere steder kunne en organisasjon alene ha klart å behandle begge selskapene, så det var et tidsspørsmål før noen sa at dette måtte det gjøres noe med (tillitsvalgt D, Braathens).

På bakgrunn av en henvendelse fra Samferdselsdepartementet ble det nedsatt en komité med representanter fra begge selskapene som skulle se på muligheten ved det utvalget anbefalte (Tjomsland og Wilsberg 1995: 203). Det ble konkludert med at det ikke var noe stort besparingspotensial ved en samarbeidsløsning.

Et annet forhold som historien om SAS og Braathens har båret preg av er hvordan media og opinionen har tatt side mellom de to selskapene. Luftfarten har vært spesielt utsatt for medieoppmerksomhet og det har trolig forsterket effekten av et godt eller dårlig mediebilde. En journalist forklarer i intervju at fem forhold gjorde at samordningsprosessen mellom SAS og Braathens fremsto som en god nyhetssak. Saken var god fordi den besto av (i) en stor og en liten aktør, (ii) en konfliktlinje, (iii) den tok opp monopolsituasjonen (iv) den berørte arbeidsplasser og (v) det er en generelt stor samfunnsinteresse for flybransjen. Noe som kan knyttes mot både første og siste punkt er det en annen journalist trekker frem:

Det er først og fremst en ting som gjør denne saken så interessant for media: Det er to kjente selskaper. De er veldig kjente i Norge, og det er det viktigste. Det er bare å innrømme at det ikke ville fått samme oppmerksomhet hvis det ikke var for det.

En slik omfattende medieoppmerksomhet var også fremtredende lenge før de to selskapene slo seg sammen. Slik det har blitt kommentert har Braathens vært den som har kommet best ut i den forbindelse. Den generelle misnøyen som opinionen har til monopoldrift i kraft av sin rolle som forbrukere, kan sannsynligvis forklare en del. Den klare norske profilen har trolig også påvirket, slik det tidligere har vært vist under konsesjonsdiskusjoner mellom ”norske Braathens” og ”svenske SAS”.

SAS opplevde også vanskeligheter med medieomtalen da de ble kritisert for ulik prispolitikk i Norge og Sverige. Det gjaldt for eksempel i 1978 da det ble innført et sommertilbud i Sverige siden det var en periode markedet var svært dårlig der (Tjomsland og Wilsberg 1995: 234). Tilbudet ble raskt notert i Norge, men her var markedet betraktelig bedre enn i nabolandet. Således lå ikke den økonomiske forutsetningen der for å tilby det samme. Denne markedssituasjonen gjaldt selvsagt også for Braathens SAFE, men det ble tydeligst via SAS, der samme selskap tilbydde ulike rabattordninger. Dermed var det i all hovedsak SAS som ble utsatt for den negative medieomtalen.

Ny hovedflyplass

Det har vært en møysommelig prosess fra planene om ny hovedflyplass startet til Gardermoen var klar for åpning den 8. oktober 1998. Flere forhold har trolig bidratt til å dra ut avgjørelsen, fra politisk maktspill til økonomiske svingninger. Da oljekrisen var på sitt mest prekære var

drivstoff så dyrt at det var vanskelig å se for seg noen stor økning av passasjerantallet i tiden fremover. Flere argumenterte da for at Fornebu kunne beholdes som hovedflyplass, men utviklingen snudde igjen.

I 1987 gikk regjeringen og samferdselsminister Kjell Borgen inn for å legge Norges nye hovedflyplass til Gardermoen (Bredal 1998: 22). I forkant av bestemmelsen hadde det vært en lang debatt som kan spores helt tilbake til 1959, om hvor landets hovedflyplass burde ligge (Malmø 1997: 68). Den endelige avgjørelsen kan sies å ha vært distriktpolitisk orientert, siden både flyselskaper og flere bransjeorganisasjoner heller ønsket Hurum. Andre alternativer var Ås, Nesodden, Kroer og Hobøl (Malmø 1997: 69). Det som trolig var oppsiktsvekkende for regjeringen var at Stortinget valgte Hurum. Likevel muliggjorde den omstridte tåken på stedet at saken ble tatt opp på nytt, selv om værmålingene som lå til grunn for tåkepåstandene ble gjenstand for heftig debatt. Etter en ny runde med saken gikk både politikere og representanter fra flybransjen inn for Gardermoen i 1990, også selskapene SAS og Braathens SAFE (Tjomsland og Wilsberg 1995: 254). Den nye hovedflyplassen har fått bukt med det som fra Samferdselsdepartementet var uttrykt som et stort problem, mangel på kapasitet (Stortingsmelding 38 1996/1997: 19). Gardermoen har nå en størrelse som muliggjør et høyt antall flygninger per døgn, og slik sett er ikke Norges hovedflyplass lenger en begrensning for flyselskaperens mulige ekspansjonsønsker.

1980 og –90 tallet for SAS og Braathens - endringer

Starten av 80-tallet bar igjen preg av uenighet knyttet til konsesjonstildelinger under argumenter som har blitt gjort kjent tidligere. Perioden var ellers preget av oljekrise og stadig nye aktører på markedet. Dette presset de etablerte selskapene. Tidsperioden utgjør også et vendepunkt i forhold til hvordan medieomtalen av de to selskapene betonet seg. Braathens SAFE slet med forsinkelser og dårlig serviceimage, mens SAS ble omtalt som bedre på disse forholdene, samt nyskapende når det kom til flyprogrammet de kunne presentere til Europa. SAS' nye toppsjef, Janne Carlzon, oppnådde dessuten mye av hva Braathens SAFEs grunnlegger Ludvig Braathen hadde fått til i sin tid. Han skapte ved sitt karismatiske vesen et positivt inntrykk av bedriften. Carlzon fikk stor anerkjennelse, noe som naturligvis smittet over på selskapet. SAS ble i 1984 tildelt prisen "Airline of the Year" av fagtidsskriftet Air Transport World og hadde en rekke positive medieoppslag (Carlzon 1985: 48).

Første reelle tegn til oppmykning av SAS-monopolet kan også spores tilbake til denne tiden. Riktignok var det da snakk om å tillate andre aktører en beskjedent tilgang på ruter som SAS ikke kunne drive. Samtidig var det et brudd med skjermingen av SAS. Liberaliseringen

gikk en lang vei før den nådde Norge. Det startet med avreguleringen i USA i 1978, som var avgjørende for at EF noen år senere skisserte en liberaliseringsplan for europeisk luftfart (Tjomsland og Wilsberg 1995: 288-289). De skandinaviske landene hentet igjen inspirasjon fra EF. Oppmykningen skjedde med at et visst antall viktige byer ble "fredet", mens de resterende kunne flys til av de selskapene som måtte ønske det.⁴² Selv om de viktigste byene var plukket ut med omhu viste bestemmelsen en ny linje. Prinsippet om at bare SAS skulle fly utenlandske ruteflygninger var fjernet. Stortinget uttrykte dessuten et ønske om å gi flere konsesjoner på samme strekninger, i håp om at dette ville komme kundene til gode. I 1987 ble det derfor åpnet for at SAS og Braathens fløy samme strekninger, dog med noen begrensninger på antallet flygninger (Tjomsland og Wilsberg 1995: 294-295). Gradvis tillot man konkurrerende aktører på ruteflygningene utenlands, riktignok med klare begrensninger. Braathens SAFE fikk i denne anledning sin første ruteflygning til Billund i Danmark i 1989, og flere utenlandsruter kom til senere (Malmø 1997: 25). Samme år nedla selskapet sin chartervirksomhet, der SAS-eide Scanair tok stadig større markedsandeler (Tjomsland og Wilsberg 1995: 297).

Mot liberalisering av norsk luftfart

En viktig begrensning som fremdeles forelå for andre flyselskaper enn SAS ved inngangen til 1990-tallet, var at de var nektet flykonsesjon på ruter mellom de skandinaviske hovedstedene. Nettverket mellom disse byene utgjorde et enormt marked sammenlignet med mindre utkantsbyer. Men også denne regelen skulle bli fjernet. I 1992 ble det svenske markedet avregulert. Den umiddelbare effekten var liten siden SAS hadde kjøpt opp hovedkonkurrenten Linjeflyg (Tjomsland og Wilsberg 1995: 303-304). Paradoksalt nok ønsket SAS en fri liberalisering i 1992 i Norge, mens Braathens SAFE ikke ønsket dette før i 1997, som på grunn av EF-bestemmelser var siste frist (Tjomsland og Wilsberg 1995: 308). Hvorfor hadde partene snudd? SAS så at det gikk mot avregulering og kunne like gjerne innrette seg på det med en gang. Braathens SAFE hadde tunge økonomiske forpliktelser i forbindelse med en fornyelse av flyflåten, noe som gjorde at de ikke var finansielt rustet til å møte det frie markedet på dette tidspunktet. Stortinget vedtok 1. april 1994 som overgangsdato og liberaliseringen medførte raskt at nye aktører etablerte seg (Malmø 1997: 149). Braathens SAFE gikk på børs 10. januar samme år og skiftet navn til kun Braathens i 1996. DNL skiftet navn til SAS Norge.

⁴² De aktuelle byene var Oslo, Bergen, Stavanger, Göteborg, Stockholm, København og Århus (Tjomsland og Wilsberg 1995: 290).

Hva angår SAS' kjøp av Linjeflyg belyser det paralleller til temaet for min hovedfagsoppgave. Tjomsland og Wilsbergs påstander om oppkjøpet er i så måte interessant:

Dette [at Linjeflyg kunne bli en trussel mot SAS i Sverige] var helt åpenbart en av de refleksjonene som SAS i Stockholm gjorde seg da SAS i begynnelsen av 1992 kjøpte Linjeflyg. Dermed ble en brysom konkurrent i Sverige borte, samt en av de tre pilarene i en skandinavisk utfordrer til SAS. Linjeflyg var i dårlig økonomisk forfatning og kostet SAS utallige millioner i ekstra kostnader, mediene hevdet mer enn en milliard kroner det første året. (...) Bedriftskulturene i de to selskapene passet dårlig sammen (1995: 310).

Påstandene om at oppkjøp av konkurrenter gjøres for å sikre monopolsituasjon kan neppe gjøres til mer enn et kortsiktig poeng, da historien etter avreguleringen viser at i kjølvannet av konkurrenter som forsvinner dukker det opp nye. Eksempelvis tok Norwegian⁴³ opp konkurransen i 2002 (www.norwegian.no), da SAS hadde kjøpt opp Braathens. Da Linjeflyg forsvant i Sverige kom selskapene Transwede og Malmö Aviation opp. Tjomsland og Wilsbergs påstander om at bedriftskulturene i SAS og Linjeflyg passet dårlig sammen, er spesielt interessant når man senere skal se at mine intervjuede sier at det samme ble et problem da SAS kjøpte Braathens. Når det gjelder hvorvidt et SAS-oppkjøp av Braathens SAFE var mulig på denne tiden, trekkes nettopp de ulike bedriftskulturene frem som noe som ville vanskeliggjort det.

Samtaler om sammenslåing med SAS

Oppkjøpet som er utgangspunktet for min hovedfagsoppgave hadde også vært diskutert tidligere. Frykten for at liberaliseringen av luftfarten ville ta knekken på Braathens SAFE brakte konsesjonstilhengernes argumenter på banen. Synspunktet om at Norge ikke var stort nok for to eller flere store selskaper i konkurranse fikk igjen vind i seilene. Særlig ble dette diskutert da man så hvordan avreguleringen hadde medført opprettelser og nedleggelse av flyselskap over en lav sko i Europa. Derfor var det ikke unaturlig at det ble diskutert løsninger som innebar en form for sammenslåing av SAS og Braathens SAFE. Daværende samferdselsminister, Kjell Opseth, foreslo et oppkjøp slik at nasjonen fikk et sterkere flyselskap som kunne stå i mot trykket fra utenlandske aktører (Tjomsland og Wilsberg 1995: 324). Representanter for de to selskapene gjennomførte samtaler om temaet i 1992, men fant ikke noe grunnlag for å gå videre på en slik vei (Tjomsland og Wilsberg 1995: 316-317). Det ble spekulert i hvorvidt en sammenslåing mellom de to gigantene i norsk luftfart ville skje, og

⁴³ Norwegian etablerte seg som ny aktør av betydelig størrelsesorden i 2002, men var ikke et nyopprettet selskap. Driften hadde tidligere pågått under navnet NAS, en forkortelse for "Norwegian Air Shuttle". Selskapet ble etablert i 1993 og startet virksomheten sin i nært samarbeid med Braathens (www.norwegian.no).

spekulasjonene skapte usikkerhet i organisasjonene. Her fikk Braathens SAFE en forsmak på hvordan uvissheten om fremtiden kunne forplante seg til den daglige driften, noe som også ble et aksentuert forhold i samordningsprosessen.

Fri konkurranse og dårlige tider

Perioden med fri konkurranse startet godt for Braathens, men forholdene hardnet etter hvert til og selskapet begynte å tape penger. Blant de intervjuede i Braathens-organisasjonen uttrykker mange at de mener selskapets negative utvikling startet med oppkjøpene av de svenske flyselskapene Transwede og Malmö Aviation, samt innføring av Best/Back-systemet⁴⁴. SAS slet også med økonomien frem mot årtusenskiftet. Selskapenes finansielle situasjon ble ytterligere forverret da Color Air kom som ny aktør på det norske innenriksmarkedet ved åpning av Gardermoen i 1998. Etter et års drift måtte nykommeren gi seg, selskapet hadde tapt 400 millioner kroner på 12 måneder (Aftenposten, 27. september 1999). Selv om antall flyselskaper som hadde tillatelse til å drive ”erhvervsmessig luftfartsvirksomhet” i Norge telte 52 i 1997, var det svært få av disse som kan betraktes som store aktører i en utpreget konkurransesituasjon (Malmø 1997: 24). På mange måter var det bare SAS og Braathens igjen. De kjempet mot hverandre ved stadig å ekspandere, tiltross for at passasjergrunnlaget ikke la til rette for det. I denne sammenheng kan man merke seg et mye brukt bransjemessig uttrykk: *Vinge-mot-vinge-flygninger*. Uttrykket henspiller på at i en konkurransesituasjon flyr selskapene samme rute til omtrent samme tid. Slik flyr de vinge-mot-vinge. Liberaliseringen åpnet for slike flygninger, noe som var umulig da rutene var fordelt via konsesjoner.

Utgiftene vokste på en måte som gjorde at Braathens initierte et prosjekt kalt IMPROVE800. De intervjuede forteller at dette skulle gi balanse i regnskapsåret 2000 og overskudd i 2001. Som navnet indikerer skulle IMPROVE800 medføre en resultatforbedring på 800 millioner kroner. 600 millioner skulle hentes ut i form av reduserte kostnader og 200 millioner som økte inntekter. Dette skulle oppnås via 50 ulike tiltak. Prosjektets mål ble ikke nådd, i en tid som bar preg av ytterligere generell nedgang i trafikk tallene. Braathens tapte 2,3 milliarder kroner de siste årene før oppkjøpet ble gjennomført (ledelsesrepresentant H, Braathens). Daværende administrerende direktør i Braathens, Arne A. Jensen, dro derfor rundt i Europa i håp om å finne noen som ville kjøpe selskapet. Ingen meldte sin interesse. Dette punktet skal man merke seg, da det er noe som fremheves i SAS i forhold til samordningsprosessen: Ingen andre var interessert i å kjøpe Braathens. De Braathens-

⁴⁴ Best/Back-systemet var et konsept hvor man delte flyet inn i to avdelinger for å differensiere tilbudet til kundene. Konseptet ble tatt dårlig imot på det norske markedet.

intervjuede synes å mene at situasjonen som endte med oppkjøp kun skyldes at SAS hadde større lommebok, og derfor en bedre økonomisk evne til å stå imot den tapsbringende konkurranse de to selskapene førte.

4.2 Om SAS og Braathens, samt forholdet mellom dem

Med utgangspunkt i historikken til de to selskapene vil jeg gå nærmere inn på hva som kjennetegner SAS og Braathens, hvordan de har oppfattet hverandre og hva forholdet mellom dem har båret preg av.

Litt om selskapenes oppbygning og bransjeterminologi

Braathens var ved inngangen til sammenslåingen med SAS et selskap som både betjente flyene sine på bakken og i lufta. Som passasjer kan en fort tenke på de ansatte i flyselskapene som de man møter på selve flyet, de kabinansatte og pilotene. Men for at en flytur skal gjennomføres må også et personell ta hånd om flyet på bakken, for eksempel i forhold til bagasje og passasjerservice. Braathens hadde slike ansatte i eget hus mens andre selskaper leide inn disse tjenestene. Den gruppen ansatte blir omtalt som *bakkepersonell* eller *bakkeansatte*. De er igjen en del av Braathens' *bakkeorganisasjon*, som er den enhet i selskapet som driver denne virksomheten. I flybransjen kalles gjerne en bakkeorganisasjon for *Ground Handling*. Videre kan det påpekes at slike tjenester utføres på de respektive flyplassene, som forøvrig omtales som *stasjoner* i flybransjen. Selskapenes øverste ansvarlige på hver enkelt flyplass er derfor *stasjonsjefene*.

Alle deler av virksomheten i Braathens kan knyttes til et og samme flyselskap. SAS-konsernet omfatter i skrivende stund hele fem forskjellige forretningsområder. Flyselskapet SAS⁴⁵ er kun en av dem. Konsernet, som også omtales som SAS-gruppen, driver dessuten innen områder som ikke er direkte tilknyttet luftfart, for eksempel hotelldrift. En viktig forskjell mellom Braathens og SAS er at sistnevntes bakkeorganisasjon ikke inngår i flyselskapet SAS. SAS sin bakkjetjeneste heter SGS, som står for Scandinavian Ground Services. Enheten påtar seg også oppdrag som ikke er gitt av moderselskapet. Dette gjør det mulig å leie ut tjenesten til andre, noe som kalles *outsourcing*. SAS-gruppens oppbygning inneholder også en gruppe som kalles *Subsidiary & Affiliated Airlines*. Her inngår de flyselskapene som konsernet har eiendeler i ut over sitt eget. Etter oppkjøpet tilfalt Braathens

⁴⁵ I denne oppgaven kommer jeg til å bruke betegnelsen "flyselskapet SAS". Før 1. juli 2002 het flyselskapet Scandinavian Airlines. Etter denne datoen skiftet det navn til SAS Airline og fremsto i mer rendyrket form. Flere av enhetene som tidligere hadde inngått i Scandinavian Airlines ble da skilt ut (SAS' årsrapport 2002: 1).

nettopp dette forretningsområdet av konsernet. SAS-gruppen har også eiendeler i Spanair, Widerøe og Air Botnia. De to selskapenes ulike struktur står sentralt i samordningen. Lederen av Samordningsprosjektet mellom de to selskapene, Hans-Otto Halvorsen, uttrykker det slik:

I Braathens har man vært vant til å ha alle tjenester i eget hus. I SAS-gruppen er tenkningen annerledes. Vi er en gruppe med flere flyselskaper og også annen virksomhet, som hoteller. (...) Vi ønsker å utvikle støttefunksjoner som kan betjene flere selskap samtidig, også utenlandske selskaper som flyr til Norge (Olsen 2002: 21).

Fagforeningene i Braathens

De to kollektive aktørene som følges i denne samordningsprosessen er altså ledelsen og fagforeningene i Braathens. Ledelsen krever ingen inngående presentasjon ut over det skillet jeg allerede har gjort oppmerksom på, mellom sentral, lokal og toppledelse. Det kan derimot hevdes at en presentasjon av fagforeningene bør gjøres. Dette fordi jeg refererer til forkortelser for klubbene og fordi deres organisasjonstilknnytning kan være av interesse. Nedenfor følger en oversikt over de 11 fagforeningene som eksisterte under samordningsprosessen:⁴⁶

Forkortelse:	Klubbnavn:	Tilknyttet:	Hovedorg.:
BSF	Braathens Flygerforening	Norges Flygerforbund	Ingen
BSK	Braathens Kabinforening	PRIFO	YS
NITO	Norges Ingeniørorganisasjon	NITO	Ingen
VKT	Verkstedklubben Teknisk	Fellesforbundet	LO
NFO	Norsk Flytekniker Organisasjon	Norsk Flytekniker Organisasjon	Ingen
FLT	Forbundet for Ledelse og Teknikk	Forbundet for Ledelse og Teknikk	LO
BFK	Braathens Funksjonærklubb	Handel og Kontor	LO
BK	Braathensklubben	Luftfartens Funksjonærforening	Ingen
Lederne	Lederne	Lederne	Ingen
FAK	Flyarbeiderklubben	Fellesforbundet	LO
BSP	Braathens Personalforening	PRIFO	YS

Tabell 2: Fagforeningsklubbene i Braathens med organisasjonstilknnytning.

De klubbene som er listet opp under streken var de som ble hardest rammet av de nedbemanningene som ble gjort november/desember 2001 og våren/sommeren 2002.

Ulikheter mellom selskapene

Det ble påpekt under den historiske gjennomgangen at avstanden mellom selskapene også kan knyttes til en politisk avstand mellom høyre- og venstresiden. Slike tilknytninger er gjort ut fra den partipolitiske støtten de to partiene har fått. Dette har delvis sammenheng med at SAS

⁴⁶ Etter at nedleggelsen av stasjonsområdet var et faktum ble BK og FAK nedlagt.

var et sosialdemokratisk prosjekt som dermed tiltrakk seg Arbeiderpartiets støtte, men avhenger også av de synspunkter som har vært forfektet fra de to selskaperes side. SAS understrekte lenge i kraft av sin tiltenkte rolle som monopolist viktigheten av et stort statlig flyselskap som vernes via konsesjoner. Braathens ble startet av en kapitalist som la markedsmessige forutsetninger til grunn. I tillegg har Braathens gjennom hele etterkrigstiden snakket varmt om liberalisering og negativt om subsidiering. Et slikt ståsted er som kjent for de fleste allment verdsatt på høyresiden i norsk politikk. Det var nettopp derfor misnøyen var stor i partiet Høyre, da Braathens ønsket å utsette liberaliseringen av norsk luftfart til 1997. Saken var likevel ikke enkel for partiet, siden en tidlig igangsetting av liberaliseringen kunne sende Braathens konkurs og bringe SAS tilbake som monopolist. Høyre tok denne sjansen, lot det prinsipielle styre og stemte mot en utsettelse.

Ved min feltdeltakelse på Braathens' hovedkontor på Fornebu fikk jeg et inntrykk av hvordan stemningen var kort tid etter at samordningsprosessen var avsluttet. Det partipolitiske skillet virket ikke spesielt fremtredende, men flere mener den politiske undertonen kan ha vært forsterkende på den forskjellen som eksisterte mellom de to selskapene.

Organisasjonenes ulikhet er tydelig om den kan begrunnes partipolitisk eller ei. I begge leire er det på intervjuetidspunktet klare oppfatninger om at selskapene er vidt forskjellige. En annen faktor som har vært kommentert i den historiske gjennomgangen er selskaperes ulike image. Et image som synes å henge sammen med hva konsesjonene har lagt til rette for. Det lenge eksisterende monopolet på ruteflygninger til utlandet gjorde at SAS opparbeidet kompetanse på bedrifts- og forretningskunder. Flere av de intervjuede omtaler selskapet den dag i dag som *the business airline*. Braathens har satset på det folkelige og enkle. Det gjenspeilte seg også i valg av slagord i 2002: "Folkets favoritt i luften". Blant de Braathens-intervjuede er det nettopp av den grunn en utbredt oppfatning om at *de* burde overtatt ansvaret for flygningene i Norge, mens SAS kunne fløyet utenlands. Flere mener at SAS burde benyttet seg av løsninger fra Braathens, siden de kunne det norske markedet best. I SAS er ikke oppfatningen den samme. Selv om selskapet besatt kompetanse på utenlandsflygninger betydde ikke det at man *ikke* besatt det innenlands. De hadde tross alt flydd i Norge like lenge som Braathens, og tildels mer enn konkurrenten.

Tilknytningen mellom SAS og utlandet på den ene siden, samt Braathens og Norge på den andre, kan også knyttes til selskaperes eiere og baser. Ved den historiske gjennomgangen ble det vist til hvordan SAS var et skandinavisk selskap med hovedsete i Sverige, mens Braathens var norsk hva angikk både lokalisering og eiere. Visuelle kjennetegn som et norsk flagg på halen har også understreket den norske profilen. Presset fra de skandinaviske

samarbeidspartnerne og det prosentvise overtaket svenskene besatt i SAS-eierskapet, har utvilsomt bidratt til at SAS aldri har fremstått som et helt norsk selskap. Ikke minst synes dette gjennom den medieomtalen selskapet har fått i etterkrigstiden.

Konkurransen og bedriftskulturer

I 1994 ble luftfarten avregulert i Norge. Samtidig vil det være en grov feilslutning og si at det var først da konkurransen mellom SAS og Braathens startet. Selv under konsesjonstiden hadde konkurranseaspektet vært tilstedeværende. Kundene, som i det ene øyeblikket fløy med SAS og i det neste med Braathens, kunne lett sammenligne det tilbudet de fikk. Slik kunne de gjøre seg opp en mening om hvem de mente var best. Selskapene fulgte hverandre dessuten med argusøyne i forhold til motpartens utvikling. Nye fly, billettsystemer, tilbud, etc., ble gjenstand for umiddelbar sammenligning hos den andre parten. Sist men ikke minst var det en åpenbar konkurranse mellom selskapene om å få de forskjellige konsesjonene, slik den historiske gjennomgangen har vist. At konkurranseaspektet ble enda mer utpreget etter liberaliseringen av luftfarten er nok riktig. Når to fly gikk fra A til B på omtrent samme tid, og alt som skilte dem fra hverandre var logoen på flyet, ble spesielt prissammenligning uunngåelig.

Et fascinerende aspekt med både ulikheten og konkurransen mellom selskapene er det utslaget det synes å ha gitt i form av SAS og Braathens' bedriftskulturer. Personaldirektør i SAS Norge, Svein Oppegaard, sa følgende om dette i intervju:

Det er to ulike bedriftskulturer, som er en konsekvens av at det har vært to helt forskjellige selskaper. Braathens som et mindre familieeid selskap med en tydelig norsk base og med en sterk merkevareposisjon i Norge. SAS har i større grad vært et internasjonalt merkenavn med et internasjonalt nett og en vesentlig større virksomhet. Ikke minst at SAS-virksomheten var administrert og drevet fra tre land og hovedkontor i Sverige, gjorde at de to bedriftskulturer var svært ulike. For så vidt også mellom den norske delen av SAS og Braathens.

Det som gjør dette temaet spesielt interessant i denne oppgaven er at bedriftskulturene blir angitt som en forklaring på hvorfor utfallet av samordningen ble som det ble. Braathens står i motsetning til en type bedriftskultur som preges av lite kontakt med direktører og tøffe forhandlingsforhold (Asbjørn Wikestad, SAS-tillitsvalgt). Braathens' personaldirektør, Halfdan Haaland, mener nettopp organisasjonen hans kjennetegnes ved at alle kjenner hverandre, og av en uformell kontakt mellom ledelse og ansatte (Haaland 2001). De intervjuede i Braathens beskriver også en bedriftskultur som står i skarp kontrast til det Wikestad senere i oppgaven hevder preger omgangsformen i SAS. Både ledere og tillitsvalgte i Braathens bekrefter at forholdet dem i mellom har båret preg av nær og god kontakt:

Jeg skal gi deg et eksempel. En dag da det sto på som verst var jeg utrolig forbannet og sur. Denne dagen hadde vi et møte med ledelsen og jeg glefset etter hver ting som ble sagt. Etter møtet måtte jeg ta meg selv i hvordan jeg hadde vært og jeg gikk til noen av direktørene i Braathens og sa: ”Jeg var ikke så grei på det møtet, eller hva?” og fikk til svar at de syntes ikke det, nei. Mitt liv hadde fått nok, men det var okay. Så fremdeles, i alt dette, så klarte folk å skille sak og person. Jeg hadde aldri kunnet gå til SAS-ledelsen og sagt noe slik, da hadde det blitt brukt mot meg. Det beskriver litt av det forholdet som er mellom fagforeninger og ledelse i Braathens.

- *Men kan ikke det like godt henge sammen med at man har kjent hverandre over lang tid?*

- Nei, jeg tror ikke det. Det er større avstand mellom fagforeningene og ledelsen i SAS, samtidig som det også er en annen kultur på det (tillitsvalgt B, Braathens).

Bedriftskulturen i Braathens kan også sies å angi formeninger om hva som har vært skapende for den identiteten selskapet har. Ingen av de Braathens-ansatte synes å være uenige i at imaget som konkurrent til SAS har vært viktig. Noen går svært langt i å si at dette er en helt sentral del av hva som gjør Braathens til Braathens:

Det er klart det var rart å bli kjøpt opp av SAS. Vi hadde i en årrekke vært motivert og drevet av å gjøre det bedre enn SAS og av at vi sto for noe helt annet enn dem. Nå skulle vi plutselig være på lag og det var snakk om at vi egentlig var veldig like og passet godt sammen. De samme menneskene hadde noen år tidligere skrytt av at vi var helt annerledes enn SAS og at dette var styrken vår. Vi fikk litt identitetsproblemer da (tillitsvalgt F, Braathens).

I intervju bruker flere et bestemt uttrykk for det de følte var særegent for selskapet:

Braathensånden. Dette begrepet brukes spesielt av de som har vært lenge i selskapet, og er en samlebetegnelse på det man oppfatter er selskapets unike kvaliteter. Spørsmålet er hvordan dette elementet slår ut når man blir kjøpt opp, og opplever at situasjonen som har vært en forutsetning for den kulturen man har hatt, ikke lenger er den samme.

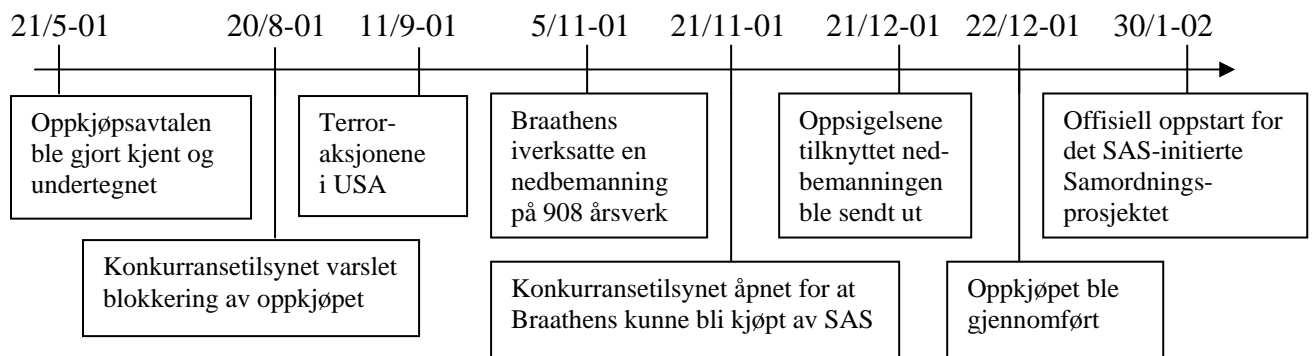
4.3 Oppsummering

I dette kapittelet har jeg skissert de trekk av SAS og Braathens' luftfartshistorie som jeg mener er nødvendig å ha kjennskap til for å forstå samordningsprosessen mellom de to selskapene. Enkelte ganger har momentene som har vært tatt opp direkte overføringsverdi, andre ganger er det heller den totale summen av en viss kjennskap til de to selskapene som er viktig. Deretter har jeg forsøkt å belyse forholdet *mellom* dem, som blant annet bygger på den historiske utviklingen. I den sammenheng har selskapenes oppbygning og virkemåte vært skissert på en forenklet måte. Jeg har da trukket inn bransjespesifikk terminologi, også fordi det forutsettes kjent senere i oppgaven.

5 Tilpasningsfasen

Mange utenforstående trodde kanskje at da oppkjøpsavtalen var klar i mai 2001 var alt i boks. Slik var det ikke. Det oppsto en ny situasjon som det var veldig viktig å tilpasse seg til (ledelsesrepresentant L, Braathens).

I dette kapittelet skal jeg belyse delspørsmål 2: *Hva kjennetegner tilpasningsfasen og hva kan forklare dens utvikling?* Temaet tar med andre ord utgangspunkt i den første av de tre fasene jeg har delt samordningsprosessen inn i. To ting peker seg ut som spesielt fremtredende. Det er henholdsvis oppkjøpsavtalen og nedbemanningen som ble igangsatt i etterkant av denne. I forbindelse med disse vil jeg besvare to spørsmål: (i) Hvorfor var både ledelse og fagforeninger positive til å bli kjøpt opp av SAS, og (ii) hva muliggjorde å nedbemanne med hele 908 årsverk på i underkant av to måneder, uten å møte større motstand i organisasjonen.



Figur 10: Oversikt over hovedpunkter i utviklingen i tilpasningsfasen.

Noen nøkkelhendelser som er tidsmessig plassert i figuren ovenfor preget denne førstefasen. Disse vil utdypes i løpet av kapittelet.

5.1 Oppkjøpsavtalen

For å gi en god beskrivelse av tilpasningsfasen er aspekter tilknyttet oppkjøpsavtalen helt sentralt å få frem. Etter å ha gått igjennom hendelsesforløpet vil jeg derfor stille et spørsmål som skal drive beskrivelsen fremover. Svaret på spørsmålet vil belyse hvorfor både ledelsen og fagforeningene i Braathens stilte seg positive til å bli kjøpt opp av SAS.

5.1.1 Hendelsesforløpet

I bakgrunnskapittelet ble det vist til at Braathens var i en meget presset finansiell situasjon, og selskapet hadde møtt diverse avslag i forhold til mulige oppkjøp hos flyselskaper i Europa. I styreprotokoll fra SAS begynner et oppkjøp av Braathens å bli nevnt i mai 2001:

VD [den svenske betegnelsen på administrerende direktør] meddelade att flygbolaget Braathens och dess huvudaktieägare har kontaktat SAS och bett SAS utvärdera ett eventuellt engagemang på ägarsidan i Braathens. (...) VD förklarade att ett förvärv av aktierna i Braathens på nuvarande tidpunkt möjliggör att Braathens kommer att bestå som flygbolag med eget varemärke och med egen organisation. Härigenom kan det goda namn och rykte som Braathens åtnjuter i Norge bevaras och utnyttjas.

Styreprotokoll fra SAS, 7. og 8. mai 2001

En uke senere åpnet SAS for å starte konkrete forhandlinger om aksjekjøp og kort tid etter ble avtalen klar. Fra møtet mellom fagforeningene og ledelsen i Braathens ble det protokollert:

SAS kjøper aksjene til Braathen-familiens selskaper, KLM og vil gi tilbud på øvrige aksjer. Avtalen forutsetter godkjenning av Konkurransetilsynet og at minst 90 % av Braathens aksjer blir ervervet. Planen er at Braathens skal fortsette som et eget selvstendig selskap med eget AOC (Airline Operators Certificate) og egne fly. Aksjeoverdragelsen vil ikke medføre at noen ansatte mister sin ansettelse.

Møteprotokoll fra Braathens, 21. mai 2001

I en pressemelding ble det opplyst om at prisen var 35 kroner per aksje. Dette innebar at SAS måtte ut med 1,1 milliarder norske kroner. Prisen ble senere nedjustert. Daværende administrerende direktør, Arne A. Jensen, uttalte følgende til media i denne forbindelse:

Etter en prosess hvor vi har vurdert Braathens finansielle situasjon, de ulike utfordringene og strategiske mulighetene for Braathens, kom vi fram til en helt klar konklusjon om at den beste og faktisk eneste løsningen for selskapet er denne. Braathens ville ikke kunne overleve som selskap uten en løsning i samarbeid med SAS (Aftenposten, 21. mai 2001).

Fra fagforeningenes side ble det betonet at det nå var slutt på den usikkerheten som hadde vært knyttet til Braathens' fremtid, og at man følte seg sikker på at samordningen ikke ville sette arbeidsplasser i fare.

Vi har levd med utrygghet i flere år, men etter dagens meget overraskende nyhet føles det bedre. Vi får en eier som vi kjenner og respekterer. (...) Vi har fått skriftlige og muntlige garantier for at alle arbeidsplassene skal bevares. (...) Og med SAS slipper vi å ende med en eier som ikke vet hvor Stavanger er. Men det er klart det blir litt rart. Vi har jo alltid sett på SAS som konkurrenten (Lisbeth Eliasson, tillitsvalgt i Braathens, NTB 21. mai 2001).

5.1.2 Ledelsen og fagforeningene stilte seg positive til oppkjøpet

I dette delkapittelet skal jeg se på årsaker til at både ledelsen og fagforeningene i Braathens stilte seg positive til å bli kjøpt opp av SAS. I og med at ledelsen hadde vært initiativtaker til

oppkjøpet, antyder naturligvis det at denne aktøren mener hendelsen var positiv for Braathens. Således er det mer interessante å se hvorfor de *i forkant* av fremforhandlingen av avtalen, hadde kommet til at de ønsket å bli kjøpt opp av SAS. De årsakene som da trekkes frem, utgjør også kjernen i den begrunnelsen fagforeningene anvender. De to aktørene synes med andre ord å anerkjenne de samme forholdene, dog med noe ulik vektlegging. Denne enigheten preget hele fasen, og betydningen av en slik konsensus vil også bli diskutert.

Årsaker til aktørenes holdning

Tre forhold blir kommentert i forbindelse med den positive holdningen de Braathens-intervjuede hadde til å bli kjøpt opp av SAS: Den økonomiske situasjonen, mulighetene som selvstendig datterselskap i SAS-gruppen og oppfatningen om at ingen skulle miste arbeidet på grunn av oppkjøpet.

Den økonomiske situasjonen i Braathens

De økonomiske tapene hadde vært enorme for Braathens i tiden før oppkjøpsavtalen kom på plass. Flere understreker derfor tryggheten ved å være innenfor SAS-paraplyen. Her ligger det også en erkjennelse av fraværet av alternativer:

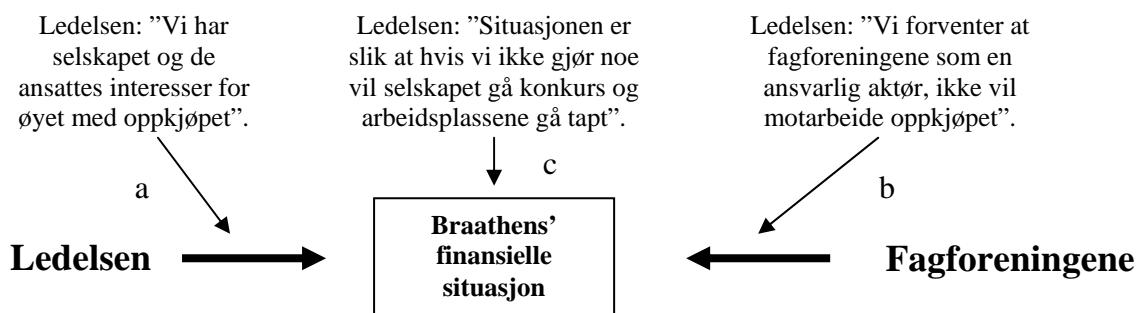
Helst ville vi fortsatt alene, men det var det ikke økonomi til. Det ble kontaktet andre kjøpere, SAS sto ikke som nummer en, men uten muligheter andre steder var det enten SAS eller konkurs, og da sier det seg selv. Sånt sett var det en god løsning (tillitsvalgt A, Braathens).

Supplert med synspunkter som har kommet frem i intervju med andre tillitsvalgte, viser dette at fagforeningene har hatt som overordnet målsetting å unngå konkurs. Det kan synes selvsagt, men i følge andre som fulgte Braathens' utvikling var ikke en slik holdning åpenlys. Når det gjelder hvordan konkursen skulle unngås, har følgende prioriterte rekkefølge vært gjeldende for både fagforeningene og ledelsen: Først og fremst ønsket de å fortsette som eget selskap, det nest beste var å bli kjøpt opp og verst ansett var det å gå konkurs.

Man kan skissere en egen prioriteringsliste når det gjelder mulighetene ved å bli kjøpt opp. I forhold til dette er ikke de to aktørene like samstemte. Mens lederne virker mer opptatt av å bli kjøpt opp generelt, har de tillitsvalgte tilsynelatende en sterkere formening om rangeringen av de mulige oppkjøperne. Fagforeningene prioriterte å bli kjøpt opp av et stort utenlands selskap (de intervjuede eksemplifiserer mye med KLM eller British Airways). Først hvis dette ikke var mulig var de positivt innstilt til å bli kjøpt opp av SAS. Ledelsen differensierer ikke mellom *hvilke* selskap de ønsket å bli kjøpt opp av. I intervjuene fremheves derfor på et

generelt grunnlag fordelen ved å bli kjøpt opp av et annet stort flyselskap, uavhengig av hvem det måtte være. Blant de tillitsvalgte betones i sterkere grad den følelsesmessige siden ved å skulle bli kjøpt opp av hovedkonkurrenten. Det medførte en større skepsis til denne oppkøperen allerede før selskapets planer for den fremtidige driften ble kjent. Derfor er det en klarere bevissthet rundt rangeringen mellom hvilket flyselskap som ideelt sett bør være oppkøper, hos fagforeningene enn hos ledelsen. Likevel, begge aktørene er skeptiske til langsiktigheten og intensjonene en mulig investor ville kommet med, og har dermed dette som minst ønskelige oppkøper. Flere trekker frem Color Airs fall som et eksempel på en uheldig utgang ved å ha en privat oppkøper.

Både tillitsvalgte og ledere er enig om at den økonomiske situasjonen var ytterst vanskelig og at det derfor måtte arbeides aktivt for å bli kjøpt opp. Dette kan forstås bedre i lys av elementer fra oppgavens to teoretiske perspektiver. Enigheten mellom aktørene synes å henge sammen med at de har samme oppfatning og *definisjon av situasjonen* (jfr. kapittel 3). I begge leire hevdes det at den økonomiske situasjonen gjorde at man hadde en innstilling som var helt annerledes enn hva den ville vært under mer normale omstendigheter. Braathens' ledelse klarte å definere situasjonen til selskapet på en slik måte at fagforeningene støttet opp om å bli kjøpt opp av SAS. Hvordan dette skjedde kan forstås ved å anvende figuren som ble presentert i teorikapittelet, der Goffmans betoning av å definere situasjonen ligger til grunn. Nedenfor er kun ledelsens argumenter og fremgangsmåte ovenfor fagforeningene gjengitt, og ikke motsatt. Dette skyldes at det høye tillitsforholdet mellom aktørene medførte at fagforeningene stolte på den situasjonsdefinisjon ledelsen skisserte. Således blir hvordan denne aktøren arbeidet for å få situasjonen definert på en bestemt måte mest interessant.



Figur 11: Ekberg og Vatnaland's Goffman-inspirerte modell (jfr. kapittel 3), anvendt i forbindelse med fagforeningene og ledelsens unisone oppfatning om at et SAS-oppkjøp var positivt for selskapet.

Som det går frem av figuren har jeg identifisert tre plan ledelsen kan sies å ha forsøkt å påvirke fagforeningenes situasjonsdefinisjon på. For det første ved å klargjøre egne hensikter med å støtte opp om oppkjøpet (a), for det andre ved å understreke hva de forventer av fagforeningene i en slik situasjon (b) og for det tredje ved å skape et inntrykk av den finansielle situasjonen som svært alvorlig og som krever mottiltak for å unngå en konkurs (c). Vel så viktig er det likevel at behovet for å understreke disse forholdene var minimale, siden ledelsen hadde høy troverdighet hos sine fagforeninger fra før.

Braathens som et selvstendig datterselskap i SAS-gruppen

Fra møteprotokollen som ble gjengitt ovenfor trekker flere i ledelsen frem setningen:

”Braathens skal fortsette som eget selvstendig selskap med eget AOC (Airline Operators Certificate)”. Selskapet og identiteten skulle ikke forsvinne fra markedet selv om Braathens ble en del av SAS-gruppen. Varemerket skulle beholdes og selskapet skulle fortsette med egen organisasjon og profil. I rettssaken fra Asker og Bærum tingrett fortalte personaldirektøren i Braathens, Halfdan Haaland, at selskapets målsetning var ”å bli den vakreste datteren i SAS-konsernet”. Dette illustrerer hvilke forhåpninger det var til egen posisjon. Arne A. Jensen uttalte på en pressekonferanse ved oppkjøpet at ”det gis muligheter til en ny vekst og utvikling både innenriks i Norge, på nisjerutene i Europa og på charter” (Aftenposten, 21. mai 2001). En slik vurdering kan kanskje synes urealistisk sett i lys av den enigheten det var om at Braathens hadde vanskelig for å overleve som eget selskap. Ville det ikke i en slik situasjon være naivt å tro at man plutselig kunne forvente ekspansjon? På daværende tidspunkt var det gode grunner til å tro at dette var mulig. De negative tallene skulle snues når selskapene fikk samme eier og de kunne dra nytte av synergieffektene. Samtidig pekte analytikere på muligheten for at markedet skulle ta seg opp. Situasjonen fravek radikalt fra hva som ble tilfellet i neste fase av prosessen. En av de intervjuede fra sentral ledelse forklarer:

Da [da oppkjøpsavtalen ble skrevet under] så man bare rosa horisonter. Man antok at SAS skulle ekspandere på utlandet, og dermed ville den ekspansjonen ta opp den overtalligheten som da ville bli ved samordning på innlandet (ledelsesrepresentant K, Braathens).

I ledelsen er de mer opptatt av dette som en årsak til hvorfor man burde stille seg positive til oppkjøpet, enn hva som er tilfellet hos fagforeningene. Et slikt faktum bygger opp under inntrykket av at fremtidsutsiktene hos en ny eier var viktigere for selskapets ledelse, enn hvem den eieren som tilbydde disse mulighetene var. Her virker de to aktørene mer orientert mot

det som gjerne oppfattes som ledelse og fagforeningers kjerneområder. Ledelsens uttalelser indikerer at forhold som videre vekst og langsiktige linjer har veid tungt, og at mulighetene i SAS-konsernet derfor har vært motiverende. Fagforeningene er mer orientert mot å sikre arbeidsplassene og derfor er det ikke den samme interessen rundt potensialet som datterselskap i SAS-konsernet, men heller rundt det tredje og siste forholdet som omhandler arbeidsplassene direkte.

I forbindelse med de intervjuedes fokusering på mulighetene som selvstendig selskap innenfor SAS-gruppen kan mitt metodologiske kontekstperspektiv kaste lys over de utfordringer som ligger i å tolke slike uttalelser. Som det har vært nevnt i innledningskapittelet ble det besluttet å opprette et felles flyselskap for det norske markedet under navnet SAS Braathens omtrent et år etter at jeg foretok intervjuer. Mulighetene som datterselskap i SAS-gruppen forsvant med andre ord på dette tidspunktet. En tidsmessig distanse til studieobjektet ville fanget opp det. Kanskje ville det synliggjort aspekter ved saken som verken jeg eller de intervjuede var i stand til å se så tidsmessig tett på prosessen. Slike problemer illustrerte jeg ved figur 6 i metodekapittelet, der det at SAS Braathens ble ett selskap etter intervjuet var gjennomført, utgjorde T5 (tidspunkt 5).

Det forholdet som flere av de intervjuede betoner som viktig i forklaringen på hvorfor de støttet opp om å bli kjøpt opp av SAS, ble altså ikke realitet. Men informantene var uvitende om dette på intervjutidspunktet. Således belyser mitt metodologiske kontekstperspektiv også et element ved rasjonalitetsperspektivet. Det var knyttet stor grad av usikkerhet til konsekvensene av oppkjøpet. Med andre ord, å fatte en rasjonell beslutning i tråd med et strengt rasjonalitetsbegrep var vanskelig.

Oppfatningen om at ingen skulle miste sin ansettelse

Fagforeningene anså formuleringen ”aksjeoverdragelsen vil ikke medføre at noen ansatte mister sin ansettelse” fra møteprotokollen som ble gjengitt tidligere, som en forsikring om at de ikke skulle miste jobben. De juridiske betraktningene omkring dette sto sentralt i rettssaken samordningen resulterte i, og her ble det konkludert med at ”ingen av de saksøkte har avgitt løfter som påberopt av saksøkerne” (Dom fra Asker og Bærum tingrett 2003: 38). Hva det ble konkludert med juridisk er av mindre betydning i denne oppgaven. Det interessante er heller hvordan disse påberopte løftene ble ansett og forstått. I den sammenheng ligger fokuset på hvorfor fagforeningene i Braathens hadde forstått det slik. Av de vitner som ble ført i rettssaken fremkom det at de tillitsvalgte hadde oppfattet formuleringen i protokollen, så vel som andre ytringer, som en garanti for at de Braathens-ansatte ville beholde jobbene sine.

Ledelsen deler ikke et slikt syn like klart, og betydningen av denne setningen tildeles ganske ulik tyngde blant de to aktørene. I media ble de tillitsvalgtes syn understreket da de forklarte hvorfor de stilte seg positive til oppkjøpet. Daværende BSK-leder, Lisbeth Eliasson, omtalte setningen på følgende måte: ”De ansatte har fått en skriftlig garanti for at samtlige arbeidsplasser skal bevares” (Lisbeth Eliasson til Aftenposten, 21. mai 2001). Flere i ledelsen uttrykker at de forstår hvorfor fagforeningene fikk et slikt inntrykk, men at de ikke er enige i at det var noen skriftlig garanti, og at tidsperspektivet ved en slik protokollering ikke kan regnes med å gå langt med de økonomiske svingningene man opplevde.

Fagforeningenes fremheving av protokolleringen kan også forstås i lys av partenes overordnede strategier. I så tilfelle er det et eksempel på bruk av klassifisering til å underbygge en strategi, det er et middelvalg (jfr. kapittel 3). Eliasson forsøker å klassifisere oppkjøpsavtalen som et løfte om å sikre fremtidige arbeidsplasser. Å klassifisere oppkjøpsavtalen på denne måten legger til rette for det som ikke overraskende er de tillitsvalgtes strategi, uavhengig av bransje og situasjon, å sikre arbeidsplasser i bedriften. For de tillitsvalgte kan medieopphaussingen av denne garantien være et strategisk grep. Et slikt syn illustrerer at klassifikasjoner er noe som kan anvendes strategisk (Fennefoss 1996: 141). Eliasson og de Braathens-tillitsvalgte hadde en mulighet og fordel i å klassifisere oppkjøpsavtalen på denne måten. For diverse andre ansatte i Braathens ville klassifikasjon være gitt, og ikke påvirkbar. I lys av en slik påpekning kan det godt tenkes at de tillitsvalgte også kan være enige i at dette ikke var en skriftlig garanti i streng forstand. Snarere kan det anses som en uheldig formulering fra Braathens’ ledelse sin side. Med å omtale dette som en skriftlig garanti i media, fikk de videreformidlet en forståelse de hadde, eller like viktig, ønsket å skape av situasjonen. Hvis en slik vurdering av situasjonen reflekterer hvordan de tillitsvalgte analyserte sine muligheter, viser det også at de tillitsvalgte anså media og publikum som sentrale aktører med påvirkningskraft på prosessen.

Om Eliasson skulle lykkes med å skape et slikt bilde av situasjonen, berodde blant annet på om hun og de andre tillitsvalgte klarte å gjøre oppfatningen allmenn gjeldende. Det ville gjøre det vanskeligere for ledelsen å gå tilbake på det senere. Som vist i teorikapittelet kan det ligge store fordeler i å vinne frem med bestemte situasjonsdefinisjoner (Rogers 1977: 93) og i dette tilfellet er det fagforeningene i Braathens som forsøkte å bidra til en bestemt situasjonsdefinisjon. Selv om ikke rettsavgjørelser skal tas til inntekt for hva som kan omtales som noe objektivt, viser domstolenes avgjørelse at de tillitsvalgtes oppfatning i hvert fall ikke vant igjennom på det juridiske plan.

Drøftning av grunnlaget for aktørenes holdning

De tre forholdene utgjør i all hovedsak de intervjuedes forklaringer på hvorfor de stilte seg positive til oppkjøpet. De gir også en forklaring på hvorfor det som gjerne trekkes frem som motargumenter, ikke var nok til å vippe holdningen til oppkjøpet i motsatt favør. Ansvarlig redaktør i Finansavisen, Trygve Hegnar, fremla et slikt motargument i en avis kommentar. Her skrev han at "alle fagforeningene i Braathens fordømte andre alternativer" (Finansavisen, 27. april 2002). Av de alternativer han viste til var en løsning å bli kjøpt opp av andre, og en annen at Braathens gikk konkurs for så å bli plukket opp av nye interessenter. Disse alternativene mener Hegnar at kunne vært vel så gode for både selskapet og deres ansatte. En forklaring på hvorfor fagforeningene ikke delte en slik vurdering, ligger i at de følte seg overbevist om at det ikke fantes andre kjøpere. Ironisk nok var Hegnar selv en av de som lenge var på banen i forhold til et oppkjøp, men som trakk seg ut av diskusjonen en tid i forveien. Det skal heller ikke utelukkes at kommentarene hans kan forstås i lys av at han følte seg oversett. Likevel er det interessant å se nærmere på hvordan fagforeningene i Braathens vurderte mulighetene som Hegnar påpekte. Som vist i den prioriterte rekkefølgen fagforeningene hadde i forhold til mulige løsninger, sto et oppkjøp fra en slik privat investor lavere i kurs enn det å bli kjøpt opp av SAS. Det andre alternativet Hegnar skisserte er altså at det ville vært bedre å gå konkurs. Alle tillitsvalgte jeg har snakket med virker uenige i at en konkurs kunne anses som noe annet enn det verste utfallet. Med vissheten om at fagforeningene også så det som troverdig at det kunne oppnås ekspansjon i flybransjen, og at dette kunne komme Braathens til gode i SAS-gruppen, er denne vurderingen langt unna hva de tillitsvalgte mente. Den avgjørelsen som Konkurransetilsynet kom til, kan også sies og gi støtte til synspunktet ledelsen og fagforeningene i Braathens hadde ytret. Tilsynet tillot nemlig oppkjøpet under begrunnelse om at en konkurs ikke kunne anses som et bedre alternativ (jfr. fotnote 51).

Slik det har blitt vist til var det økonomiske aspektet overordnet de andre. Derfor ble andre ikke-økonomiske faktorer heller ikke tillagt den store betydningen, som eksempelvis effekten i at man hadde bygget opp en identitet rundt det å være konkurrent til SAS. På alle nivåer i Braathens-organisasjonen er det en klar bevissthet rundt selskapets posisjon som motpol til storebroren SAS. Det kom også frem i bakgrunnskapitlet. Personaldirektør Haaland påpeker det faktum at man alltid har hatt et tydelig fiendebilde som et av kjennetegnene ved selskapets bedriftskultur (Haaland 2001). Slike forhold ble altså tillagt lite vekt i fraværet av alternativer. Situasjonen ble forstått som svært vanskelig, og det virker å ha vært utslagsgivende, de skisserte motargumentene til tross.

Her ser man altså at lederne og de tillitsvalgtes positive holdning til oppkjøpsavtalen kan anses for å være rasjonell, gitt en begrenset rasjonalitetsforståelse. Avgjørelsen kan kun kritiseres ut fra de innvendinger som kan gjøres i ettertid og på bakgrunn av annen informasjon som aktørene ikke besatt eller som det var knyttet usikkerhet til. Derfor er den rasjonell slik jeg har definert begrepet (jfr. kapittel 3).

Et annet interessant moment med den positive holdningen de to aktørene hadde til oppkjøpet er ikke knyttet til årsakene i seg selv, men til det at de var enige. I tråd med Walton og McKersies inndeling, har ledelsen ført en typisk fostering change-strategi (jfr. kapittel 3). Slike strategier bærer preg av nært samarbeid med de tillitsvalgte på en inkluderende måte, akkurat det som har vært tilfellet under samordningsprosessens tilpasningsfase. Det er faktisk mer påfallende at fasen ikke har båret preg av større kombinasjon av de tre strategitypene som det opereres med, i og med at det hevdes å prege de fleste arbeidsgivers strategier i praksis (Walton og McKersie 1994: 29). Enigheten må ses i lys av det tillitsforholdet som var mellom de to aktørene fra før. Representanter fra begge parter uttrykker at det var opparbeidet høy troverdighet hos hverandre over lang tid.

Vi slapp å bruke tid på å skaffe forståelse og forklare alvoret i saken, det gjorde alt mye enklere. Vi brukte ikke tid på å finne ut om noen lurte hverandre, for å si det sånn (ledelsesrepresentant C, Braathens).

Da ledelsen i Braathens hevdet at de mente den økonomiske situasjonen var i ferd med å undergrave hele selskapet, og at et oppkjøp ville være det gunstigste alternativet, ble de trodd. De vant frem med sin situasjonsdefinisjon. De vellykkede erfaringene med ledelsens fostering change-strategier la til rette for at den samme ledelsen enkelt kunne få aksept for sin situasjonsdefinisjon. De fikk betalt for den tilliten de hadde opparbeidet seg, noe som også muliggjorde en forholdsvis problemfri nedbemanning litt senere. I tillegg forenklet det prosessen på dette tidspunktet. Det ligger en overraskende sterk aktørallianse mellom fagforeningene og ledelsen i Braathens helt frem til midtveis i neste fase. Derfor lå utfordringen heller i å skape forståelse av situasjonen rundt om i organisasjonen, enn hos de sentrale tillitsvalgte. Hos de sistnevnte var den allerede på plass. Med fagforeningene på laget ble tilpasningsfasen betraktelig lettere enn om denne gruppen ikke hadde sagt seg enig i det ledelsen uttrykte.

5.2 Nedbemanningen

I dette delkapittelet skal jeg drøfte det andre spørsmålet jeg nevnte innledningsvis: Hva muliggjorde en nedbemanning på hele 908 årsverk på i underkant av to måneder, uten at det møtte større motstand i organisasjonen enn det gjorde? Nedbemanningen i november/desember 2001 står helt sentralt i tilpasningsfasen. Å redusere antall ansatte kraftig og at det ble gjort i et høyt tempo, burde generelt få fagforeninger til å samle stor motstand. Dette skjedde ikke, og jeg ønsker å belyse hvorfor.

5.2.1 Hendelsesforløpet

5. november 2001 ble det kjent at Braathens ville gjøre et kutt på 20 prosent av selskapets flytrafikk. Dette var da anslått å utgjøre mellom 600-800 årsverk, men det ble justert opp i den endelige utregningen som forelå i slutten av november. Man endte med å redusere med 908 årsverk, og gikk fra 4.028 til 3.120 årsverk i selskapet totalt.

Det ble i samarbeid med fagforeningene utarbeidet noen generelle retningslinjer for nedbemanningen, der *avdelingsmessig ansiennitet*⁴⁷ var hovedkriteriet for hvem som skulle rammes. Det som finnes av uenigheter og problemer i forbindelse med denne nedbemanningen, kommer frem ved de resultatene en slik ansiennitetsforståelse skapte. I BSK var for eksempel irritasjonen stor over at man ikke hadde en felles ansiennitetsliste for samtlige ansatte (fra intervju med BSK-leder Lisbeth Eliasson). Fra sentralt hold blir dette kommentert med at forundersøkelser viste at en geografisk og avdelingsvis atskilt forståelse var å foretrekke, og at de hadde tradisjon for å gjøre det slik i Braathens (fra intervju med forhandlingssjef Nils Ulvin). Eliasson bekrefter også at foruten hennes forening og blant flyteknikerne, var en avdelingsmessig ansiennitetsforståelse noe de tillitsvalgte ønsket. Nedbemanningen bar stort sett preg av et godt samarbeid mellom ledelsen og fagforeningene:

- *Hvordan vil du beskrive forholdet mellom fagforening og ledelse i Braathens?*
- Det har vært stor respekt for hverandre og for hverandres rolle, man har hele tiden klart å skille sak og person (Nils Ulvin, forhandlingssjef i Braathens).

- *Hvordan var samarbeidsklimaet med ledelsen?*
- Jeg vil si det var godt. Man har god høyde under taket. Selv om man er uenig i sak underveis, vil jeg si at vi generelt har en veldig god dialog med ledelsen. Man har respekt for hverandre (Nils Petter Rønningen, koordinator for fagforeningene i Braathens).

⁴⁷ Selskapet ville ta utgangspunkt i bedriftsansiennitet innen hvert funksjonsområde og hver geografiske enhet (stasjon). Det er dette jeg omtaler som *avdelingsmessig ansiennitet*. Det ble åpnet for fravikelse av ansiennitetsprinsippet hvis nødvendig kompetanse ikke kunne opprettholdes på annet vis (protokoll mellom fagforeninger og ledelse, 21. november 2001).

Nedenfor har jeg laget en oversiktstabell over hvordan den lokale gjennomføringen foregikk på det som var Braathens største stasjoner. Tabellen er tatt med for å bygge opp under en kontekstnær beskrivelse av samordningsprosessen. Innholdet er basert på hva stasjonssjefene på de respektive flyplassene uttrykte i intervju.

	Nedtrekk i tall	Organisering av arbeidet i forbindelse med prosessen	Om bruk av ansiennitets-kriteriet	Gjennomføring av 57-samtaler⁴⁸	Involvering av de tillitsvalgte
Bergen (Rastad)	Ned 40 årsverk	Nydannet ledergruppe (uavhengig av nedbemanning) med de fire avdelingslederne	Avdelingsvis, men endte i rettssaker ⁴⁹ , da to krevde å bli overflyttet fra billett til passasjerservice	Oftest med en tillitsvalgt, avdelingslederen og stasjonssjefen	Deltok aktivt, stasjonssjefen understreket for de tillitsvalgte at rollen deres var viktig
Oslo (Thunhovd)	Ca 150 berørte	Eget lederkorps, med blant annet de som drev med bemanning til vanlig	Avdelingsvis, krav om å bruke kompetanse på lederstillinger ble avvist av de tillitsvalgte	Ble holdt av avdelingslederne, med tillitsvalgte	Ble tatt ut av skiftplan for at de kunne fokusere fullt ut på prosessen
Stavanger (Fosshaug)	Kutt på 50 pers.	Valgte ut en som hjalp til spesielt, vedkommende ble lært opp underveis	Små avvik fra avdelingsvis ansiennitet, og da på grunn av kompetanse	Med en tillitsvalgt og stasjons- eller avdelingssjef	Deltok, men stasjonssjefen mener de var dårlig skolert for situasjonen
Tromsø (Kildalsen)	50 ble berørt	Stasjonssjefen samarbeidet med administrasjonslederen som satte opp lister etc.	Brukte både stasjons- og avdelingsvis, på forslag fra de tillitsvalgte	Med den avdelingsansvarlige, så sant ikke annet var ønsket	Deltok og fikk igjennom stasjonsvis ansiennitet på Evenes

Tabell 3: Oversikt over lokal gjennomføring av nedbemanningen i november/desember 2001.

Tabellen avslører en forholdsvis uproblematisk gjennomføring der de tillitsvalgte har vært aktivt involvert på alle stasjonene. Videre ble det utarbeidet en Masterplan for den praktiske gjennomføringen av nedbemanningen. Til tross for korte tidsfrister ble denne holdt. Planen anga når de forskjellige elementene en nedbemanningsprosess må bestå av for å være i samsvar med norsk lov og de retningslinjer Braathens selv hadde pålagt seg, måtte startes og

⁴⁸ 57-samtalene, eller de individuelle samtaler som de intervjuede også omtaler de som, refererer til de samtalene bedriftene er pålagt å tilby de berørte. Dette står omtalt i Arbeidsmiljølovens paragraf 57, derav navnet: "Før arbeidsgiver fatter beslutning om oppsigelse, skal spørsmålet så langt det er praktisk mulig, drøftes med arbeidstakeren og med arbeidstakerens tillitsvalgte, med mindre arbeidstakeren selv ikke ønsker det" (Arbeidsmiljøloven 1998: 418).

⁴⁹ To personer reiste det som er den eneste rettssaken selskapet fikk under samordningsprosessens første nedbemanningsrunde. Denne baserer seg på uenighet om ansiennitetsforståelsen. De to som saksøkte tapte saken mot Braathens.

avsluttes. Informasjonsavdelingen bidro som et kommunikasjonsledd ut til de ansatte. De videreformidlet praktiske opplysninger for ledelsen og informerte generelt om prosessen. 22. desember 2002 gikk oppsigelsene ut til de det gjaldt, men det er verdt å merke seg at den største delen av overtalligheten ble løst ved at ansatte fikk redusert arbeidstid. Den endelige tabellen som er gjengitt nedenfor angir styrkeforholdet for hvordan de ansatte ble berørt.

Avdeling	Oppsigelser	Redusert arbeidstid	Frivillig avgang	Totalt
Stasjon	213	362	121	696
Teknisk	30	1	15	46
Flight ops	287	328	2	617
Kommersiell	20	19	30	69
Øvrige	7	4	9	20
Totalt	557	714	177	1448

Tabell 4: Antall berørte personer av nedbemanningen november/desember 2001.⁵⁰

I forbindelse med offentliggjøringen av tallene i tabellen understreket daværende informasjonssjef Anne Grete Ellingsen til media at det var flere enn de 177 som ba om frivillig avgang. Slik det går frem av tabellen ble 1448 ansatte berørt på ulikt vis.

5.2.2 En relativt vellykket gjennomføring

Utgangspunktet for denne drøftningen ligger i å belyse hvorfor en prosess som har så mange vanskelige elementer ved seg, likevel går tilnærmet uproblematisk for seg. Hvorfor jobbet ikke fagforeningene mer for å få tilført nedbemanningsprosessen et lengre tidsperspektiv, som slik en tillitsvalgt selv sier, er noe fagforeningene er tjent med. Hvorfor var det ikke mer motstand rundt på stasjonene, for et tiltak som rammet så mange av selskapets ansatte?

De intervjuede er samlet i sitt syn på at nedbemanningen foregikk forholdsvis smertefritt. Riktignok kommenteres irritasjonsmomenter og enkelte tar opp at det gikk for fort, men få mener det ikke gikk bra som prosess. Det eneste aspektet med direkte uenighet omkring, var i forbindelse med hvilket ansiennitetskriterium som skulle legges til grunn. Likevel, slik det ble kommentert ovenfor var de fleste fagforeningene enig i den forståelsen man endte på, og problemet var begrenset. Intervjuene viste at Braathens' ledelse hadde forhørt seg om ansiennitetsforståelsen med de tillitsvalgte på forhånd, og var kjent med at en avdelingsmessig forståelse ikke ville vekke for stor motstand. Igjen belyses kjennetegnene av

⁵⁰ Tabellen er hentet fra en protokoll mellom fagforeninger og ledelse som er datert 18. desember 2001. Det er gjort en utvidelse av protokolltabellen i denne rapporten ved at raden helt til høyre er lagt til, slik at man også kan lese hvor mange berørte personer det summerte seg til innad i hver avdeling.

fostering change-strategiene til Walton og McKersie, der slike strategier gjerne innebærer mye uformell kontakt mellom partene (Walton og McKersie 1994: 28).

Press fra SAS?

Svært mange av de intervjuede er opptatt av hvorvidt det forelå et press fra SAS om at Braathens måtte nedbemanne for at oppkjøpet skulle bli noe av. Selv om en oppkjøpsavtale var skrevet under kunne nemlig SAS når som helst trekke seg. Dette utgjorde et plagsomt usikkerhetsmoment.⁵¹ Mange mener at en nedbemanning trolig ville minske sjansen for at SAS ville trekke seg fra oppkjøpet, og at det derfor var gunstig for å fremstå som et attraktivt kjøpsobjekt. Utfordringene knyttet til nettopp det var større enn før, i og med at den økonomiske situasjonen i flybransjen generelt hadde forverret seg kraftig siden oppkjøpsavtalen ble kjent på våren 2001. Med andre ord ser vi at rammebetingelsene endret seg radikalt i en og samme fase. Et gjennomgående trekk er at svært få representanter for ledelsen svarer et direkte ja på hvorvidt nedbemanningen var et konkret resultat av at det forelå noe form for krav om dette fra SAS. Media skrev at et slikt krav forelå i en hemmelig avtale mellom de to selskapene (Dagens Næringsliv, 24. oktober 2001). Det problematiske var at en dialog mellom selskapene om dette temaet var ulovlig.

Vi kunne blitt beskyldt for å ha agert som om oppkjøpet hadde funnet sted mens vi fremdeles formelt var konkurrenter. Men ut over høsten ble den finansielle situasjonen meget alvorlig. Vi snakket ikke med SAS på det tidspunktet, årsaken til at vi valgte å redusere virksomheten var at vi slet tungt økonomisk (Trygve Gjertsen, Braathens' toppledelse).

Gjertsen angir den tøffe økonomiske situasjonen i Braathens som avgjørende for nedbemanning alene. En annen fra den daværende toppledelsen, Frode Geitvik, bruker det samme argumentet, men betoner i tillegg presset fra SAS:

⁵¹ Et annet usikkerhetsmoment var Konkurransetilsynets muligheter for å blokkere oppkjøpet. Tidlig på høsten 2001 varslet tilsynet at de kom til å gjøre nettopp det. Men frem til avgjørelsen ble tatt 21. november samme år endret situasjonen seg. Braathens' kvartalsresultat ble lagt frem, og tallene viste en bedrift med større økonomiske problemer enn noen gang. I tidsrommet mellom den varslede blokkeringen og den endelige avgjørelsen fra tilsynet, inntraff også terroraksjonene den 11. september, med de ringvirkninger det fikk på flybransjen. Da avgjørelsen skulle tas i november åpnet man for oppkjøp under følgende begrunnelse: "Det finnes ingen andre kjøpere, og konkurs vurderes ikke som noe bedre konkurransemessig alternativ enn at SAS får gjennomføre sitt oppkjøp" (konkurransedirektør Knut Eggum Johansen, på pressekonferanse 21. november 2001). Det skal sies at en løsning også kunne vært å legge så sterke føringer i rammebetingelsene for de aktuelle selskapene, at man nærmest skapte en ny markedssituasjon som kunne legge til rette for en videre eksistens av Braathens som eget selskap. Samtidig ville nok det begrense kjøpslysten i SAS, som Braathens' var avhengig av. Tilsynet valgte heller ikke en slik løsning, og begrunnet dette med at muligheten for å endre rammebetingelser kunne ta lang tid, og at Braathens ville kunne gått konkurs innen de nye reglene hadde trådd i kraft.

Det lå et helt definitivt press fra SAS sin side, om at hvis kjøpet skulle bli gjennomført så måtte vi vise handlekraft og tilpasse oss trafikktviklingen. Det var helt klart. De stilte ikke noe formelt krav, men alle forsto det, det bare lå der.

Blant de resterende intervjuede uttrykkes også en klar oppfatning om at de fryktet at SAS ville gå fra oppkjøpet, og at dette spilte inn på de avgjørelser som ble tatt. Selv om langt fra alle tillitsvalgte jeg har snakket med er like overbevist som vedkommende som er sitert nedenfor, beskriver synspunktet en oppfatning mange synes å mene, uten å ville uttrykke det for direkte:

At det lå noen direktiver fra SAS som styrte den nedbemanning man fikk rett før jul [julen 2001] føler jeg meg helt sikker på. Det er ikke så rart heller, som oppkjøper har de all makt og da er det vel fristende å bruke den til egen fordel (tillitsvalgt F, Braathens).

Det er samtidig ingen grunn til å tro at ikke den økonomiske situasjonen var en viktig grunn til nedbemanningen. Likevel kan man forstå innvendingene fra de tillitsvalgte som uttrykker at de lurer på om nedbemanningen skyltes press fra SAS. Det ble stilt spørsmål ved om det ikke var mulig å oppdage at selskapet var så økonomisk presset noe tidligere. Flere synes det er påfallende at denne erkjennelsen nådde ledelsen rett før SAS-oppkjøpet ble gjennomført. Toppledelsen begrunnet ventingen med frykt for konkurranserettslige forhold, men at situasjonen etter hvert ble så presset at det ville vært uforsvarlig å ikke gjøre noe (fra intervju med Trygve Gjertsen). Svaret gir ikke en fullt overbevisende forklaring i forhold til innvendingene om at SAS kan ha påvirket. Gjertsen påpeker at den økonomiske situasjonen ble forverret ut over høsten, noe som også stemmer. Nedgangen kan forklares ved terroraksjonen fra 11. september 2001 og ettervirkningene av dette, samt en ytterligere generell nedgang i luftfarten. Dernest blir spørsmålet: Ble den så mye mer forverret at man var nødt til å nedbemanne i løpet av under to måneder, som tilfeldigvis var de to siste månedene før Braathens etter planen skulle få SAS som eier? Det er i et slikt lys at flere tillitsvalgte mener det ikke var uten grunn at nedbemanningen skjedde rett før nyttår. Samtidig peker de på at det selvsagt var smart av ledelsen å igangsette prosessen på dette tidspunktet, da nedtrekket kunne legitimeres i den økonomiske situasjonen. Fagforeningene henviste også til det da nedbemanningen startet:

Denne nedbemanningen var knyttet til en produksjonsnedgang, da er det mye enklere å forklare overtalligheten. (...) Argumentene var slagkraftig for at det måtte gjøres (ledelsesrepresentant G, Braathens).

Det var trolig derfor det ble oppnådd forståelse og aksept i så godt som hele organisasjonen. De som fremhever presset fra SAS mener at det økonomiske ikke utgjør hele bildet. Dessuten,

selv om flere tillitsvalgte er skeptiske til hvorvidt nedbemanningen var styrt av direktiver fra SAS, medførte ikke det at fagforeningene ønsket å motarbeide den. Som tidligere vist hadde fagforeningene kommet til at Braathens var mest tjent med å bli kjøpt opp. Å ikke følge opp et slikt krav kunne bli ensbetydende med at sjansen ville stige for at oppkjøpet kunne bli avlyst. Fraværet av alternativer gjorde at et slikt oppkjøp ville være å foretrekke også etter en kraftig nedbemanning. Derfor anvendte også de tillitsvalgte den økonomiske situasjonen, og ikke et SAS-press, som forklaring underveis i denne fasen. Dessuten kunne de støtte seg til ytterligere to forhold:

- De hadde fått beskjed om at SAS skulle foreta en lignende nedbemanning, og dermed var det lettere å få aksept for at noe også måtte gjøres i Braathens.⁵²
- De tillitsvalgte var kjent med at konsernledelsen i SAS-gruppen ønsket å hente ut synergien av oppkjøpet etter det formelle rundt avtalen var gjennomført. Det ville medføre en overtallighet. Man gikk da ut fra at samordningene innen de overlappende funksjonsområdene ville bli behandlet som en virksomhetsoverdragelse. Konsekvensene ville være at de ansatte ville bli sidestilt, og at det ble nedbemannet ut fra samlede ansiennitetslister. I Braathens var det høy ansiennitet blant de ansatte i utgangspunktet, dessuten ville en nedbemanning før oppkjøpet luke ut de som hadde lavest ansiennitet. Resultatet ved å senere nedbemanne ut fra en samlet ansiennitetsliste, ville trolig være at de Braathens-ansatte totalt sett kunne beholde flere stillinger på bekostning av de SAS-ansatte. Det skal dog nevnes at enkelte tillitsvalgte hevder at de ikke hadde et bevisst forhold til dette.

Et annet poeng var at Braathens fikk kjøre prosessen selv, ut fra den samarbeidsform og fremgangsmåte ledelsen og de tillitsvalgte hadde innarbeidet over lang tid. Dette ser man for alvor betydning av når man sammenligner arbeidet med denne nedbemanningen, med hvilken situasjon som oppsto i den siste fasen. I den nedbemanningen som ble iverksatt våren/sommeren 2002 var også ledelsen og fagforeningene i SAS innblandet, og vi skal se at det ble en klar konflikt angående frem til hvem som skulle rammes. Den første nedbemanningen ble derimot løst ut fra prinsipper det var knyttet stor grad av enighet til:

⁵² SAS foretok riktignok ikke en nedbemanning tilsvarende den Braathens gjennomførte, selv om de signaliserte dette ved samme tidspunkt som da Braathens gikk ut med informasjon om at de skulle redusere med 20 prosent. Personaldirektør Svein Oppegaard i SAS Norge viser til en reduksjon på 40 kabinansatte i Norge og umiddelbar rekrutteringsstopp. Braathens nedbemanning på 908 årsverk fremstår i et slikt lys å være av en annen dimensjon.

Vi gjennomførte denne nedbemanningen på de premissene som er viktige for fagforeningene, og det er den største utfordringen du har i en slik nedbemanning, man må finne ut hva som er viktige for fagforeningene og hva som er mindre viktig. I første runde slapp vi å utfordre dette og dermed fikk vi en mye ryddigere prosess (Halfdan Haaland, Braathens' toppledelse).

Haaland forklarer hvorfor man ikke møtte større problemer ved at de enkelt og greit var enige om hvem som ville bli berørt. En slik forklaring betoner implementeringsdelen, mens de foregående har vært knyttet til grunnlaget og legitimiteten til nedbemanningen.⁵³ Det ligger også en positiv fremtidseffekt i det som Haaland påpeker. Quale, Winther og Klemsdal viser at både de som slutter og blir igjen får holdninger og engasjement influert av toppledelsens forklaringer, der det mest utslagsgivende synes å være forklaringene av hvorfor og hvorledes nedskjæringene skal foretas (2002: 3).

Ulike versjoner

Det virker som om frykten for at SAS skulle gå fra oppkjøpet ikke kan utelukkes som en del av forklaringen på hvorfor det ble bestemt å nedbemanne ved utgangen av 2001, og hvorfor dette ble gjort i et forholdsvis høyt tempo. Men slik vi har sett henviste både ledere og tillitsvalgte til den økonomiske situasjonen alene. Det er trolig flere årsaker til det:

- En innrømmelse av direkte kontakt og press fra SAS ville i verste fall kunne bli ansett som ulovlig og være straffbart.
- En innrømmelse av press ville stille den nye eieren i dårlig lys og forverre samarbeidsklimaet mellom SAS og Braathens generelt.
- På intervjudtidspunktet var rettssaken kun noen måneder frem i tid, uttalelser som kunne tolkes og forstås i retning av de to foregående punktene ville kunne skape problemer.
- Om enn de overnevnte punktene ikke ville hatt noe å si, ville en innrømmelse av en nedbemanning på hele 908 årsverk som skyldes frykt for en ny eier, virke negativt innad i Braathens. Trafikknedgang var en mye mer akseptert årsak til å nedbemanne.

⁵³ Man kan dessuten nyansere bildet noe i forhold til at også andre faktorer talte for at nedbemanningen ikke nødvendigvis ville bli møtt med en motstand man kunne frykte. Flere stasjonssjefer påpeker at et stort flertall av de berørte ikke var fulltidsengasjerte. Som en naturlig følge av at ansiennitetsprinsippet ble fulgt var det dessuten hovedsakelig unge som ble rammet, selv om det eksisterte betydelig lokale variasjoner. Til tross for at de tillitsvalgte understreker at de hadde et helhetlig ansvar for at flest mulig arbeidsplasser skulle beholdes i Braathens, sier et flertall seg enige i at dette har spilt inn. Mange av de berørte var i en livssituasjon hvor konsekvensene av å miste jobben ikke var like dramatiske som hvis de hadde vært eldre. Dette bidro til at motstanden ikke ble like intens som den ellers kunne blitt.

Når det gjelder hva ulike ledelsesrepresentanter uttrykker om disse forholdene, skal vi merke oss noe som skiller seg fra hva jeg har drøftet frem til nå. Hittil i analysen har jeg i forbindelse med *versjonsbegrepet* argumentert for at ledelse og fagforeninger i Braathens har hatt ulike versjoner om hva som har skjedd, som følge av aktørenes strategi. Nå skal vi se at man også kan hevde at det eksisterer forskjellige versjoner blant representanter *innad* i aktørgruppene, og at dette kan knyttes til hvilken situasjon informanten er i på intervjutidspunktet. Et slikt fokus vil med andre ord kombinere både det teoretiske meningskampperspektivet som ønsker å si noe om hvordan det kjempes om å klassifisere deler av prosessen på bestemte måter, og det metodologiske kontekstperspektivet som ønsker å problematisere forhold rundt hensyn den enkelte informant må ta på intervjutidspunktet (jfr. kapittel 3).

Versjoner blant topplederne

Når det gjelder uttalelsene fra toppsjefen Geitvik, kan hans versjon forstås ut fra hans nåværende posisjon som ansatt i et annet selskap enn Braathens. Som representant for ledelsen kan han ikke ha vært med på noe så direkte som at det skulle foreligge en avtale, det ville vært lovbrudd. Slik sett passer hans uttalelser om at ”det var ikke noe direkte kontakt”. Når det er sagt kan Geitvik omtale situasjonen annerledes i forhold til de øvrige punktene som ble nevnt. I ny jobb må han ikke lenger samarbeide og forholde seg til SAS. Dette vil jeg komme tilbake til senere. Gjertsen må være klart avvisende i forhold til påstandene om et SAS-press, da en innrømmelse av slike forhold vil virke negativt på den nye eieren. Konfrontert med oppfatningen om at Braathens valgte å nedbemanne på grunn av frykt for at SAS skulle gå fra oppkjøpet, svarer han at Braathens finansielle situasjon var styrende for beslutningen. Indirekte avviser han mye tydeligere en forklaring som betoner et SAS-press, enn hva hans tidligere arbeidskollega Geitvik gjorde.

Versjoner blant de tillitsvalgte

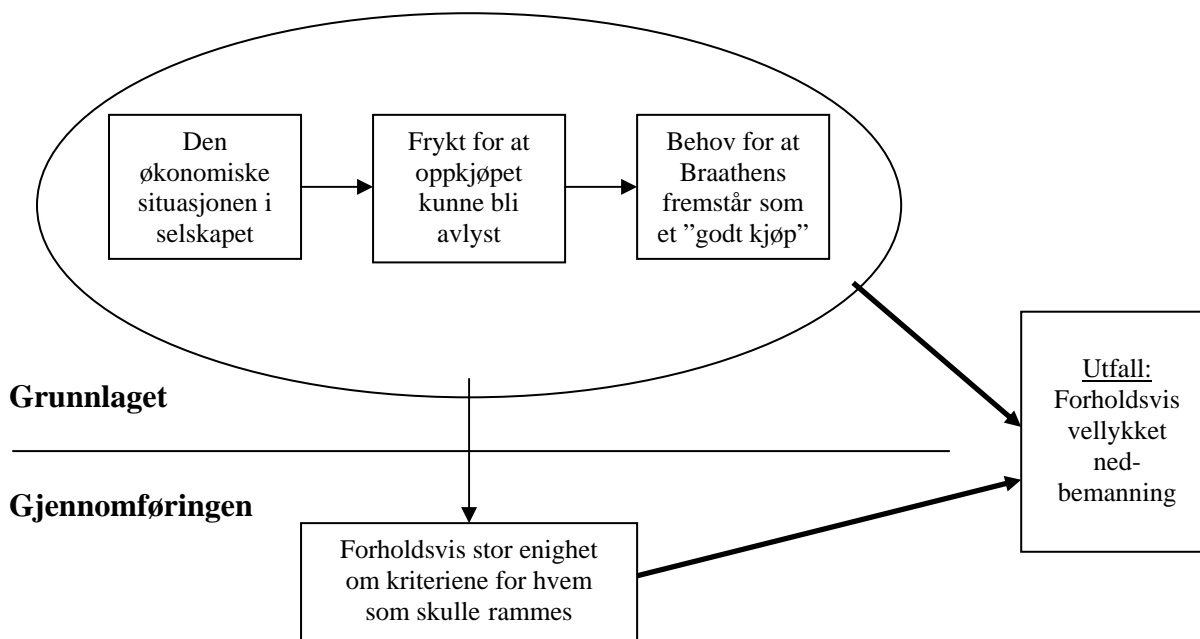
Fagforeningenes versjon av hva som skjedde vil kunne sies å bære preg av at tidspunktene for intervjuene var *etter* at prosessen var ferdig, men *før* rettssaken hadde startet. De vil være tjent med at SAS fikk svekket sitt omdømme til rettssaken, og således fremstår det naturlig å betone et SAS-press. Tidligere har jeg vist at denne versjonen bryter med den de samme tillitsvalgte fremstilte underveis i prosessen. Da ble ikke et slikt press nevnt overhode. Samtidig forsøker de å legitimere hvorfor de først kommer på banen med dette på intervjutidspunktet. Jeg har da møtt følgende to forklaringer:

- Å si noe om et SAS-press mens prosessen pågikk ville kunne ødelegge samarbeidet med egen ledelse, og stilt dem i en vanskelig situasjon.
- De tillitsvalgte tenkte ikke på hvorvidt et SAS-press lå bak nedbemanningen da den ble iverksatt. Det er først i ettertid, når de kan se hele prosessen samlet, at de skjønner at dette har foregått.

Den siste faktoren trekkes eksplisitt frem av to tillitsvalgte i intervju. Det er interessant i lys av mitt metodologiske kontekstperspektiv. Det resonnementet som ligger til grunn, er i en generell form at det trenges tidsmessig avstand til det man uttaler seg om for å se sammenhengene. Det er den samme påpekingen som har vært gjort i forhold til det jeg kaller kontekstperspektivet (jfr. kapittel 2). I tillegg til de to faktorene de tillitsvalgte selv trekker frem, kan det vektlegges at det på intervjutidspunktet var klart at saken ville havne for domsstolene. Fagforeningene i Braathens ville være tjent med at alt som skulle skrives om samordningsprosessen før rettssaken startet, bygget opp om en versjon av at SAS fulgte en plan. De tillitsvalgte ville da være tjent med at det ble tegnet et bestemt bilde av SAS sin rolle i prosessen. I en slik sammenheng inngikk jeg selv som en aktør for fagforeningene. Jeg hadde påvirkningsmakt via det jeg skrev i rapporten om nedbemanningene, som forelå rundt rettssakens oppstart. De tillitsvalgtes versjon på intervjutidspunktet, vil derfor ikke kunne forventes å være noe annet på grunn av de bånd de tids- og faktamessige forholdene legger på dem. Avslutningsvis kan et fellestrekk ved versjonene til henholdsvis Gjertsen, Geitvik og de tillitsvalgte kommenteres. De arbeider alle for å fremme rasjonaliteten i sine avgjørelser og synspunkter.

En samlet fremstilling av forklaringsforholdene

Jeg vil påpeke at det ikke er noen motsetning i å anse den økonomiske situasjonen som vanskelig og betydningsfull for nedjusteringen, og *samtidig* mene at det kan ha foreligget et press fra SAS. Det er heller utfyllende, og i en slik situasjon var det nettopp enklere å legitimere avgjørelsen om å kutte ned. De intervjuede har hittil kommet til orde med ulike forhold de mener hadde betydning for nedbemanningen. Jeg skal nå sette disse i sammenheng. Figuren på neste side viser hvordan:



Figur 13: Forklaringsfigur for Braathens' vellykkede nedbemanning i tilpasningsfasen.

Fra modellen ser vi at det vanskelige økonomiske utgangspunktet trolig har medført frykt for at oppkjøpet kunne bli avlyst. Denne frykten har gitt et behov for å etablere Braathens som et godt kjøp, noe en nedbemanning kunne bidra til. Dette utgjør *grunnlaget* for den vellykkede nedbemanningen. Det er viktig å understreke betydningen av den økonomiske situasjonen blant disse forholdene. Det var slik nedbemanningen fikk den nødvendige legitimiteten man trengte for å unngå å bli motarbeidet av de ansatte i selskapet. Samtidig har selve måten nedbemanningen har vært gjennomført på, med enighet om kriteriene for hvem som skulle rammes, også vært viktig for at nedbemanningen kunne foregå så problemfritt. Enigheten skyldes at de fleste fagforeningene var enige i at det burde anvendes en avdelingsmessig ansiennitet når de overtallige skulle defineres. På den annen side ville neppe denne enigheten ha kommet så raskt hvis det ikke var for at det jeg har operert med som *grunnlag* presset på. Det vises ved den vertikale pilen som peker fra grunnlag til gjennomføring.

5.3 Oppsummering og konklusjon

Tilpasningsfasen har båret preg av at fagforeningene og ledelsen i Braathens har hatt en sammenfallende målsetting: Å sikre at et SAS-oppkjøp ville finne sted. Samtidig har det aktørenes begrunnelse avslørt deres kjerneinteresser. Ingen av dem ønsket et oppkjøp mer enn å fortsette selv, men gitt den situasjonen man kom i har det vært enighet om at dette var det beste alternativet. Dette har vært problematisert med utgangspunkt i en artikkel av Trygve

Hegnar. Enigheten har lagt til rette for en videreføring av en allerede eksisterende aktørallianse mellom de to partene, noe som slo positivt ut på blant annet nedbemanningen i november/desember 2001. *Grunnlaget og gjennomføringen* la da til rette for en tilnærmet problemfri nedjustering. Overtalligheten ble løst i samarbeid med de tillitsvalgte, noe som står i skarp kontrast til tilfellet ved den ytterligere overtalligheten som kom i neste fase. Et slikt samarbeid var ikke bare rasjonelt, det var også forankret i en bedriftskultur preget av stor tillit til hverandre. Samarbeidet kan sies å ha fungert som et middel for å nå aktørenes felles målsetting. Nedbemanningen kan anses som et strategisk grep for å opprettholde kjøpslysten hos SAS, uten at det kan reduseres til et slikt press. Ledelsen i SAS har med andre ord vært en viktig aktør å forholde seg til, i kraft av makten de hadde i forhold til oppkjøpet. Av de øvrige viktigste aktørene i omgivelsene finner man politikere og Konkurransetilsynet. Media har ikke spilt noen dominerende rolle. I motsetning til hva som ble tilfellet i de to påfølgende fasene var verken media eller fagforeningene i SAS viktige i denne fasen. Tilpasningsfasen var preget av klare målsettinger blant aktørene og høy grad av samarbeid. Dessuten var fasen preget av store endringer i markedssituasjonen, fra tro på ekspansjon til det motsatte.

Via rasjonalitetsperspektivet har jeg vist at aktørenes holdninger har båret preg av *begrenset* rasjonalitet. Begrensningene var først og fremst knyttet til å skaffe seg full oversikt over konsekvenser av de valg man sto ovenfor. Fasen har også belyst positive konsekvenser ved den fostering change-strategien Braathens' ledelse anvendte. Dette slo ut ved at fagforeningene stilte seg positive til et SAS-oppkjøp, og ved at det ble oppnådd enighet om kriteriene for nedbemanningen som ble iverksatt. Dessuten har jeg vist at selv om klassifiseringsbidragene tilhører det andre teoretiske perspektivet, kan fagforeningenes bevisste klassifisering av oppkjøpet som en bindende avtale om vern av arbeidsplasser, anses som et ledd i denne aktørens strategi.

Via meningskampperspektivet har det kommet frem at ledelsens fremstilling av den økonomiske situasjonen til selskapet kan forstås i lys av Goffmans innsikter. Det kom til uttrykk ved at det ble arbeidet på tre forskjellige plan ovenfor de tillitsvalgte, da det gjaldt å få selskapets situasjon definert på en bestemt måte. Fagforeningene på sin side, forsøkte å klassifisere oppkjøpsavtalen som en avtale om ansettelsesforhold, ved å understreke bestemte protokolleringer og vektlegge dette i medieutspill. Tilpasningsfasen har også vist at det eksisterte ulike versjoner om betydningen og omfanget av et SAS-press innad i aktørgruppene. Årsaken til slike skiller ble begrunnet via det metodologiske kontekstperspektivet.

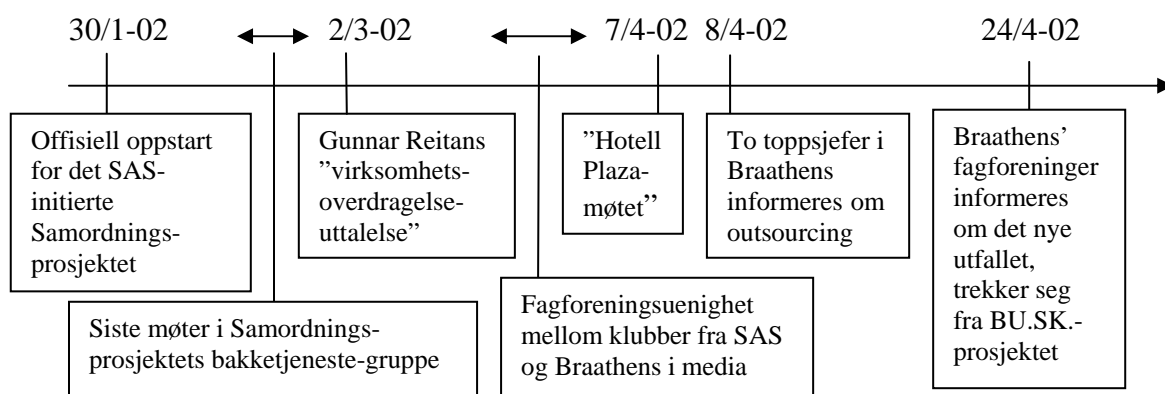
Via kontekstperspektivet har jeg gjort flere metodologiske kommentarer til det som skjedde i fasen. Eksempelvis i forhold til at Braathens skulle være et datterselskap innad i SAS-gruppen. På grunn av at intervjutidspunktet var tett på den studerte hendelsen, uttalte informantene seg som om dette ville bli tilfelle. Jeg har problematisert dette, i og med at selskapene ble slått sammen til ett og samme flyselskap i mars 2004. Et annet metodologisk poeng ble knyttet til de ulike versjonene som ble fremmet innad i ledelsen angående SAS-press eller ikke. Disse kan forstås i lys av hvilken situasjon informantene befant seg i på intervjutidspunktet. Noen ledere satt da i en SAS-overtatt ledelse, andre var friere i kraft av at de befant seg i andre jobber der de ikke måtte forholde seg til disse personene lenger.

6. Utformingsfasen

Systematiske løftebrudd er det jeg husker best fordi det ble sagt ti ganger på ti forskjellige måter at ”ja, her blir det ytterligere nedbemanning” og ”ja, nå er alle SAS-borgere i samme land og her har man like rettigheter og plikter”. Det var ikke mulig å tolke noe annet og så, fra en dag til en annen, sier man det [bakkjetjenesten til Braathens] skal bli sourcet ut (Frode Geitvik, Braathens’ toppledelse).

I dette kapittelet skal delspørsmål 3 belyses: *Hva kjennetegner utformingsfasen og hva kan forklare dens utvikling?* Utformingsfasen preges av det SAS-initierte

Samordningsprosjektet, og av endringen fra en forespeilt virksomhetsoverdragelse til en outsourcing av Braathens’ bakkjetjeneste i stedet. På samme måte som i forrige kapittel vil jeg stille to konkrete spørsmål, for å sikre fremdriften i beskrivelsene. Disse er (i) hvordan forløp Samordningsprosjekt og hva kan forklare en slik utvikling, og (ii) hva forklarer den endrede utgangen av situasjonen for de bakkeansatte?



Figur 14: Oversikt over hovedpunkter i utviklingen i tilpasningsfasen.

Innholdet i tidslinjen blir utdypet når jeg i punktene 6.1.1 og 6.2.1 beskriver hendelsesforløpet for fasen.

6.1 Samordningsprosjektet og bakkeorganisasjonsgruppen

Delkapittelet tar utgangspunkt i spørsmålet: *Hvordan forløp Samordningsprosjektet, og hva kan forklare dette?* Først gis det derfor en kort presentasjon av selve prosjektet og det hendelsesforløpet som preget utviklingen. Deretter gjøres det en beskrivelse av hvilke oppfatninger som finnes i Braathens’ fagforeninger og ledelse, når det gjelder prosjektet og det som skjedde underveis. I den sammenheng tar jeg først for meg hva som uttrykkes blant lederne, og deretter blant de tillitsvalgte.

6.1.1 Hendelsesforløpet

Ved oppstarten av Samordningsprosjektet var situasjonen helt annerledes enn da oppkjøpsavtalen ble undertegnet 21. mai 2001. Helt frem til 3. kvartal 2001 lå SAS-gruppen omtrent i balanse, mens konsernet tapte opp mot 20 millioner hver dag i siste kvartal. Troen på ekspansjon hadde snudd (fra intervju med Svein Oppegaard, SAS Norges toppledelse). Man kan også merke seg at oppstartspunktet for sammenslåingen var spesiell for Braathens sin del. Selskapet hadde nylig lagt en større nedbemanning bak seg, der driften var blitt nedjustert med rundt 20 prosent (tilsvarende 908 årsverk). Effekten av dette kommer tydelig frem når de intervjuede blir bedt om å beskrive situasjonen i det de gikk inn i prosjektet:

Vi var slitne etter den krevende nedbemanningsprosessen vi hadde vært igjennom før jul. Dessuten hadde SAS jobbet med dette hele høsten og var mye mer forberedt på hva som kom. Vi var slikt sett på etterskudd i det vi startet opp (tillitsvalgt A, Braathens).

Samordningsprosjektet hadde offisiell oppstart 30. januar 2002. I en gymsal på Gardermoen ble representanter fra Braathens og SAS samlet, ledere og tillitsvalgte fra begge selskapene var til stede. 150 mennesker deltok på oppstartsmøtet som resulterte i at det ble nedsatt grupper som skulle se på hvilke mulige sammenslåingsfordeler (synergieffekter) som kunne oppnås. Prosjektets ble hetende BU.SK.-prosjektet⁵⁴ og ble splittet opp i 18 ulike delprosjekter.⁵⁵ Hvert delprosjekt var organisert med en prosjektleder fra begge selskapene. Prosjektgruppene var sammensatt av representanter fra både SAS og Braathens, men SAS-konsernet sto som oppdragsgiver. Konsulenter fra selskapet McKinsey deltok også i arbeidet. De skulle være en upartisk part som hjalp til med gjennomføringen. En del uttrykker skepsis til hvorvidt McKinsey-representantene var nøytrale, og flere tillitsvalgte i Braathens synes konsulentene hadde lav troverdighet.

Selv om det ble operert med hele 18 delprosjekter var det fire områder som SAS ledelsen hadde *spesielle* forventninger til. Disse var bakketjenesten (Ground Handling), teknisk avdeling, frakt og salg. Blant de fire var det igjen bakketjenesten det var antatt å være størst synergieffekter ved. Med andre ord var denne delen av virksomheten det området hvor overtalligheten var forventet å bli størst. Problemene og konsekvensene i de andre delprosjektene var forholdsvis små i Braathens-organisasjonen, sammenlignet med hva som

⁵⁴ Navnet henspiller på flykodene til selskapene, henholdsvis BU for Braathens, og SK for flyselskapet SAS.

⁵⁵ De 18 områdene var slik de fremkommer på en foile om Samordningsprosjektets struktur: Ground Handling, Technical Services, Sales, Cargo, HR & Org. Design, Communication, IT, Facilities, G&E Relations + AZ, Cabin Operations, Flight Operations, Traffic Execution, Pricing & RM, Network Mngmt, Product & Mktg, Corporate Center, Aviation Training og Sales and Station Training (Faktumutdrag I, Bind I til Asker og Bærum Tingrett 2003: 107).

ble tilfellet i denne gruppen. Det henger naturligvis sammen med at i de andre gruppene var snakk om en overtallighet som ville ramme betraktelig færre mennesker. Dessuten ble samordningen gjennomførte som en virksomhetsoverdragelse på disse feltene. Det medførte at overtalligheten ble delt mellom selskapene, og således ble motviljen i Braathens dempet. Derfor er Ground Handling-gruppen i Samordningsprosjektet utgangspunkt for denne presentasjonen. Delprosjektet hadde fått tildelt følgende mandat fra SAS-gruppen:

Oppdrag/misjon: Anbefale løsning for en effektiv og samordnet Ground Handling i Norge, samt planlegge og gjennomføre implementering av struktur (Faktumbidrag I, Bind I til Asker og Bærum Tingrett 2003: 22)

Med en slik målsetning ble prosjektet og diskusjonen mellom representanter fra de to selskapene startet. Det helt avgjørende og sentrale spørsmålet var: Hvilken synergieffekt kan vi få ved sammenslåing av de to selskaperes bakketjenester, og hvilken sammenslåingsvariant vil være mest effektiv? I følge informantene tok det ikke lang tid før en klar uenighet markerte seg. Daværende stasjonsdirektør i Braathens, Jan Walter Fischer, satt også som Braathens' leder av styringsgruppen Ground Handling. Han uttrykker det slik:

Prinsippene om hvordan man skulle slå sammen og nedbemanne ble berørt i disse gruppene, og hver gang det dukket opp ble det tydelig at her hadde man et område hvor det var veldig stor uenighet mellom fagforeningene i SAS og Braathens.

Flere tillitsvalgte bekrefter at uenigheten vokste etter hvert som gruppen møttes. I slutten av februar stoppet delprosjektet helt opp, i den forstand at det ikke ble innkalt til møter lenger. Det siste man kom frem til i protokoll, oppsummeres nedenfor av Braathens' hovedansvarlige i BU.SK.-prosjektet, Trygve Gjertsen:

28. februar kom prosjektgruppen til en formulering der man sa at alle parter i prosjektet var enige om at synergieffektene var minst 155 millioner, og så la man til at SGS⁵⁶ mente synergien var vesentlig høyere [opp mot 300 millioner].

Gjertsens kollega i SAS, hovedlederen av BU.SK.-prosjektet, Hans Otto Halvorsen, sa senere at Braathens plasserte seg selv på sidelinjen med å definere synergieffektene så lavt (Olsen 2002: 23).

Omtrent to måneder senere ble det klart at Braathens skulle legge ned sin egen bakkeorganisasjon, og i stedet leie inn tjenesten av SAS-eide SGS.⁵⁷ Løsningen ble kjent for

⁵⁶ Jeg minner om at SGS er SAS sin bakkeorganisasjon, en selvstendig forretningsenhet innenfor SAS-konsernet (jfr. kapittel 4 for ytterligere informasjon).

⁵⁷ Det som skjedde i forbindelse med utarbeidelsen av en slik løsning, tas opp i delkapittel 6.2, om endringen fra den forespeilte virksomhetsoverdragelsen til outsourcing.

de tillitsvalgte i Braathens den 24. april 2002, og fagforeningene trakk seg da fra Samordningsprosjektet. I protokoll fra møtet mellom fagforeninger og ledelse står følgende:

Fagforeningenes forhandlere opplyste at de vurderte Samordningsprosjektet som rent styrt fra SAS, og at ingen reelle vurderinger ble foretatt i gruppene. Foreningene trakk seg med denne bakgrunn fra alt videre arbeid i Samordningsprosjektet. Videre ble det påpekt at selskapet offisielt, i protokolls form fra møter 6., 8. og 11.3.2002, har undertegnet på at dette er å betrakte som en virksomhetsoverdragelse. Det er selskapet bundet av, andre endrede forutsetninger er ensidig kommet i etterkant fra SGS og er ikke drøftet i Samordningsprosjektet.

Møteprotokoll 24. april 2002

Fagforeningene gikk dagen etter ut med en pressemelding om at de hadde trukket seg fra Samordningsprosjektet, og begrunnet blant annet dette med at prosjektet hadde vært et ”spill for galleriet” (Aftenposten, 25. april 2002).

6.1.2 Om førsteinntrykket og bakgrunnen for prosjektet

Oppstartsmøtet den 30. januar 2002 var første gang mange ledere og tillitsvalgte traff representanter for den nye eieren. Flere fagforeningsledere trekker frem dette kick-off-møtet som et eksempel på forskjellene mellom SAS og Braathens. Her bør det likevel skilles mellom hvilke fortellinger som fortelles. Det er stor forskjell på versjonene, noe som vil bli vist i det påfølgende.

Et interessant poeng i forhold til målsettinger og strategier blant ledelsen og fagforeningene i Braathens, er at det virker som om de ikke hadde fått tenkt mye på hvordan de skulle gå frem. Hvis så er tilfellet har prosessen vært preget av kjennetegn fra anarkistiske beslutningsmodeller. Muddling through-modellen (jfr. kapittel 3) karakteriseres ved usikkerhet, uklarhet og kompleksitet (Flaa m.fl. 1985: 121). Beslutningsprosesser i Braathens var preget av et økende antall involverte aktører og dette førte til uklarhet. Kreftene var brukt på den store nedbemanningen som var avsluttet kun en drøy måned i forveien. Derfor var de uforberedt på møtet med den nye eieren. Det virker også å være årsaken til at de ikke hadde tenkt nevneverdig på å ha noen bestemt strategi for deltakelsen i prosjektet. Flere uttrykker at de da var ”på vent” i forhold til hva som skulle skje, og at de ikke visste hva de kunne forvente. Samtidig forventet de intervjuede som representerer bakkeorganisasjonen til Braathens at SAS skulle ha et tydelig behov for deres løsninger og kompetanse. Dette synes å gjelde både ledelsen og fagforeningene. Først da prosjektet startet og det ble avslørt klare konflikter i forhold til synergistørrelser og løsninger, ble aktørene mer bevisst sine egne roller, muligheter og potensielle utfall. Blant de tillitsvalgte ble det da en klar målsetting å få

sammenslåingen innen Ground Handling til å bli definert som virksomhetsoverdragelse. Riktignok tok det tid før de tillitsvalgte forsto at dette krevde innsats fra deres side. Det var en forventning om at dette ville skje uansett.

I intervju er ledere og tillitsvalgte opptatt av at både størrelse og oppbygning av prosjektet var svært annerledes enn hva de var vant til i Braathens. Fagforeningslederne hevdet at de måtte kjempe seg til en plass i prosjektet, mens de påpekte at de alltid ble aktivt involvert i prosjekter med egen ledelse. Vi skal se dette i lys av at SAS og Braathens-ledelsen har anvendt ulike strategier ovenfor sine ansatte tidligere. Dette kommer jeg tilbake til (jfr. 6.2.2). Flere reagerte også på hvor mange personer som skulle delta i gruppene. Dette brøt med hva som hadde vært vanlig i egne prosjekter, der størrelsen på gruppene var betraktelig mindre. Når dette skiller seg fra hva Braathens-representantene er vant til, avslører det i løpet av intervjusamtalen en viss skepsis til det nye de ikke føler seg komfortable med. Vi skal senere se hvordan flere av de intervjuede forklarer dette med selskapenes ulike bedriftskulturer.

Når det gjelder synspunkter på Samordningsprosjektet er spesielt representanter for ledelsen opptatt av å få frem at tanken bak et slikt prosjekt var noe de både støttet og forsto. Daværende stasjonssjef på Tromsø Lufthavn og deltaker i Ground Handling-gruppen, Arne Hugo Kildalsen, uttrykker noe de fleste ledelsesrepresentantene er enige i: ”Intensjonen med vurdering av kostnadsbildet ved å drive en eller to organisasjoner var riktig”. Tillitsvalgte deler også Kildalsens synspunkt. Det er først da delprosjektet stoppet opp uten noen form for avklaring, og man senere bestemte seg for en annen løsning, at frustrasjonen steg. Selv om rettssaken mot SAS og Braathens blant annet konkluderte med at det ikke var noe juridisk grunnlag for å hevde at det var i Samordningsprosjektet avgjørelsen måtte tas, er det samtidig klart at mange i Braathens oppfattet det slik. I dommen fra Asker og Bærum tingrett ble det da også presisert at selv om retten ikke kom til at noen av de saksøkte hadde gitt bindende løfter, hadde de ”(...) på flere punkter skapt forventninger som har gjort samordningsprosessen unødvendig komplisert for alle parter” (Dom og kjennelse fra Asker og Bærum tingrett 2003: 36). Det er nettopp slike forventninger som i etterkant ble ansett for å ha vært det de Braathens-tillitsvalgte omtaler som ”et spill for galleriet”. Dette skyldes at det da viste seg at arbeidet med løsningen som til slutt ble vedtatt var utarbeidet utenfor prosjektet. Sett i lys av det teoretiske skille jeg har gjort mellom rasjonalitet og arasjonalitet, vil dette påståtte spillet for galleriet kunne anses for å være ytterst rasjonelt for de andre aktørene som kjempet for sin(e) egeninteresse(r).

6.1.3 Synspunkter og oppfatninger i Braathens' ledelse

Jeg skal skille mellom to synspunkter som uttrykkes om Samordningsprosjektet blant Braathens' ledere. Disse kaller jeg henholdsvis en forhåndsbestemt og en åpen forklaring.

Forhåndsbestemt forklaring

Flere ledere på nivået under toppledelsen er av samme oppfatning som de tillitsvalgte, selv om ikke alle går like langt i sine uttalelser som Robert Rastad. Rastad var stasjonssjef på Flesland mens Samordningsprosjektet pågikk, og satt i prosjektets Ground Handling-gruppe:

Jeg opplevde det som en ganske flau forestilling. Her kaller man det noe for å kunne si man har en prosess, slik at man kan vise til det i ettertid. Dette var et ferdigbestilt løp.

Rastads forklaring legger til grunn at SAS-ledelsen hadde et mål om å legitimere den avgjørelsen de ønsket å komme til, og at det var den egentlige årsaken til hvorfor prosjektet hadde blitt opprettet. Dette er det jeg kaller en *forhåndsbestemt forklaring*. Ved å sikre seg at representanter for de berørte partene hadde deltatt i arbeidet med den løsningen som skulle velges, ville beslutningen oppnå høy legitimitet. Det ville trolig forenkle gjennomføringen. Et slikt element kjenner vi igjen fra teoretiske bidrag jeg har anvendt. I forbindelse med fostering change-strategier ble det påpekt at involvering ofte ga en mer smertefri implementeringsdel, hvis man fikk de involverte til å støtte opp om det som ble besluttet (Walton og McKersie 1994: 28). Når Rastad oppfatter det som om Ground Handling-gruppen ikke var et diskusjonsforum med reelle påvirkningsmuligheter i, sier han implisitt at SAS ikke var villig til å diskutere løsninger som brøt med det de hadde bestemt seg for. Med andre ord vil en slik forklaring helle mot at SAS ledelsen anvendte en forcing change-strategi (Walton og McKersie 1994: 25-27).⁵⁸ Slike strategier kjennetegnes ved at en anerkjennelse av situasjonen hos de berørte er fordelaktig for gjennomføringen, men ikke like avgjørende som i fostering change-strategiene. Avgjørelsen tvinges igjennom allikevel (Walton og McKersie 1994: 28). Dette stemmer overens med det Rastad oppfattet som hensikten med BU.SK.-prosjektet, et forsøk på å få anerkjennelse for situasjonen fra de Braathens-ansatte.

Rastad tillegger prosjektet et strategisk aspekt. En slik forståelse kan utdypes ved Bråtens teori om *modellmakt* (Bråten 1972: 108-109), et bidrag fra meningskamperspektivet.

⁵⁸ Jeg understreker at det er den *generelle* logikken i Walton og McKersies fremleggelse av strategier jeg legger til grunn i denne sammenheng (1994: 28-29). Teoriene er utarbeidet på et ledelse-fagforeningsforhold, mens parallellen til anvendelsen ovenfor vil være at Braathens samlet sett er den part SAS-ledelsen eventuelt gjør en slik strategisk manøver ovenfor. Det kan derfor forstås slik at SAS-ledelsens igangsettelse av Samordningsprosjektet var en fostering change-strategi ovenfor Braathens.

Vi har sett at Samordningsprosjektet besto av deltakere fra begge selskapene, og at noe av hensikten var å dele informasjon om løsninger og virkelighetsoppfatninger som eksisterte blant de to. Deretter skulle man komme frem til den beste løsningen for bakketjenesten som nå skulle behandle både SAS og Braathens. Økt informasjonsåpenhet mellom de to aktørene ble i Braathens oppfattet som noe som ville gi økt innflytelsestilgang, i tråd med de mekanismer som inntreffer i et *deltakermaktparadigme* (Bråten 1972: 108). Samtidig kan det være at man i SAS anerkjente situasjonen på en annen måte, for eksempel slik som Bråten fremstiller det i *modellmaktparadigmet* (Bråten 1972: 108). I sistnevnte tilfelle vil nemlig økt informasjonsåpenhet medføre mindre innflytelsestilgang, forutsatt at SAS-ledelsen er en modellsterk aktør i forhold til Braathens. På den annen side synes det helt klart at Braathens ikke var modellsvak i en slik betydning. Som en seriøs aktør i norsk luftfart i over et halvt århundre, hadde Braathens selvstendige modeller i besittelse som de kunne anvende på den nye informasjonen de fikk tilgang til. Det skulle da sikre økt innflytelsestilgang i tråd med det som ble skissert ved deltakermaktparadigmet. Når så ikke skjedde kan man spørre seg om Bråtens teori trekker en feilaktig slutning. Heller enn en slik konklusjon, vil jeg hevde at Bråtens innsikt implisitt bygger på en forestilling om at *begge* aktørene ønsker at økt informasjonstilgang skal gi økt innflytelse.⁵⁹ Det var ikke tilfellet i den situasjonen som var mellom SAS og Braathens i Samordningsprosjektet. Selv om SAS ønsket en struktur som skulle medføre økt informasjonsåpenhet, ønsket de ikke en struktur som skulle gi økt innflytelsesmulighet for Braathens. Sammenlignet med skillet Bråtens gjør mellom aktuell og ønsket struktur blir forskjellen synliggjort. I den forhåndsbestemte forklaringen er poenget at SAS aldri ønsket å gi Braathens økt innflytelse, selv om strukturen på prosjektet kunne gi et slikt inntrykk.

Åpen forklaring

Andre ledere i Braathens deler ikke oppfatningen om at løpet skulle vært ferdigbestilt, de oppfattet heller prosjektets brå stopp som et resultat av at prosessen inneholdt elementer og problemer som SAS-ledelsen ikke hadde forutsett ved oppstartstidspunktet. En slik oppfatning legger kjennetegn ved en politisk beslutningsvirkelighet til grunn (Flaa m.fl. 1985: 113). Det å komme frem til en beslutning karakteriseres av at man har et forløp som ligner mye på det politiske liv, med konfrontasjoner og kompromisser (Flaa m.fl. 1985: 113). Flere mener at

⁵⁹ Så vidt jeg kan se tar ikke Bråten eksplisitt opp om hans fremstilling baserer seg på at aktørene må ha som målsetting å øke den ene partens innflytelse. Bråtens hensikt synes heller å vise at aktørene kan ha dette som målsetting, men at de også kan oppnå motsatt resultat uten at de selv ser det (Bråten 1972: 107).

SAS-ledelsen hadde et oppriktig ønske om å komme frem til et mest mulig objektivt, riktig bilde av synergieffektene, og hvilken måte de overlappende funksjonsområdene best kunne organiseres på. Det er det jeg kaller en *åpen forklaring*. Her vektlegges det uforutsette. Denne forklaringen er vanligere hos topplederne enn hos lederne på lokalt og lavere plan. Det er interessant at dette er noe ingen synes å ville uttrykke for direkte i intervju. Mitt totalinntrykk er at årsaken til en slik unnvikelse skyldes frykt hos ledelsen for å fremstå som *for* forståelsesfulle. Effekten av å omtale SAS-ledelsens hensikt med prosjektet på en måte som indikerer sympati, kunne åpenbart ha negative konsekvenser i egen organisasjon. Særlig på intervjutidspunktet ville dette kunne forstås som illojalt ovenfor egne ansatte, da det var klart at fagforeningene hadde følt seg ført bak lyset av SAS. En slik logikk gjorde seg også gjeldende da Braathens' ledelse måtte forholde seg til den misnøyen de ansatte og enkelte mellomledere uttrykte i forhold til prosjektet. Da var frykten å sende ut feil signaler til den nye eieren. Ved å fremstå som *for* forståelsesfulle overfor den frustrasjonen som kom til synet i delprosjektet blant Braathens' egne representanter, kunne SAS oppfatte støtten som manglende lojalitet i forhold til arbeidet med å finne frem til en løsning. Her ser vi at topplederne har kommet i den mellomposisjonen som er typisk for mellomledere å havne i. De hadde en ny eier som satt i en maktposisjon, samtidig som de måtte ta hensyn til ansatte og ledere på et lavere nivå. Det medførte at man måtte balansere i sin fremtoning for ikke å trække noen på tærne.

Når det gjelder hvordan de intervjuede lederne grupperer seg i forhold til det jeg har omtalt som en *åpen* og en *forhåndsbestemt forklaring*, kan det ses i lys av elementer vi har vært innom i forbindelse med oppgavens metodologiske kontekstperspektiv. Igjen blir informantenes posisjon på intervjutidspunktet viktig. Ledere som ikke lenger er i Braathens synes mer tilbøyelige til åpent å støtte den forhåndsbestemte versjonen, mens de øvrige tenderer mot å gå motsatt vei. Dette irriterer flere fra den sittende ledelsen (fra uformelle samtaler). Med vissheten om de nye eiernes makt og at disse kunne tenkes å lese hva deres nye kollegaer uttalte i intervju, fremstår dette rasjonelt. Samtidig skal man være forsiktig med å redusere alt til taktiske vurderinger.

6.1.4 Synspunkter og oppfatninger i Braathens' fagforeninger

De fleste tillitsvalgte jeg har snakket med mener mye av årsaken til at Samordningsprosjektets Ground Handling-gruppe stoppet opp, skyldes påvirkning fra kollegaer i SAS. Spesielt peker de ut lederen av SAS Personalklubb, Asbjørn Wikestad, som hovedansvarlig for denne utviklingen. Wikestad satt i prosjektgruppen og har tidligere hatt et opprivende oppgjør med

Handel og Kontor, det samme LO-forbundet som også har en konkurrerende fagforeningsklubb i Braathens i BFK. Selv om ingen eksplisitt vil hevde at slike bakenforliggende forhold påvirket det vanskelige samarbeidsklimaet i gruppen, kom det bemerkninger om dette i intervjuene og andre fora. Spesielt i uformelle samtaler jeg har hatt med de involverte, skinner irritasjonen og skepsisen ovenfor Wikestads opptreden gjennom. Beskyldningene fra kollegaene i Braathens avviste hovedpersonen selv i intervju:

Vi hadde ikke noe ønske om at dette [Samordningsprosjektets Ground Handling-gruppe] skulle stoppe opp, men det burde nok vært klarere at man har andre måter å jobbe på her.

Grunnlaget for uenigheten mellom klubbene i de to selskapene hviler på et enkelt forhold. Etter hvert som prosjektet skred frem ble det klarere og klarere at det ville bli en betydelig overtallighet. Like klart var det at hvis reglene for virksomhetsoverdragelse ble lagt til grunn, ville det medføre at SAS ville bli rammet hardest. Derfor hadde naturligvis de SAS-tillitsvalgte stor interesse i at overtalligheten ikke ble løst på denne måten. Utfordringen lå i å finne en annen løsning. Det er interessant å se hvordan utsagnet til Wikestad uttrykker at representanter for Braathens ikke var klar over hvordan man arbeidet i SAS-konsernet. Mens de tillitsvalgte i Braathens forholdt seg utelukkende til BU.SK.-prosjektet som det forum hvor avgjørelsen om deres arbeidsplasser skulle arbeides frem i, er det like klart at kollegaene i SAS *ikke* så på dette som den eneste kanalen man kunne benytte. Hotell Plaza-møtet, som omtales senere, kan ses som et eksempel på dette.

En tillitsvalgt i SAS sa det rett ut til meg, at det eneste de jobbet med var å finne noe som gjorde at dette ikke ble definert som virksomhetsoverdragelse (tillitsvalgt C, Braathens).

Sagt annerledes var Samordningsprosjektet den ene kanalen Braathens' tillitsvalgte hadde pekt ut for påvirkning. De la til grunn det Bråten fremhever at også legges til grunn blant mange legfolk, nemlig at "(...) økte informasjonsmuligheter innebærer økte muligheter for medinnflytelse" (Bråten 1972: 103). Et annet interessant element er at fagforeningene i SAS var en viktig del av omgivelsene for de Braathens-tillitsvalgte i denne perioden, mens dette ikke var tilfellet i forrige fase. At denne aktøren i tillegg hadde bedre tilgang på de som satt med beslutningsmyndighet, gjorde at fagforeningslederne i Braathens kom på etterskudd også her. Senere har denne erkjennelsen nådd flere personer i Braathens:

Det man kan si er at det ble jobbet parallelt. Først ble det jobbet i BU.SK.-prosjektet og så ble det jobbet med å få dette til ikke å bli virksomhetsoverdragelse (ledelsesrepresentant H, Braathens).

Et slikt forhold kan knyttes til at Braathens og SAS hadde to vidt forskjellige bedriftskulturer. Prosjektet og det som skjedde i månedene etter at det stoppet opp, vitner om et møte mellom to selskaper som var veldig ulike. Denne kulturkollisjonen tas opp i neste delkapittel.

6.2 Fra forespeilt virksomhetsoverdragelse til outsourcing

I dette delkapitlet skal jeg ta opp endringen fra den forespeilte virksomhetsoverdragelsen, til det som endte med at bakkeorganisasjonen til Braathens ble outsourcet. Jeg spør hva som forklarer at resultatet ble en slik løsning for de bakkeansatte. Tidsmessig utgjør denne utviklingen den siste delen av utformingsfasen. Jeg starter med en kronologisk gjennomgang av hva som skjedde i forbindelse med den nye utviklingen. Her utdypes daterte hendelser fra modellens som ble skissert ved kapitlets innledning. Deretter drøftes to bestemte forhold ved denne endringen: (i) Betydningen av ulike bedriftskulturer og holdbarheten av dette som fortolkning av endringen, og (ii) hvilke valg og vurderinger som ble gjort i Braathens' ledelse da outsourcingforslaget var en realitet.

6.2.1 Hendelsesforløpet

I denne perioden var det helt ekstremt. Det var noe hver dag (journalist).

Endringen fra en forespeilt virksomhetsoverdragelse til den besluttede outsourcingen er utvilsomt det mest kontroversielle i samordningsprosessen mellom SAS og Braathens. Samtidig, hvis samordningen av bakketjenestene hadde endt som en virksomhetsoverdragelse, ville ikke det nødvendigvis gjort saken noe mindre dramatisk.

Jeg tror at det [en virksomhetsoverdragelse av Braathens bakketjeneste] ville skapt minst like store konflikter, men med andre grupper og minst like store avisoverskrifter og medieomtale (Svein Oppegaard, SAS Norges toppledelse).

Slik det ble orientert om da jeg tok for meg Samordningsprosjektet, ble de siste møtene i Ground Handling-gruppen avholdt i slutten av februar 2002. I og med at SAS var oppdragsgiver for prosjektet lå initiativ til nye møteinnkallinger hos den nye eieren, og derfor forholdt fagforeningene og ledelsen i Braathens seg avventende da prosjektet stoppet opp. Så sent som i mars uttalte Gunnar Reitan, visekonsernsjefen i SAS-gruppen, at det lå an til at overtalligheten ville bli behandlet i tråd med konsekvensene av en virksomhetsoverdragelse (Stavanger Aftenblad, 3. mars 2002). Den neste informasjonen om utviklingen ble ikke kjent

for representanter for Braathens-organisasjonen før den 8. april. Daværende administrerende direktør, Vidar Meum, og direktør for operativ drift, Trygve Gjertsen, ble da orientert:

8. april ble Vidar Meum og jeg informert om to forhold: (i) Det var gjort en revurdering av fakta tilknyttet personell og utstys-behov SGS hadde for å drive virksomheten, og (ii) man hadde gjort nye juridiske betraktninger knyttet til det faktagrunnlaget. Juristenes konklusjon var da at det ikke lenger var å betrakte som en virksomhetsoverdragelse.

Utarbeidelsen av det Gjertsen peker på viste seg senere at kunne knyttes til et møte som var avholdt dagen i forveien. En slik sammenheng ble antydnet i en avisartikkel (Dagens Næringsliv, 18. mai 2002) og senere nyansert og mer detaljert forklart da rettssaken mot SAS og Braathens ble holdt høsten 2003. På møtet den 7. april deltok toppsjefer og tillitsvalgte i SAS, samt advokater. Møtet omtales av mange som *Hotell Plaza-møtet*. Ut fra ståstedet til fagforeningene og ledelsen i Braathens er det en betydelig frustrasjon å spore i denne sammenheng. Fagforeningene fikk ikke kjennskap til den nye utviklingen før Braathens' ledelse holdt et informasjonsmøte den 24. april.

En viktig forutsetning for å kunne forstå saksutviklingen ovenfor er knyttet til hvilken av de to bakkjetjenestene som skulle beholdes, og hva slags behov denne virksomheten hadde for å overta utstyr og personell fra den som skulle legges ned. Jeg vil først se på hvem som skulle være utgangspunkt for den nye bakkeenheten, om dette skulle være Braathens' eller SAS sin bakkjetjeneste (SGS).

Det var en grunnleggende enighet blant samtlige involverte om at det mest effektive var å ha *en* bakkeorganisasjon. Med vissheten om at SAS var oppkjøper og en stor internasjonal aktør på Ground Handling var det ikke unaturlig at SGS skulle tilby denne tjenesten, selv om det tross alt var slik at Braathens var 11 prosent mer effektive på dette området (Trygve Gjertsen, Braathens' toppledelse).

Ytterligere inntrykk av at det lå an til at SGS skulle ta over driften, finner vi ved å gå til hva Hans-Otto Halvorsen, SAS-hovedlederen av BU.SK.-prosjektet, orienterte Braathens' topplergruppe (TLG) om i januar 2002:

Han [Hans-Otto Halvorsen] sa at innenfor konsernet var det gitt sterke føringer om at på fire områder, derav bakkeorganisasjonene, skulle det bare være et selskap. Så lot man det stå litt åpent, det var vel ganske gitt, men man unngikk å si det, at det var SGS som skulle drive det (ledelsesrepresentant M, Braathens).

Med dette som utgangspunkt blir spørsmålet: Hvor mye trengte SGS å ta over av Braathens sin bakkjetjeneste for å kunne ta hånd om den trafikken selskapene til sammen ville ha etter

samordningen av rutenettet⁶⁰? En indikasjon ble gitt i den siste viktige protokolleringen fra Samordningsprosjektets Ground Handling-gruppe: ”Besparelsene er på minst 155 millioner” (tidligere sitat), der det ble lagt til at SGS mente synergien var betraktelig høyere. Denne sprikende oppfatningen av hva som skulle være det rette anslaget ble tidlig kjent, noe vi så i forbindelse med Samordningsprosjektet. Daværende stasjonsdirektør i Braathens, Jan Walter Fischer, utdyper i intervju:

SGS hadde en helt annen vurdering av bemanning enn det vi hadde, de mente de kunne klare seg med mye mindre. Det var slitsomt. De ville ha store synergier som var et must for å få et klarsignal for sammenslåing og de mistenkte sikkert oss for det motsatt.

Da Samordningsprosjektets Ground Handling-gruppe stoppet opp i månedsskiftet februar/mars, forsto de tillitsvalgte i Braathens at deres kollegaer i SAS tydelig motsatte seg en virksomhetsoverdragelse. Skjønt, det er *konsekvensene* av en virksomhetsoverdragelse kollegaene i SAS er opptatt av. I media uttrykte de at det ikke var rettferdig at når et selskap kjøper et annet, skal oppkjøperen straffes.

Senere, etter Hotell Plaza-møtet som et viktig ledd i utarbeidelsen av det som resulterte i outsourcingforslaget, kom SGS til nettopp ”betraktelig høyere” synergieffekter. Det ble hevdet at SGS trengte å overta mindre av Braathens’ utstyr og personell, enn tidligere antatt.⁶¹ Det forholdet var igjen utslagsgivende for at den juridiske definisjonen av outsourcing kom til anvendelse, og at det ikke ble ansett for å være en virksomhetsoverdragelse. Forenklet kan man si at SGS’ forslag til hvordan en samlet Ground Handling-enhet skulle håndtere bakketjenesten for begge selskapene, gjorde krav på så lite av Braathens opprinnelige bakkeorganisasjon at det ikke lenger ble definert som at to selskaper slo seg sammen. En konsekvens av dette var at overtalligheten måtte tas ut i Braathens alene.

Noe senere ble det anslått at en slik løsning ville medføre en besparelse på rundt 100 millioner kroner for Braathens og rundt en kvart milliard for SAS-konsernet (Dagens Næringsliv, 15. mai 2002). Disse besparelsene virker det som om toppledere i Braathens mente ble for lite vektlagt, når valget av å leie inn tjenesten ble omtalt:

Et hovedpoeng var at denne løsningen ga en besparelse på 100 millioner kroner for Braathens mot hva som ville blitt tilfelle hvis vi hadde beholdt en egen bakkeorganisasjon. Det var helt

⁶⁰ Det nye rutenettet var gjeldende fra 2. april 2002 og innebar noe forenklet at de to selskapene fordelte landet mellom seg, der hovedtrekkene var at SAS fløy til de store byene, og Braathens til de mindre, samt Nord-Norge. Fordelingen kan minne om den konsesjonsfordelingen som var gjeldende før luftfarten ble avregulert (jfr. kapittel 4).

⁶¹ SGS hevdet de kun trengte å overta ca. 7 prosent av Braathens’ utstyr og ca. 25 prosent av de ansatte. Dette ble begrunnet med ”nye effektive konsept innen SGS” (møteprotokoll mellom ledelse og fagforeninger i Braathens, datert 24. april 2002).

sentralt da det gjaldt avgjørelsen om å velge SGS sitt tilbud og drive gjennom hele beslutningen (Trygve Gjertsen, Braathens' toppledelse).

Da den nye løsningen ble kjent den 24. april eksploderte den stadig økende mediedekningen. Beslutningen om å outsource Braathens' bakketjeneste til SGS ble vedtatt i styre og bedriftsforsamling en drøy måned senere.

6.2.2 Ulike bedriftskulturer

De SAS-tillitsvalgte hadde en fordel ved at de kjente bedriftskulturen i det selskapet som hadde makt til å avgjøre utfallet av samordningen. De var inneforstått med hvordan systemet fungerte, og hvilke kanaler man hadde for påvirkning. Uttalelsen nedenfor kaster ytterligere lys over hvordan forskjellene på disse områdene ble ansett:

- Ja, jeg opplever det som om de [bedriftskulturene] er forskjellige på mange måter. Braathens er et familieselskap som er samlet utad. Vi opplever at de hadde diskusjoner i Braathens, men på en litt annen måte enn hvordan vi hadde det her. I SAS er vi mer påvirket av det som skjer utenfor Norge og man kan ha direktører som har vært i selskapet i mange år uten at vi har hilst på dem. Ting blir fjernere og når ting blir fjernere blir det også tøffere, og man må forholde seg til en tøffere verden på mange måter. I Braathens har jeg inntrykk av at det var mer slik at hvis ting var sagt, så var det sånn, et håndtrykk og alle skjønnte hva du mente. I SAS var det annerledes, dermed blir det en annen måte å bevege se innad i systemet på.

- *Tror du disse forskjellene kommer til syne i et samordningsprosjekt hvor man altså skal ha folk fra disse bedriftskulturene til å samarbeide. I forhold til at man er vant til å gå frem på forskjellige måter?*

- Det tror jeg er et poeng. (...) Vi har en måte å jobbe på, usynlige organisasjoner, en måte å si ting på, en måte å se ting på, som nok var nytt for mange (Asbjørn Wikestad, SAS-tillitsvalgt).

Utsagnet gir sterke antydninger om at man har hatt med en kulturkollisjon å gjøre. Wikestad bruker et bilde ved å hevde at "et håndtrykk" var alt som trengtes i Braathens, mens dette var annerledes i SAS. En slik forskjell kommer også til uttrykk i utfallet av samordningen av bakketjenestene til de to selskapene. Vi så i forbindelse med den forrige fasen hvordan Braathens' tillitsvalgte var vant til å arbeide i et utpreget tillitsforhold, da ledelsen i selskapet hadde anvendt typiske fustering change-strategier (Walton og McKersie 1994: 28-29). De tillitsvalgte i Braathens hadde opplevd uttalelser og igangsettelsen av Samordningsprosjektet som et slikt håndtrykk, mens kollegaene i SAS visste at dette kun var én av flere måter å arbeide frem en sak på. Deres situasjonsforståelse var helt annerledes og de var kjent med at saken langt fra var så åpenlys som den ble oppfattet som i Braathens.

Det siste svaret i intervjuutdraget med Wikestad indikerer også at arbeidsmåten og utsagn underveis i prosessen, ikke ble forstått av Braathens-representantene for hva det virkelig var. Sett sammen med uttalelsen om at forholdene i SAS kunne beskrives ved at "ting

blir fjernere, og når ting blir fjernere blir det også tøffere”, fremstår følgende tolkningsmulighet i forhold til hva Wikestad hevder skjedde mellom SAS og Braathens: Utspill underveis i prosessen skal ses som et uttrykk for at aktørene føler seg frem og driver en prosesspreget dialog. Det skal ikke kun forstås rent substansielt, og i hvert fall ikke med bindende konsekvenser.

Ingen har blitt lovet noe som helst. Uttalelser fra enkelte ledere i SAS har kun vært mentale delrapporter midt under en prosess (Asbjørn Wikestad, SAS-tillitsvalgt, Dagens Næringsliv, 18. mai 2002).

Her ser vi at Wikestad beskriver beslutningsprosessene de var vant med i SAS på en måte som er i tråd med kjennetegnene til *politiske beslutningsmodeller*. Konflikt og motstridende interesser, denne gangen mellom SAS og Braathens, var en naturlig del av prosessen (Flaa m.fl. 1985: 118). Det faktum at outsourcingforslaget ble utarbeidet via andre kanaler enn Samordningsprosjektet, viste at det nettopp fantes ”en annen måte å jobbe på” og ”usynlige organisasjoner”. Her ser vi også en parallell til det politiske, hvor flere forskjellige kanaler kan gi påvirkningskraft. Som en motsats til dette står Braathens’ bedriftskultur. Den bygger i følge selskapets personaldirektør, Halfdan Haaland, på effekter av at bedriften ikke er for stor. Dette kommer for eksempel til uttrykk ved at administrerende direktør alltid blir omtalt med fornavn, og ved at de fleste kjenner hverandre (Haaland 2001). En slik Braathens-karakteristikk står i skarp kontrast til hva Wikestad hevder om SAS, og det vi tidligere har sett selskapets personaldirektør Svein Oppegaard mente om bedriftskulturene (jfr. kapittel 4). Ut fra disse generelle bemerkningene om de to selskaperens bedriftskulturer kan man avlede noe mer spesifikt om selve beslutningsprosessen. Uttrykk som ”et håndtrykk” og ”alle forsto hva man mente” indikerer at beslutningsprosesser i Braathens var oversiktelige og basert på tillit. I SAS var beslutningsprosessene heller preget av uenighet og muligheten for kompromisser og endringer frem til en endelig beslutning ble tatt. Dette er karakteristika vi kjenner fra *politiske beslutningsmodeller* (Flaa m.fl. 1985: 118-119). I Braathens hadde konsensus og harmoni preget disse prosessene, og i så måte kan man si at de tillitsvalgte heller var vant til å forholde seg til *rasjonelle beslutningsmodeller* (Flaa m.fl. 1985: 114-118).

Ut fra diskusjonen ovenfor blir en fortolkning at fagforeningene i Braathens fikk problemer fordi de ikke kjente oppkjøperen godt nok. De var avhengig av å ha kunnskap om denne partens bedriftskultur, i og med at den var så ulik deres egen. Flere av de intervjuede fremmer en slik forklaring. Siden vi har sett at forholdet fagforening-ledelse var så nært i Braathens, kan det stilles spørsmål ved om ikke deres egen ledelse kunne antydnet noe om

dette. Om ledelsen ikke var kjent med SAS sin bedriftskultur, eller om de anså det som å stikke kjepper i egne hjul, skal jeg ikke ta stilling til. Forholdet belyser en stor forskjell mellom fasene. I utformingsfasen spilte både media og fagforeningsklubbene i SAS en stor rolle, noe de ikke hadde gjort i tilpasningsfasen.

Likevel, bedre kjennskap til bedriftskulturen i SAS ville ikke nødvendigvis gitt et annet resultat. De tillitsvalgte i Braathens brukte kun BU.SK.-prosjektet som middel til å arbeide for arbeidsplassene sine. Selv kunnskap om at andre påvirkningskanaler var viktigere, ville nødvendigvis ikke gitt tilgang til disse. Derfor ville en bevissthet rundt betydningen av ”en annen måte å arbeide på”, fremdeles medført at de tillitsvalgte i Braathens ville hatt et betraktelig dårligere utgangspunkt enn sine kollegaer i SAS. Sagt annerledes: Det hjelper ikke å kjenne til alternative kanaler, hvis en ikke har tilgang til å bruke dem. Det er for eksempel lite trolig at SAS-sjefer hadde stilt opp på et møte som de tillitsvalgte i Braathens hadde kalt inn til, noe som ville vært parallellen til det som skjedde på Hotell Plaza-møtet. Poenget kan ses i lys av et annet element som preger politiske beslutningsmodeller, og mer spesifikt *middelkompromissmodellen* (jfr. kapittel 3): ”For det første vil utfallet være påvirket av partenes *opprinnelige alternativer*, (...) for det andre – av partenes styrke (...) og for det tredje av aktørenes *forhandlingsevne og taktikk*” (Flaa m.fl. 1985: 119). Sammenlignet med situasjonen for fagforeningene i Braathens, kom de til kort i forhold til det andre punktet. Dette kan utdypes via Hernes’ byttemodell, og hvem som har *kontroll* og *interesse* av de ulike ressursene (Hernes 1975). ”Med kontroll forstår vi de forhold som direkte setter en aktør i stand til å påvirke utfallet av en hendelse” (Hernes 1975: 29). Braathens fagforeninger hadde ikke kontroll over et spesielt viktig forhold i denne sammenheng, *tilgangen* til SAS ledelsen. Det viste seg også i tiden etter outsourcingforslaget ble kjent, da de Braathens-tillitsvalgte fikk sine anmodninger om å få møte SAS ledelsen avslått. ”Vi krevde møter med den ledelsen gang etter gang, men du kan vel telle på en hånd hvor mange ganger tillitsvalgte i Braathens møtte Lindegaard [konsernsjef i SAS-gruppen]” (tillitsvalgt D, Braathens). Dette synes å henge sammen med at de tillitsvalgte ikke *kontrollerte* noe som var av stor nok interesse for SAS ledelsen. Eller sagt på en annen måte: Deres kollegaer kontrollerte noe konsernledelsen hadde større interesse av, nemlig muligheten for ro blant et høyt antall ansatte internt i SAS. Fagforeningene i Braathens derimot, kontrollerte betraktelig færre Braathens-ansatte. Sett i lys av de ulike utfallene Hernes skisserer, ble det et gjensidig bytte mellom SAS ledelsen og deres fagforeninger fordi begge parter kontrollerte noe den andre hadde interesse av. Et slikt resultat er av type 1 i Hernes’ firefeltstabell over mulige utfall (jfr. kapittel 3). Situasjonen mellom SAS-ledelsen og de Braathens-tillitsvalgte var derimot av type 2. Det skyltes at SAS-

ledelsen (A) kunne ignorere de Braathens-tillitsvalgte (B), som følge av at sistnevnte ikke kontrollerte noe som var like viktig for den nye eieren.

Hvor bevisst var de tillitsvalgte i Braathens på dette? Det kommer klart frem i intervjuene at de er overrasket over at avgjørelsen kunne finne sted utenfor Samordningsprosjektet. Med andre ord: De tillitsvalgte mistet ikke muligheten til påvirkning fordi de ikke hadde den rette tilgangen, de mistet den tidligere, fordi de ikke visste eller trodde at det kunne arbeides frem en avgjørelse på en annen måte. Både møtet med en annerledes bedriftskultur og mangel på nettverk og påvirkningskanaler bidro til å svekke de Braathens-tillitsvalgtes stilling, men det var det førstnevnte som ble utslagsgivende.

Avslutningsvis er spørsmålet om en bedriftskulturorientert forklaring på hvordan arbeidet med outsourcingløsningen foregikk holder mål. I mange Braathens-ansattes øyne ble de både lurt og forbigått. En forklaring av den typen som har vært skissert ovenfor vil i deres øyne bare være et forsøk på å bortforklare dette. Disse uttrykker at det ikke blir noe mer hederlig å si at utviklingen skyldes ulike bedriftskulturer, når fakta er at den ene lurer den andre. Det blir kanskje bare verre, da en slutning av dette da må være at selskapets bedriftskultur kjennetegnes ved å føre andre bak lyset og jobbe på måter som andre oppfatter som uakseptable.

Her ser vi igjen at det kan være fruktbart å analysere forklaringene som presenteres i lys av de versjonene aktørene ønsker å fortelle. Slik vi har sett tidligere i oppgaven er det et gjennomgående trekk at de ønsker å benytte seg av forklaringer de mener er rasjonelle, og som eventuelt rettferdiggjør valg de har gjort. For eksempel kan den SAS-tillitsvalgte Wikestads påstander ses i et slikt lys. Det kan være i hans interesse å danne et inntrykk av at det var ulike bedriftskulturer som gjorde at prosessen ble vanskelig. Alternativet er at uenighetene skyldes at SAS-tillitsvalgte gikk bak ryggen på de Braathens-ansatte. De Braathens-tillitsvalgte mener arbeidet med SGS-forslaget ikke har noe med ”andre måter å gjøre tingene på”. En slik tolkning kan ses opp mot bidrag jeg har anvendt fra meningskampperspektivet: Hvis aktørene får klassifisert aspekter ved beslutningen på en bestemt måte, kan det reklassifisere rammebetingelsene aktørene må forholde seg til (Fennefoss 1988: 45). I dette tilfellet vil det innebære at en situasjonsdefinisjon av hendelsene på den måten de SAS-tillitsvalgte gjør, kan rekonstituere de rammebetingelsene, eksempelvis trekk ved bedriftskulturen i SAS, som muliggjorde et slikt resultat. Ved at de Braathens-tillitsvalgte fortolker situasjonen annerledes, kan det ses som et forsøk på å endre den måten ting allerede er ordnet på i SAS. Om forskjellige bedriftskulturer kan forklare utviklingen må etter min mening vurderes i en større sammenheng. Ulike måter å arbeide på kan være en

forklaring, men det utelukker ikke at SAS-ledelsen har gått frem på en måte som har provosert motparten.

De tillitsvalgte i Braathens forteller én historie om hva som skjedde med bakkeorganisasjonen deres. I denne står det sentralt at ledelsen og fagforeningene i SAS fattet beslutninger om arbeidsplassene til de Braathens-ansatte, og at dette ble gjort i hemmelighet. De går også langt i å påstå at det var planlagt i forkant. Min versjon av hva som skjedde støtter de Braathens-tillitsvalgte i at SAS kjørte et løp der Braathens etter hvert ikke fikk muligheten til å delta. Samtidig mener jeg antydningen om at SAS skulle ha planlagt utfallet fra første stund er feil. Det er snarere tvert imot, at de ikke evnet å se hvilke motsetninger de ville få, som er årsaken til at man snudde og endte med å outsource Braathens' bakkjetjeneste. Uttalelsen til en av de intervjuede journalistene virker å være treffende:

Jeg merket at det virket som om ingen av partene var helt innforstått med hvilke dramatiske konsekvenser det ville bli for de ansatte med tanke på utfallet av sammenslåingen. Det var vel først da dette begynte å gå opp for aktørene at rabalderet startet.

I SAS fortelles det en annen historie. Det hevdes at det som Braathens-representantene omtaler som løfter, heller skal forstås som situasjonsrapporter. Når man endret uttalelser underveis i prosessen var det fordi situasjonen forandret seg. Det er med andre ord enighet om hva som rent faktisk skjedde og ble uttalt (med visse unntak), men det er samtidig svært ulik oppfatning om hvordan det som skjedde skal forstås, og hvilke konsekvenser man legger i utsagn og hendelser som har preget prosessen.

6.2.3 Hvordan Braathens' ledelse forholdt seg til endringen

Med bakgrunn i beskrivelsen av den utviklingen samordningen av bakkjetjenestene tok, skal jeg stille to spørsmål som tar opp valg og vurderinger gjort av Braathens' ledelse. (i) Hvilke utslag ga det å fronte den nye utviklingen i saken, og hvordan oppfattet representantene for ledelsen at det ikke var kollegaene i SAS som gjorde dette? (ii) Hvilke motreaksjoner hadde man da det var bestemt at bakkjetjenesten skulle outsources, og hvilke avveininger ble gjort i tilknytning til disse alternativene?

Braathens-ledelsen frontet utfallet

Slik vi har sett tidligere avholdt ledelsen i Braathens et møte den 24. april 2002 hvor de orienterte fagforeningene om saksutviklingen for bakkeorganisasjonen. Samme dag uttalte daværende administrerende direktør, Vidar Meum, følgende til media: "Vi lovte ikke at de

skulle behandles likt, men det vi tidligere trodde har nå endret seg” (Aftenposten, 24. april 2002). Her kan man notere seg det innholdsmessige i utsagnet, som vi kommer tilbake til, så vel som det faktiske forholdet det er at Braathens’ ledelse frontet en avgjørelse som et SAS-dominert Braathens-styre hadde besluttet. Nettopp det siste har fått mange til å reagere. Noen av lederne i Braathens hevder det var riktig at Braathens’ egen ledelse skulle fortelle om endringen, selv om disse informantene utgjør et mindretall. Videre er det interessant å notere seg at alle de som hevder dette fremdeles befinner seg i Braathens på intervjutidspunktet, i en ledelse som består av flere tidligere SAS-ansatte. Igjen blir det tydelig at informantenes versjoner av hva som skjedde kan ses i lys av intervjutidspunkt og posisjon.

At det var Braathens’ ledelse som frontet outsourcingforslaget medførte også at det ble oppfattet som om de gikk god for løsningen. Frode Geitvik satt i toppledergruppen, men hadde på intervjutidspunktet skiftet jobb. Han forteller:

- Det aller verste var at SAS-ledelsen gikk i dekning. De gikk og gjemte seg og dyttet vår administrerende direktør foran seg. Jeg var rasende, det er noe av det styggeste jeg har sett, derfor gikk jeg ut i media og kommenterte dette [Geitvik gikk 14. juni 2002 ut i media og fortalte at SAS garanterte likebehandling]. Det var sånn en ansvarsfraskrivelse.

- *Men de mente jo dette var et internt anliggende.*

- En juridisk vurdering fra SAS som konkluderer med at man bare skulle sparke Braathens-ansatte, kaller du det et ”internt anliggende”? Noe mindre internt enn det kan jeg vanskelig forestille meg.

Ved å fronte forslaget måtte ledelsen også ta stilling til hvordan de ønsket å gjøre det. Vi har sett at Vidar Meum argumenterte for at den nye avgjørelsen ikke var i strid med tidligere løfter (”vi lovet aldri likebehandling”), og at den kunne forklares rasjonelt fra ledelsens ståsted (”situasjonen har nå endret seg”). Geitvik er uenig dette. Når det gjelder hvorvidt likebehandling ble lovet, hevder han SAS sto for systematiske løftebrudd. Han tar også sterk avstand fra den forklaringen som Meum benyttet seg av:

- *Når det gjelder utviklingen for bakkeorganisasjonen hevdet SAS at årsaken til at man endte med outsourcingforslaget skyldtes at situasjonen hadde endret seg.*

- Det er tull. Hva var det som hadde endret seg? Det var ingen grunnleggende ny situasjon.

Både Geitvik og Meum satt i toppledelsen. Likevel forklarer de situasjonen svært forskjellig. Den ene kan beskrives som SAS-fiendtlig, og den andre som SAS-vennlig. Riktignok er Meums uttalelser hentet fra da prosessen sto på, og Geitvik kom ikke med uttalelser av typen han ble sitert på ovenfor på det tidspunktet. Meums versjon kan anses som toppledelsens versjon underveis. Siden Meum ikke ønsket å stille til intervju kan jeg ikke si noe om hans versjon på det samme tidspunktet som da Geitvik uttalte seg. Uansett, Meums uttalelse

medførte naturligvis at det ble oppfattet som om Braathens' ledelse syntes det var en riktig avgjørelse. I egen organisasjon bredte det seg en oppfatning om at endringen var noe ledelsen stilte seg bak både i prosess og resultat. To tillitsvalgte mener man var feige i denne sammenheng (fra intervju med tillitsvalgt B og E). Sitatet nedenfor viser at Geitvik også deler et slikt syn:

- Jeg var helt uenig med Vidar Meum, spesielt da han gikk ut i media og sa at dette var riktig løsning. Jeg mente han burde sagt følgende: "Jeg er administrerende direktør og må forholde meg til mitt styre som alle andre administrerende direktører. Det spiller ingen rolle hva jeg måtte mene, dette er det mitt styre som har besluttet".
- *Men det ville vel blitt det samme som å uttrykke en indirekte illojalitet ovenfor sitt styre?*
- Ja, og det ville nok fått konsekvenser.

Dessuten bekrefter fortsettelsen på intervjuet den tendensen jeg allerede har diskutert, at informantenes uttalelser preges av sine posisjoner:

- *De andre som var i ledelsen, hvordan oppfattet du at de syntes det var?*
- Helt forferdelig, og alle lurte på om vi skulle slutte i protest. Men slike ting er lettere å si for meg enn for dem, for jeg sitter i en helt annen situasjon i og med at jeg ikke jobber der lenger. Jeg kan si det uten at det får konsekvenser for meg. (...) Jeg er den eneste fra den ledelsen som ikke har en konfidensialitetsavtale som jeg er bundet av, derfor kan jeg gå ut slik jeg gjør.

Problemet har jeg vist til før. Det nye er at Geitvik kommenterer forholdet direkte og viser til konfidensialitetsavtaler de andre skal være bundet av.

I forlengelsen av situasjonen ovenfor blir et interessant spørsmål: Hvilke reelle motreaksjoner hadde Braathens' toppledelse på den avgjørelsen som var kommet? Geitvik trekker frem muligheten til å gå av i protest som ett av dem, jeg vil i det påfølgende diskutere både dette og to andre alternativer.

Mulige motreaksjoner fra toppledelsen

Jeg vil argumentere for at det fantes tre hovedmuligheter hva angår motreaksjoner Braathens' toppledelse kunne komme med da outsourcingløsningen forelå. De to første blir trukket frem i de fleste intervjuene og diskuteres derfor sammen. Det siste ble kun omtalt av et fåtalls personer og som oftest i uformelle settinger. Alternativene var:

- Alt. I: Akseptere at dette var det man hadde å forholde seg til og bli sittende.
- Alt. II: Nekte å godta SGS-forslaget og trekke seg.
- Alt. III: Gitt sin egen bakkeorganisasjon sjansen til å komme med et alternativ til SGS-forslaget, og deretter presentert dette for SAS-ledelsen.

Man kan naturligvis tenke seg flere muligheter enn de tre som er skissert ovenfor, men jeg anser disse tre for å være de som var *reelt* gjennomførbare. Toppledelsen valgte det første alternativet. Mitt datamateriale gir en klar antydning om at valget ble tatt etter grundige overveielser. Intervjuene avslører at andre løsninger var aktuelle, deriblant alt. II. Det virker derimot som om det tredje alternativet ikke ble vurdert like grundig.

Alternativ I og II:

Å godta SGS-forslaget ville medføre at Braathens-ledelsen kunne bli sittende. Det er bred enighet blant de tillitsvalgte om at dette var mest fordelaktig når situasjonen var som den var.

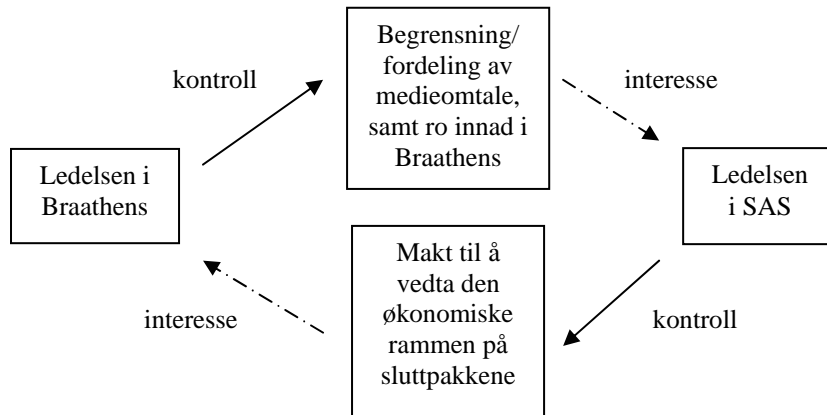
Jeg tror den øverste ledelsen kunne spart seg for mye ved å gå av, men jeg er glad de ble sittende. Alternativet, å få inn en ledelse av SAS-folk, var mye verre (tillitsvalgt B, Braathens).

I mine uformelle samtaler viste det seg også at ledelsen diskuterte løsningen med fagforeningene. Konklusjonen var at Braathens var mer tjent med at ledelsen ble sittende. Utad måtte de da ordlegge seg som om utviklingen var noe de stilte seg bak. Alternativt kunne de trekke seg. Fordelene ved et slikt valg var at man fikk tatt tydelig avstand fra det som skjedde, samt få stor grad av integritet i organisasjonen og blant publikum for øvrig. En informant sier det "må være grenser for hva man finner seg i". En annen uttrykker at han aldri ville forsvart det som skjedde (ledelsesrepresentant F, Braathens). Mye av mitt datamateriale taler for at lederne personlig fant det vanskelig å måtte kvitte seg med en større del av de ansatte. Dette blir spesielt prekært fordi selskapet hadde gjennomført en større nedbemanning kort tid i forveien. Å trekke seg ville i et slikt lys vært en enklere løsning. En slik beslutning ville ført til at Braathens hadde fått inn en ny ledelse som kun ville bestått av personer fra SAS-systemet. Disse ville neppe hatt den inngående kjennskapen til Braathens som den sittende ledelsen hadde, og heller ikke de samme følelsene for bedriften og de ansatte. Derfor vurderte både Braathens' ledere og tillitsvalgte dette som en dårlig løsning.

Vi hadde ikke fått de pakkeløsningene uten at Vidar Meum hadde blitt sittende. Pakkene ble kjempebra, og folk har vært veldig heldige, tross alt. Dette er folk uten noe særlig akademisk utdanning og de har fått opp til over et års lønn (ledelsesrepresentant A, Braathens).

Samtidig kan det ikke utelukkes at ledelsen også hadde en privat egeninteresse i å bli sittende, selv om alle lederne tar avstand fra en slik antydning i intervju. Et annet element ved å bli sittende kan knyttes til den situasjonen man ville komme i når det gjaldt å skaffe midler til løsninger for de berørte ansatte. Selv om ingen av representantene fra toppledelsen vil

uttrykke rett ut at de anså muligheten for å presse på for bedre pakkeløsninger som større hvis de gikk med på å fronte SGS-løsningen, bekreftes det uformelt å ha vært tilfellet. Slik sett har ledelsen analysert situasjonen ut fra en byttesituasjon.



Figur 15: Bytteforhold mellom SAS- og Braathens-ledelsen, fra Hernes' modell (1975: 41).

Ut av modellen kan vi lese at Braathens' ledelse kontrollerte noe som var av interesse for ledelsen i SAS, nemlig muligheten for å begrense problemnivået av samordningen i selskapet Braathens og samtidig gi SAS et pusterom og avlastning i forhold til mediedekningen. Hvis Braathens' ledelse frontet og gikk god for SGS-løsningen, ville det bli færre problemer enn om ledelsen gikk av i protest og ble erstattet av personer fra SAS-systemet. Ledelsen i Braathens var trolig av den oppfatning at en SAS-ledelse ikke ville prioritere gode sluttpakkeordninger. Den økonomiske siden av en slik pakkeordning var det SAS som kontrollerte, og denne var derfor av interesse for Braathens' ledelse. Slik kan bytteforholdet mellom de to ledelsene forstås. De har gjensidig avhengighet av hverandre, noe som er en forutsetning for at byttet blir gjennomført (Hernes 1975: 64). Således er bytteutfallet av type 1 (jfr. teorikapittelet). Byttet var ikke formalisert, men likevel ytterst reelt. Det virker å ha vært en fellesforståelse mellom aktørene som muliggjorde en slik uformell avtale. Et viktig element som bidro til å skape denne gjensidighet, var trolig medias voldsomme dekning av saken. Den gjorde det Braathens' ledelse kunne tilby viktigere. Oppmerksomheten hadde hittil vært rettet mot SAS-ledelsen, men etter at Braathens-ledelsen frontet forslaget ble kritikken snudd like mye mot dem. Modellen omfatter ikke alle relevante deler av et bytteforhold. Jeg har tidligere pekt på at lederne kunne ha en privat egeninteresse i å bli sittende. Det kan også forstås ut fra Hernes byttemodell. I en slik anvendelse vil SAS-ledelsen kontrollere arbeidet til lederne i Braathens, og derfor få den samme ledelsen med på å gjøre noe de egentlig ikke

ønsker, slik at de kan beholde jobbene sine. Begge forklaringene vil gi det samme resultatet, men er svært ulike når det gjelder begrunnelse.

Her er det et likhetstrekk mellom fasene. I tilpasningsfasen hadde ledelsen og fagforeningene en positiv innstilling til å bli kjøpt opp av SAS, og dette kunne forklares ved at de manglet gode alternativer. Løsningen ledelsen valgte i forbindelse med å fronte det nye forslaget viser det samme. Ledere i Braathens legger ikke skjul på at de gjerne skulle sluppet situasjonen, men gitt det som skjedde, mente de en slik løsning var den beste for Braathens totalt sett. Prosessens to første faser kan i så måte sies å ha vært preget av mangel på gode alternativer når det gjelder Braathens-ledelsens muligheter i valgsituasjoner. Samtidig mente enkelte at man kunne kritisert beslutningen tydeligere, og fremdeles blitt sittende. Det er imidlertid vanskelig å anslå hvor et slikt balansepunkt befant seg, og nettopp derfor kan kritikken problematiseres. Blant toppledere og sentrale ledere er de fleste enige om at en mer kritisk linje ville betydd at de måtte trekke seg, da et SAS-kontrollert Braathens-styre ikke kunne levd med en ledelse som motarbeidet dem på en så viktig sak.

Alternativ III:

Det siste alternativet var å gi Braathens' egen bakkeorganisasjon sjansen til å utforme et alternativ til SGS-tilbudet. Slik sier en informant det:

Jeg er ikke i tvil om at hvis vi hadde sagt til vår egen bakkeorganisasjon at tjenesten ikke vil bli sourcet ut hvis de kom opp med et alternativ som overgikk SGS' synergi, så hadde de klart det (ledelsesrepresentant D, Braathens).

Vedkommende antar altså at representanter for bakkeorganisasjonen deres ville finne frem til en enda rimeligere løsning, hvis de hadde fått kniven på strupen. Det ville i tilfelle vært oppsiktsvekkende. Et slikt forslag ville nemlig slått bena under hva de samme personene hadde hevdet i løpet av hele samordningsprosessen, at synergieffektene var betraktelig *lavere* enn hva SGS mente. Da blir spørsmålet: Når en enhet i et oppkjøpt selskap går inn i en samordningsprosess, er da ytringene taktiske utspill og ikke basert på faglig overbevisning? Ingen av fagforeningenes representanter vil i intervju vedkjenne seg at de bevisst argumenterte for at synergieffektene var lavere enn de egentlig mente, men tillitsvalgt A ser ikke bort fra at det "snek seg inn via underbevisstheten".

Igjen kan uttalelsene ses i lys av momenter jeg tidligere har fremmet i mitt metodologiske kontekstperspektiv. På intervjutidspunktet lå rettssaken noen måneder frem i tid, og alle var kjent med at bemanningsbehovet til enheten som skulle betjene begge

selskapene ville stå sentralt. Å innrømme at man bevisst hadde forsøkt å fremstille synergieffektene lavere enn hva man virkelig mente var tilfellet, ville vært ensbetydende med å svekke sin egen troverdighet foran rettssaken. Konklusjonen blir med andre ord at det både kan være riktig at de tillitsvalgte mente den økonomiske gevinsten var lavere enn det SGS kom til, og at det kan ha vært riktig at de bevisst anslo et lavere tall enn hva de egentlig trodde. Begge tilfeller vil på grunn av intervjutidspunktet medføre at de vil si det samme i intervju, de vil nekte for at synergieffektene var så høye som SGS påsto. Hadde de fått tilbud om å utarbeide et alternativ som kom til en høyere besparelse enn SGS sitt forslag, og gjort det, ville derimot holdningen deres måttet bli helt annerledes. Ved å fokusere på kontekst og interesser går det med andre frem at informantene kan ha tilpasset sine argumenter til den situasjonen de befant seg i.

Løsningen med å la Braathens' egen bakkeorganisasjon utforme et alternativ til SGS sitt forslag, omgår også noe av problemene med de to første alternativene. Der ville det å bli sittende eller å trekke seg gi det samme resultatet, at SGS-forslaget uansett ble gjennomført. SAS-konsernet var i følge dem selv styrt av økonomiske hensyn. Hvis Braathens kunne fremlagt et forslag med høyere synergieffekter, ville det kunne vært utslagsgivende for at et annet forslag ble vedtatt, forutsatt at konsernledelsen ikke opererte med en skjult agenda. Dessuten, hadde Braathens' bakkeorganisasjon ikke klart å komme opp med noe alternativ som overgikk SGS-forslaget, hadde de i hvert fall hatt muligheten. Mye av det som forårsaket bråket og problemene i ettertid, var at de Braathens-ansatte følte de ble satt på sidelinjen i forbindelse med en avgjørelse som omfattet deres egne arbeidsplasser. Ved en slik løsning ville denne frustrasjonen vært betydelig dempet.

Da ledelsen ikke valgte å gi sin egen bakkeorganisasjon en slik mulighet kan det forklares ved at prosessen allerede var på overtid. Et slikt innspill ville kanskje irritert den nye eieren som ønsket å se resultatene av samordningen. Diskusjonen illustrerer at Braathens-ledelsens beslutning kan forstås som en strøm av ulike påvirkningskilder: Aktører, tidspunkter, samt nye problemer og løsninger som oppsto underveis. Karakteristika man kjenner igjen fra garbage can-modellen (March og Olsen 1972). Kompleksiteten utgjorde dermed et usikkerhetsmoment i seg selv (Weick 1995: 87).

Samtidig er det viktig å understreke at beslutningsprosessen rundt dette forholdet ikke kan reduseres til kun å være i samsvar med garbage can-modellen og mer overordnet, en anarkistisk beslutningsmodell. Modellene kan til tross for ulikheter, "(...) utfylle hverandre som forklaringsmåter av faktiske beslutningssituasjoner" (Flaa m.fl. 1985: 124). I dette tilfellet kommer et slikt poeng godt til synet ved at prosessen også bar preg av mulighetene

for å forhandle. Det har vært vist ved bytteanalysen som ble gjort mellom ledelsene i selskapene. En slik karakteristikkk kjennetegner politiske beslutningsprosesser, og således ser vi at en fortolkende beskrivelse må trekke på elementer fra begge disse typene.

Ledelsens begrunnelse for å velge alternativ I:

Tilbake til den beslutningen Braathens-ledelse tok. Gjertsen hevder de som toppledere ikke var i en posisjon hvor de kunne betvile tallmaterialet som lå til grunn for SGS-forslaget. Selv om Braathens' egen bakkeorganisasjon mente beregningene var grovt undervurderte, mener ikke Gjertsen at de som ledelse burde avvist forslaget av den grunn. Han viser for eksempel til at de som toppledelse ikke hadde den inngående ekspertise som ville vært nødvendig for å betvile SGS sine tall. Videre forklarer han:

Vår holdning måtte være at vi ikke hadde noe grunnlag for å tro at verken SGS eller Braathens' stasjonsledelse sine beregninger om ressursbehovet var feil, vi kunne bare ta det til etterretning at det her var ulike meninger og at anslaget til den enheten som skulle drifte måtte gjelde. Jeg kan til en viss grad forstå at man følelsesmessig kan se det slik at vi ikke stilte opp for vår bakkeorganisasjon, men hvis man hadde nøkternt og faktamessig analysert den situasjonen vi var i, så tror jeg de fleste forstår at vår rolle innebar å forholde seg til fakta og juss slik vi valgte å gjøre. (...) Vi måtte her være ekstremt opptatt av å definere vår rolle, både ovenfor medarbeidere og eiere, og hvilken oppgave vi var satt til å forvalte. (...) Det hører også med at vi ikke valgte denne løsningen fordi vi var pålagt det, årsaken var at vi mente det var faktamessig og juridisk uangripelig.

I den situasjonen som oppsto understreker Gjertsen at toppledelsen måtte være bevisst sin rolle ovenfor medarbeidere og eiere. I forhold til eierne er naturligvis den finansielle situasjonen viktig. Representanter for ledelsen understreker at det økonomiske aspektet i valget av SGS-løsningen ble viet for liten betydning i medias fremstilling. Hva angår ledelsens rolle ovenfor medarbeiderne, finnes de som mener at man ikke tok nok hensyn til denne gruppen ved et slikt valg. Likevel, en løsning som tilfredsstilte eierne kan i et større perspektiv også sies å verne om medarbeiderne. I tilpasningsfasen lå den samme logikken til grunn, uten fornøyde eiere ville selskapet kunne gå konkurs. Valgene fremstår forståelige ut fra den situasjonen Braathens' ledelse hadde kommet i. Samtidig er det ingen tvil om at arbeidet med denne beslutningen ikke har levd opp til de strenge rasjonalitetskravene man blant annet finner i den rasjonelle modellen innen beslutningsteori (Winter 1985: 473). På neste side er det gjort en sammenligning for å illustrere avstanden.

Den rasjonelle modellen	Tilfellet for Braathens-ledelsen
Klare og utvetydige mål	Et klart definert mål var å velge det som Braathens som helhet tjente på, men ledelsen var usikker på om det beste var å bli sittende eller gå.
Relevante alternativer frembringes	Braathens' egen bakkeorganisasjon fikk aldri muligheten til å komme med et alternativ. Således tas avgjørelsen som følge av tids- og eierpress.
Alternativenes konsekvenser vurderes før man treffer valg om beste løsning	Ledelsen hadde kalkulert med misnøye, men graden av dette kom overraskende. Også de interne problemene i organisasjonen var forutsett, men heller ikke de i et slikt omfang som det ble.
Eventuell, fremtidig endring av forutsetninger bør vurderes	Om SGS' besparelsesanslag var kraftig overvurdert, ville ikke det endret ledelsens standpunkt ved avgjørelsestidspunktet. Således spilte ikke fremtidig endrede forutsetninger en rolle.

Tabell 5: En sammenligning mellom kriteriene ved den rasjonelle modellen, og situasjonen da Braathens' ledelse besluttet å fronte SGS-forslaget.

Oppsettet viser hvordan kriteriene kun til en viss grad ble fulgt i den situasjonen ledelsen var kommet i. Det er heller ikke rart, da en slik modell har blitt kritisert fra mange hold (Winter 1985: 473). Kriteriene i modellen kan heller ses som uttrykk for hva som ideelt sett preger en beslutningsprosess. I virkeligheten vil nødvendigvis ikke alle kriteriene kunne innfries fullt ut. Prosessen har med andre ord ikke vært rasjonell i streng forstand. Samtidig belyser sammenligningen at hvordan noe *bør* være ikke må forveksles med hvordan noe faktisk *er* (Thompson og McHugh 2002: kapittel 1).

Igjen gir det mening å se uttalelsene i lys av hvilke historier som fortelles i ettertid. Gjertsens synspunkter kan ses i lys av hvilken rolle han har på intervjutidspunktet. Han satt da i en Braathens-ledelse med SAS-representanter, og hadde et forklarings- og legitimeringsbehov for de valg Braathens' ledelse gjorde underveis. Hans forklaring må videre være konsistent og ikke skyve verken egne ansatte eller nye kollegaer fra seg. Dette kan ha påvirket uttalelsene hans. Når det er sagt har ledelsen måttet forholde seg til et komplekst saksbilde. Usikkerhetsmomentene har blitt tillagt betydelig vekt og vært sentrale for at man kom til den avgjørelsen man gjorde.

6.3 Oppsummering og konklusjon

Utformingsfasen bar preg av at Braathens-aktørene stadig kom på etterskudd. Både inn i BU.SK.-prosjektet, og siden i forbindelse med hvilken avgjørelse som skulle fattes for bakkeorganisasjonen. Et slikt utgangspunkt medførte at aktørene lærte hva som måtte kjempes for i Samordningsprosjektet for sent. I motsetning til under tilpasningsfasen spilte media og fagforeningene i SAS en viktig rolle i denne delen av prosessen. Det er et

beskrivende forhold ved fasen at antall involverte aktører økte. Via disse aktørenes inntreden ble lederne og de tillitsvalgte i Braathens etter hvert bevisst det konfliktnivå som var mellom selskapenes bakkeorganisasjoner. Til tross for dette anså begge Braathens-partene det som riktig å *kun* forholde seg til Samordningsprosjektet som påvirkningskanal. Frustrasjonen var stor da det viste seg at et alternativ som ville ramme selskapets ansatte hadde blitt utarbeidet i en annen sammenheng. Noen informanter forklarte dette ut fra ulike bedriftskulturer, mens de Braathens-tillitsvalgte mener dette er en bortforklaring. Når prosjektets Ground Handling-gruppen stoppet opp, grupperer informantene seg rundt det jeg har kalt en *forhåndsbestemt* og en *åpen* forklaring på hvorfor dette skjedde. I førstnevnte forklaring mente man SAS hadde planlagt utfallet hvis Braathens ikke gikk med på det de ønsket. I den åpne forklaringen vektlegges uforutsette elementer ved sakens utvikling. Samtidig er det verdt å minne om at større bevissthet rundt hva som skjedde, neppe ville gitt noe annet resultat.

Det uttrykkes at som overordnet målsetning hadde Braathens-ledelsen sine egne ansatte i tankene, og at i et slikt lys var det best å fronte SGS-forslaget. Som i tilpasningsfasen ble nemlig ledelsen tvunget til å velge i fravær av gode alternativer. Informantene selv er splittet mellom et SAS-vennlig og et SAS-fiendtlig syn på om det var riktig at Braathens' ledelse måtte ta støytten. Avgjørelsen medførte i hvert fall et brudd med den tette og gode kontakten som preget forholdet fagforening-ledelse i tilpasningsfasen. I hele perioden var mediedekningen stigende, og samordningsprosessen ble for alvor en rikssak.

Via rasjonalitetsperspektivet viste jeg at fasens oppstart var i samsvar med kjennetegn fra muddling through-modellen for Braathens-aktørene. Deretter økte bevisstheten rundt hva som måtte kjempes for, og prosessen gikk i retning av de karakteristika som kjennetegner den rasjonelle modellen. Videre viste jeg at selskapenes ulike bedriftskulturer hang sammen med de forskjellige strategiene ledelsene hadde benyttet tidligere, *før* sammenslåingen fant sted. Når det gjelder arbeidet med å finne frem til en løsning for bakkeorganisasjonen, var denne en beslutningsprosess av politisk karakter. Det var da høy konfrontasjon blant aktører med konkurrerende interesser. I denne sammenheng utførte ledelsene i selskapene et bytte. SAS fikk større ro i Braathens enn ved at de selv frontet saken, mot at Braathens fikk betydelige midler til sluttpakker. De Braathens' tillitsvalgtes manglende gjennomslag for egne arbeidsplasser, kan forklares ved deres relativt lave forhandlingsstyrke, der de kom til kort mot kollegaene i SAS. De Braathens-tillitsvalgtes påstander om at fagforeningsledere i SAS hadde drevet et spill for galleriet, fremstår rasjonelt ut fra den egeninteressen de ønsket å ivareta.

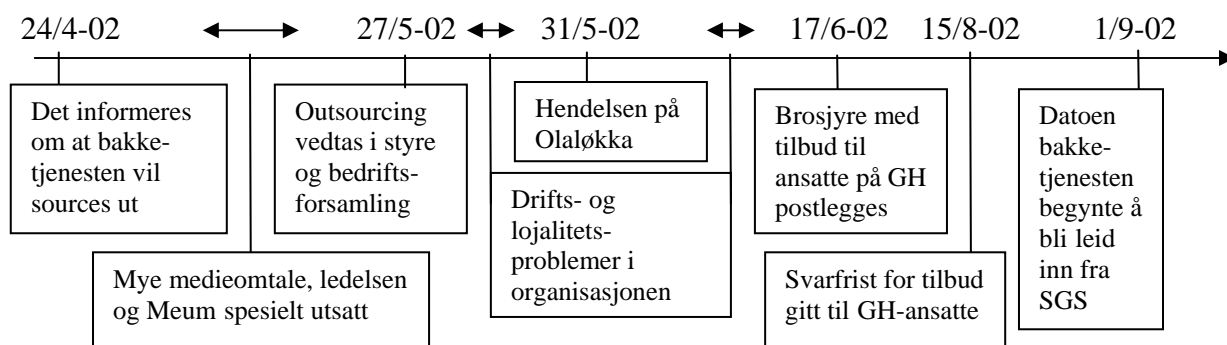
Via meningskampperspektivet har jeg vist at Samordningsprosjektets utvikling verken var i tråd med et deltaker- eller modellmaktparadigme. Dette skyldes at teoriens forutsetning om at dette var en *ønsket* struktur fra begge parter ikke stemte. SAS ønsket aldri at Braathens skulle få økt innflytelse. Når det gjelder arbeidet med det som ble den endelige avgjørelsen for bakketjenesten, ble den klassifisert som et utslag av ulike bedriftskulturer blant de SAS-tillitsvalgte. Slik kunne de legge til rette for at den arbeidsmåten som inngikk i bedriftskulturen deres også kunne videreføres. Hvis de Braathens-tillitsvalgte på et senere tidspunkt vinner frem med sin versjon om at endringen skyldtes andre forhold enn ulike bedriftskulturer, kan det endre den arbeidsmåten man har i SAS. Utformingsfasen viste at prosessens utvikling kan forstås som en kamp blant aktørene om å gjøre ulike versjoner av hva som skjedde for gjeldende. De forskjellige versjonene er aktuelle på to måter: Innholdet i versjonene er relevante i seg selv, og de er interessante som rasjonelle strategier for å oppnå egne mål. Slik ser vi den tette koblingen mellom rasjonalitets- og meningskampperspektivet (jfr. kapittel 3).

I forhold til kontekstperspektivet har det vært sentralt at samordningsprosessens mest kontroversielle utvikling, outsourcingen av Braathens' bakketjenester, skjedde i utformingsfasen. Jo mer kontroversielt, jo vanskeligere kan det hevdes at det vil være å diskutere tema i intervju kort tid etterpå. For eksempel var balansegangen mellom å verken støtte sine ansatte eller den nye eieren fra seg, vanskelig for lederne i denne fasen. Jeg har også vist hvordan to toppledere fremmet ulike syn på forhold tilknyttet outsourcingen. En forklaring på dette kan være den jobbmessige posisjonen de sto i på intervjutidspunktet. Det siste som ble påpekt via kontekstperspektivet var de problemer som er knyttet til troverdigheten til de tillitsvalgte, når det gjelder størrelsesanslaget på synergieffektene. Jeg har vist hvordan fagforeningsledere i Braathens uansett ville hevde at deres forslag ikke var underestimert. Begrunnelsen lå i sakens juridiske etterspill. Om synergianslaget ikke skyltes en faglig overbevisning vil det fremdeles bli nektet for, fordi en slik innrømmelse ville kunne ødelegge mulighetene i rettsaken som da lå et halvt år frem i tid.

7 Konsekvensfasen

Selv om det kanskje ikke er juridisk ulovlig, mener jeg det er moralsk forkastelig. Men det håper jeg du skjønner at du ikke kan skrive at jeg sa. (...) Når du vurderer hva du skal ta med må du ikke glemme at jeg kan miste jobben hvis du siterer meg direkte på noe slikt (en av de intervjuede, Braathens).

I dette kapittelet vil jeg besvare delspørsmål 4: *Hva kjennetegner konsekvensfasen, og hva kan forklare dens utvikling?* To ting peker seg ut i dette tidsrommet av prosessen. De interne problemene i Braathens-organisasjonen og påvirkningen av søksmålet fra de Braathens-ansatte. Disse hovedpunktene vil danne utgangspunktet for organiseringen av kapittelet. Det vil i likhet med de foregående kapitlene bli stilt spesifikke spørsmål til temaene. Jeg spør først (i) hvilke interne problemer oppsto i Braathens-organisasjonen, og hvilke konsekvenser fikk dette? Mens jeg i forbindelse med at SAS og Braathens ble saksøkt stiller spørsmålet: (ii) Hvorfor endte saken for domstolene, og hvilke konsekvenser fikk dette for samordningsprosessen? I de to delkapitlene vil jeg skissere hendelsesforløpet før jeg drøfter innholdet i lys av oppgavens tre hovedperspektiver. Men først en tidslinje over de viktigste hendelsene i fasen, disse vil bli utdypet senere.



Figur 16: Oversikt over hovedpunkter i utviklingen i tilpasningsfasen.

7.1 Interne problemer og konflikter

Gjennomgangen av hendelsesforløpet vil både rette seg mot en bestemt situasjon (hendelsen på Olaløkka), og mot mer generelle betraktninger fra de intervjuede om den driftsmessige situasjonen i selskapet. Selve diskusjonsdelen gjøres etter presentasjonen.

7.1.1 Hendelsesforløpet

Av de mange enkelthendelser som prosessen består av, er det utvilsomt bråket på Gardermoen den 31. mai 2002 som har gjort sterkest inntrykk på de intervjuede. Dette er omtalt som ”hendelsen på Olaløkka”.⁶² I tillegg hadde selskapet vanskeligheter med å holde driften oppe til SGS skulle overta ansvaret for Braathens’ fly fra 1. september 2002.

Hendelsen på Olaløkka

Bakgrunnen for møtet på Olaløkka var et ønske fra ledelsen om å møte den misnøyen som var i organisasjonen etter at outsourcingen ble kjent:

Det var som å måtte velge mellom pest og kolera [å dra eller ikke], men vi dro og tenkte vi skulle stå opp, vise oss og ta det som måtte komme. Mye av kritikken hadde gått på at vi ikke var synlige nok (ledelsesrepresentant A, Braathens).

På grunn av at ledelsen hadde blitt kritisert for ikke å ha vært synlige nok var det planlagt en Norge Rundt-tur⁶³ med oppstart på Olaløkka for de Braathens-ansatte ved Gardermoen lufthavn. I stedet for at møtet ble oppklarende og informativt for de ansatte, endte situasjonen med en kraftig konfrontasjon og et dramatisk innslag på TV2-nyhetene:

Det var svært ampert da ledelsen i Braathens inviterte til informasjonsmøte for sine Gardermoen-ansatte. Ledelsen ville ha lukkede dører, men de ansatte var lei av brutte løfter og krevde at media fikk være til stede. (...) Diskusjonen gikk på hva ledelsen ønsket å holde skjult. (...) Vidar Meum holdt seg i bakgrunnen da det stormet som verst, han ønsket da ikke å prate med arbeiderne og døra ble til slutt lukket. Alle arbeiderne sto utenfor, men enkelte mellomledere hadde tatt parti med sjefene. (...) Etter to timer og en fortsatt uforretta sak ble Vidar Meum eskortert ut til en ventende bil. Arbeiderne viste ingen respekt for direktøren (reporteren i innslaget på TV2s 18:30-nyhetene, 31. mai 2002).

Reportasjen som ble vist til reporterens kommentarer viste bilder av illsinte ansatte som skrek mot lederne, først og fremst mot Anne Grete Ellingsen som da var informasjonsdirektør:

TV2 og NRK filmer oss i det vi står i døra og jeg sier til et par ansatte at de ikke kan komme inn med pressen til stede. Alle var helt svarte i blikket, en av dem trodde jeg skulle gå i trynet på meg og en annen slo i døra, nærmere og nærmere (Anne Grete Ellingsen, Braathens).

Stemningen karakteriseres av de intervjuede som svært amper og ubehagelig. Møtet ble avholdt, men bare rundt 20 personer deltok. På vei ut ble lederne møtt med buing og banning. En av opprørerne forklarer i intervju:

⁶² Olaløkka ligger ved Oslo Lufthavn Gardermoen, og er i Braathens benyttet som et møtested for de ansatte ved ulike personalanledninger.

⁶³ Begrepet brukes i Braathens om at ledelsen drar rundt til de mange stasjonene i landet for å informere de ansatte. Konseptet hadde vært vellykket ved tidligere anledninger.

Det gikk en gjeng rundt administrerende direktør, han følte seg trua, men det var ikke så ille at vi hadde tenkt til å fly på han. På oppholdsrommet etterpå fikk vi mye støtte, folk mente dette var det beste som kunne skjedd (anonymisert bakkeansatte fra Gardermoen, Braathens).

Resten av rundturen ble avlyst og fagforeningene ble kalt inn av ledelsen til det som i media ble omtalt som et "oppvaskmøte" (TV2s 18:30-Nyhetene, 25. april 2002). Opptrinnet ble oppfattet som en klar mistillit til ledelsen. Selv om både ledere og tillitsvalgte var enige om at fagforeningene ikke hadde planlagt det som skjedde, var ledelsen interessert i å vite om de fremdeles hadde tillit. Dette fikk de, selv om de ikke var helt fornøyd med ordlyden (ledelsesrepresentant A, Braathens). Fellesuttalelsen var som følger:

Fagforeningene er av den klare oppfatning at fysisk og verbalt truende oppførsel er totalt uakseptabelt og ikke tjener saken. (...) Vi tar sterk avstand fra den situasjonen som utviklet seg på Olaløkka. Fagforeningene har tillit til at administrerende direktør og ledelsen håndterer den videre prosessen i forhold til de ansatte og fagforeningene på en ryddig måte.

Fellesuttalelse fra fagforeningene i Braathens, 31. mai 2002

At en slik uttalelse ikke var nok til å gjøre ledelsen helt fornøyd sier en del om den uforbeholdne støtten ledelsen var vant til å få fra fagforeningene. I fellesuttalelsen var det den siste setningen som ble ansett for ikke å være optimal, der støtten gikk til ledelsens håndtering av "den videre prosessen" og ikke generelt. Det er ikke vanskelig å se for seg at ledelser i andre selskaper trolig ville vært mer enn godt nok fornøyd med en lignende erklæring.

Driftsproblemer

De intervjuede er uenige om hvordan driftssituasjonen i bakkeorganisasjonen bør karakteriseres frem til SGS overtok 1. september 2002. De fleste lederne som satt sentralt ga uttrykk for at driften gikk forholdsvis greit, og kommenterte ikke saken uten at jeg tok det opp eksplisitt. Lokale ledere, samt ansatte rundt på stasjonene, uttrykte at driften derimot stadig var nære ved å stoppe opp. Disse personene kom raskt inn på temaet uten at det ble stilt spørsmål om det. Nedenfor gjengis diverse uttalelser om hvordan det å drifte ut sommeren forløp. Uttalelsene er gitt av stasjonssjefer og ansatte i bakkeorganisasjonen i Braathens:

- Det gikk å holde driften frem til 1/9 siden jeg viste at jeg brydde meg, men det ble et rotterace. Mange begynte å sykemelde seg og knakk sammen. I tillegg var det noen foreninger som påvirket folk til ikke å gå på jobb.
- Folk ville gjerne ha gått 1. juli, de mente SAS burde overta med en gang.
- Vi hadde nesten 70 prosent sykemeldte, men løp selv rundt og klarte det akkurat.
- Et par ganger måtte jeg fysisk hindre folk som var i ferd med å dra.
- "Dere skal drifte en demotivert gjeng for at en samarbeidspartner som dere føler dere ført bak lyset av skal få overta". Det er klart, den setningen selger ikke.

- Etter endringen til outsourcing ble det fryktelig vanskelig. Vi slet tungt med å holde produksjonen. En del av lederkorpset var på jobb døgnet rundt for å holde det hele i gang (diverse sitater fra ulike involverte i stasjonsområdet, Braathens).

Representanter for sentral ledelse erkjenner problemene som tas opp i sitatene ovenfor, men i varierende grad og sjeldent i samme utstrekning som det gjøres i den lokale delen av organisasjonen. De oppfattet helt klart situasjonen som mindre dramatisk enn de som satt lokalt. En leder på hovedkontoret på Fornebu uttalte at ”det var ingen store problemer med å drifte frem til SGS overtok” (ledelsesrepresentant I). Følgende sitat fra stasjonssjefen Rastad på Flesland, gjengir en virkelighetsforståelse som står i skarp kontrast til dette:

Jeg husker best en konkret situasjon hvor jeg kjente at jeg var i ferd med å miste kontrollen på stasjonen. Jeg satt i en opphetet diskusjon med en lokal tillitsvalgt og det slo meg at hvis jeg reiser meg og går ut av rommet nå, så opphører faktisk hele driften her ute. Jeg merket at jeg ikke hadde noen styringsmuligheter, det kunne vært tomt på ti minutter. Følelsen av å ikke ha kontroll var ekkel, og den situasjonen glemmer jeg aldri.

Fra og med 1. september 2002 overtok det SAS-eide SGS bakkeansvaret for Braathens. Overtalligheten ble løst ved å la de ansatte velge mellom fire tiltak, disse var: (i) Ansettelse i SGS (et begrenset antall ledige stillinger), (ii) Avtalefestet Pensjon med tilleggssytelse, (iii) sluttpakke og (iv) jobbbank⁶⁴. Et stort flertall av de berørte valgte å ta sluttpakke. De fire tiltakene inngikk i ”brosjyren med tilbud” (jfr. tidslinjen i figur 16). De berørte hadde om lag to måneder på å bestemme seg. Brosjyrene ble postlagt 17. juni og hadde svarfrist 15. august.

7.1.2 Mistillit til interninformasjonen

I denne tidsperioden var det en klar mistillit fra Braathens’ ansatte på stasjonene til ledelsen som satt på Fornebu i Oslo. Denne kom til uttrykk på flere måter, og interninformasjonen som selskapet distribuerte ble et slikt problem. En journalist som fulgte saken sier det virket som om informasjonsavdelingen trodde de skulle få informert alle før de ga intervjuer, og at det var manglende erfaringer med rikssaker som gjorde at selskapet kom dårlig ut:

Når det blir en rikssak, da kommer det alt for mange ukontrollerbare elementer inn som en informasjonsavdeling ikke klarer å styre. (...) Flere journalister fulgte saken og gikk etter sin egen innfallsvinkel. Hos oss var vi to stykker som jobbet med dette hele tiden. Når da hver av oss ringer tjue personer hver dag og spør: ”Er det noe nytt?”, da finner vi ting. Jeg skjønner at de ville informere de ansatte, men de burde funnet en middevei. De fant det etter hvert, det skal sies.

⁶⁴ Slik det har blitt opplyst om tidligere var jobbanken et nyopprettet tiltak som sikret de overtallige lønn i en viss periode mens de ble hjulpet til å finne nytt arbeid.

Effekten av det som påpekes var at interninformasjonen ble hengende etter den informasjonen de ansatte fikk via eksterne kanaler. Man var vant til å kunne vente med å gå ut med informasjon til all usikkerhet var avklart. Braathens hadde ikke hatt problemer med lekkasjer tidligere, noe som synes å henge sammen med tillitsforholdet som hadde preget samarbeidet mellom fagforeningene og ledelsen. Likevel, på grunn av den store interessen fra media klarte ikke ledelsen å unngå lekkasjer. Dette overrasket informasjonsavdelingen. Daværende informasjonsdirektør Anne Grete Ellingsen forklarer hvordan hun oppfattet det:

Jeg har vært i Braathens i mange år og jeg hadde aldri opplevd lekkasjer om noen ting. Det har vært helt fantastisk og det har vært godt å jobbe, for da har man hatt kontroll. Så ryker alt. Det lekkes som en sil. Det lekkes så fort at jeg rekker ikke å få informasjon om hva som har blitt sagt i møter før journalister ringer og har alt, all informasjonen! Dette skjedde oftere og oftere etter 23. april [dagen før de berørte ble kjent med at bakketjenesten skulle bli outsourcet]. Vi ble selvfølgelig kritisert av de ansatte for at de alltid fikk vite ting i media først. Jeg forstår den kritikken, men hva kunne vi gjøre? Det hele gjorde at vi ble hengende mye etter og fikk mye kritikk. Det var veldig tungt og vanskelig.

Begrunnelsen journalisten trakk frem tidligere, at uforutsette elementer en rikssak bringer med seg ikke kan kontrolleres, synes ikke å ha blitt tillagt nok vekt i Braathens' informasjonsavdeling. Bakgrunnen for å velge en linje av den typen som ble valgt, kan ses i lys av de erfaringer man hadde. Fremgangsmåten i dette tilfellet kan anses å være i tråd med den type strategier ledelsen hadde hatt suksess med tidligere. Dessuten var den i samsvar med den bedriftskulturen som hadde preget Braathens. Således fremstår strategien til informasjonsavdelingen forståelig. De var vant til at de som fikk tilgang på fortrolig informasjon holdt på den. Den vanskelige situasjonen for de ansatte i bakketjenesten hadde resulterte i en annen holdning. Under nedbemanningsrunden fra november/desember 2001 i tilpasningsfasen gikk fagforeningene ut med en fellesuttalelse der de ba de ansatte om å se bort fra hva media måtte komme til å skrive om den prosessen som da pågikk.⁶⁵ I konsekvensfasen ble holdningen helt annerledes. "Vi hadde ingen skrupler med å bruke media", uttalte tillitsvalgt D i intervju. Det nye synet kan forklares med at de tillitsvalgte følte seg desperate i forhold til hvilke påvirkningsmuligheter de hadde. Kanalene man mente var den riktige veien å gå i en slik prosess (som samarbeid med egen ledelse og deltakelse i Samordningsprosjektet) var allerede benyttet og hadde ikke fungert. Når i tillegg motparten hadde tatt i bruk metoder som man ikke oppfattet som fair, kan også en innstilling av typen "hvis de kan-kan vi", ha gjort seg gjeldende. Sammenlignet med de foregående fasene tar

⁶⁵ I Braathens internavis BU-Nytt, datert 23. november 2001, skrev de tillitsvalgte at de "(...) oppfordret alle ansatte til å forholde seg til den informasjonen som kommer fra selskapet og fagforeningene, og samtidig legge mindre vekt på de rykter og spekulasjoner som kommer frem i media".

altså fagforeningene nå i bruk helt andre virkemidler for å nå sine mål. Det virker som om desperasjonen og behovet for å få formidlet hva man oppfattet som en svært urettferdig behandling, gjorde at flere lakk informasjon aktivt til media. En journalist som fulgte saken tett bekrefter også den endrede oppførselen blant de Braathens-tillitsvalgte:

En periode ringte de i et kjøp med ting de mente vi burde lage sak på. Tidligere hadde de vært veldig vanskelig å få noe informasjon ut av, det var en stor overgang. (...) De var voldsomt aktive og alt var ikke verdt å lage nyheter av, så vi måtte sirkle ut hva som var interessant.

Fagforeningenes opprinnelige mål hadde vært å sikre en virksomhetsoverdragelse, med vissheten om at det medførte at overtalligheten ville bli delt mellom selskapene. Ved starten av konsekvensfasen var det i praksis avklart at det ikke ville skje. Dermed vokste det frem et nytt mål, å få frem det man mente var urettferdig og galt i sakens utvikling. I den sammenheng kritiserte de Braathens-tillitsvalgte SAS og tidvis også egen ledelse. En slik kritikk fungerte som et grep mot den stigende misnøyen rundt om på stasjonene. For at fagforeningene skulle beholde sin troverdighet og legitimitet i egne rekker, var de dessuten nødt til å ta sterk offentlig avstand fra det som hadde skjedd. Som følge av holdningsendringen blant de tillitsvalgte kunne de eksterne informasjonskanalene bringe nyheter om samordningen før de interne. I tillegg mistet selskapet tillit ved at de flere ganger nektet for at det som ble presentert på nyhetene stemte, mens det siden viste seg å være riktig (anonymisert bakkeansatt fra Sola, Braathens).

En slik utvikling medførte naturligvis et troverdighetsproblem for den informasjonen som Braathens selv kom med. Resultatet var mistillit og skepsis til interninformasjonen, men også til selskapet generelt. Ledelsen mistet det gode samarbeidsforholdet til fagforeningene, som blant annet hadde vært så avgjørende for den vellykkede gjennomføringen av nedbemanningen i tilpasningsfasen. At samarbeidsforholdet kjølnet virker ikke å ha kommet overraskende på ledelsen. Det synes å ha vært noe de hadde kalkulert med da de bestemte seg for å bli sittende og fronte SGS-løsningen. ”Vi var selvfølgelig inneforstått med at fagforeningene ikke ville sitte tause å bejuble en slik utvikling” (ledelsesrepresentant D, Braathens). Det skal også sies at på et personlig plan virker forholdet mellom representantene for ledelsen og fagforeningene å ha vært forholdsvis godt, til tross for den vanskelige utviklingen.

Et annet aspekt som også bidro til mistillit rundt den utsendte informasjonen, var at flere oppfattet det som om man forsøkte å pynte på sannheten. Ikke bare tillitsvalgte og direkte berørte på stasjonene hevder det. Stasjonssjef Rastad mener også en slik tildekking ble gjort fra informasjonsavdelingen:

Kommunikasjons- og informasjonsbiten vis-à-vis de ansatte var en katastrofe fra sentralt hold. Det er mulig noen oppfattet meg som for kritisk, men jeg mener man nesten gjorde alt galt i denne runden. (...) Ved en anledning viste jeg et foilesett for ledergruppen i forkant av et møte jeg skulle holde for de ansatte. Reaksjonene blant lederne var så sterke at jeg måtte lage helt nye foiler før jeg skulle presentere det. I tiden etterpå viste det seg at foilene vi fikk fra Oslo kunne vi rett og slett ikke bruke. Det som sto der ble for dumt. Man brukte ord og vendinger bare for å pakke inn ting. Jeg spurte hvorfor man sa det så tungvint og ikke som det var, og fikk til svar at da ble det litt for direkte. Problemet var bare at de ansatte måtte forholde seg til den ”direkte” virkeligheten, og upresise omformuleringer bidro utelukkende til økt usikkerhet.

En slik avstand i virkelighetsoppfatningene som Rastad beskriver, er sentralt for å forstå de interne problemene i organisasjonen. Dette kan ses i lys av Goffmans situasjonsdefinisjoner (jfr. kapittel 3). Forstått med Rastads forklaring forsøker Braathens sentrale ledelse å definere situasjonen som mindre dramatisk enn det de ansatte gjorde. Dette skulle dempe motviljen ledelsen hadde i selskapet. Når en slik situasjonsdefinisjon ikke vant frem, slo den tilbake ved å svekke tilliten til den sentrale ledelsen ytterligere. Ifølge Goffman er det mangelen på situasjonsmakt som gjør at man ikke evner å vinne frem i slike tilfeller (Rogers 1977). En konsekvens blir da at man også mister de fordelene som ligger i å få situasjonen definert på en bestemt måte (jfr. kapittel 3). Ledelsen ble rett og slett ikke trodd da de fremstilte utviklingen i saken. Wrong påpeker at *ryktet* er en viktig ”overbevisningsressurs” (1997: 33). Problemet for Braathens-ledelse var at deres rykte som troverdig samarbeidspartner og informasjonskilde, hadde fått seg en knekk. Dette står i skarp kontrast til da ledelsen fikk definert situasjonen ved nedbemanningen i tilpasningsfasen. Den gangen var det nærmest uproblematisk å få fagforeningene enig i ledelsens situasjonsdefinisjon.

Som vist til ved gjennomgangen av hendelsen på Olaløkka opplevde ledelsen mistilliten på nært hold, selv om fagforeningene ikke var pådriverne for en slik situasjon.

Før møtet gikk vi rundt i gangene og slo på kasseroller og brølte i gangene. Vi ildnet folk veldig opp. (...) Først husker jeg vi hadde bestemt oss for å boikotte møtet, så fant vi ut at det ville være lurt å høre hva de hadde å si, men når det nærmet seg var vi en gjeng som fant ut at vi bare skulle gå bort å lage et helvete der (anonymisert bakkeansatte fra Gardermoen, Braathens).

De tillitsvalgte grep ikke inn da situasjonen utartet seg. Det er det bred enighet om at var forståelig. Alle de intervjuede mener episoden oppsto spontant. Sitatet til den delaktige Braathens-ansatte ovenfor viser at det ikke bare var ledelsen som slet med å holde orden på sine underansatte. De tillitsvalgte kan også sies å ha hatt vansker med å holde medlemmene sine samlet i synet på hvordan man skulle gå frem og oppføre seg. Medias dekning av hendelsen på Olaløkka medførte i tillegg at denne mistilliten ble kringkastet til publikum og

andre Braathens-ansatte rundt om i landet. Opinionen ble vitne til at selskapets ledelse ble hånet og nærmest truet av sine egne ansatte. Flere er opptatt av hvilken signaleffekt dette ga:

Jeg ble så forbannet da jeg så det på TV. Jeg ønsker og ønsket ikke å bli identifisert som en Braathens-ansatt av den typen. Jeg syntes det var kjempetrist at den norske befolkningen skulle se at det fantes slike bøller i Braathens. Effekten kan være at når folk i ettertid søker jobb i Braathens, så er det dette de tenker på, det er forferdelig (ledelsesrepresentant B, Braathens).

En ansatt som aktivt deltok i situasjonen som oppsto på Olaløkka, forklarer de følelsene han hadde omkring det som skjedde. Han ser situasjonen annerledes:

Jeg gliser av det nå i ettertid og angrer ikke. Det var utrolig artig å være der, folk ble drevet vanvittig med og for første gang sto vi samlet. Jeg føler heller ikke at vi ødela for de tillitsvalgte. Ledelsen fortjente det, de tok tross alt arbeidsplassene våre. Skjønt, i etterkant forsto jeg at de gjorde en god jobb med sluttpakkene. Jeg tok selv en slik pakke (anonymisert bakkeansatt fra Gardermoen, Braathens).

Sitatet bekrefter en konsekvens av at Braathens' ledelse frontet outsourcingen: Ledelsen fikk skylden for det som hadde skjedd, og måtte derfor regne med bråk og mistillit av den typen som utartet seg på Olaløkka.

7.1.3 Mistillit - lojalitetskonflikter og avstand mellom lokal og sentral del

Jeg har så langt vist hvordan utviklingen i prosessen ga sviktende tillit til interninformasjonen. Nå skal jeg vise hvordan problemene kom til uttrykk i form av lojalitetskonflikter. I forrige fase havnet Braathens' ledelse i en lojalitetskonflikt mellom sine egne ansatte og den nye eieren. I konsekvensfasen hadde problemet forflyttet seg nedover i organisasjonen. Her er det mellomledere og lokale ledere som ble stilt ovenfor dilemmaer av samme type, med press både ovenfra og nedenfra. De ble dratt mellom å skulle følge opp hva de var pålagt fra sine overordnede, samtidig som de så hvordan dette ble oppfattet som urettferdig av de ansatte rundt om på stasjonene. Jeg vil også vise hvordan mellomlederne og de lokale lederne valg ble oppfattet, og hvordan de forklarer dem selv. Beskrivelsen av dette knyttes til to temaer: (i) De dilemmaer og lojalitetskonflikter mellomlederne og de lokale lederne ble stilt ovenfor, og (ii) avstanden mellom den lokale og sentrale delen av organisasjonen.

Dilemmaer og lojalitetskonflikter for stasjonssjefene

Selv om det var avklart at Braathens' egen bakkjetjeneste ville bli lagt ned, måtte man fremdeles holde driften til SGS overtok fra 1. september 2002. I den situasjonen opplevde flere stasjonssjefer det som vanskelig å skulle jobbe ut fra en løsning de var så fundamentalt

uenige i. Lojaliteten deres ble stilt på prøve, eller mer korrekt, det medførte en økt bevissthet om hvordan lojalitet ble forstått:

Jeg er lojal ovenfor de beslutninger som blir tatt i den bedriften jeg er ansatt i. Jeg kan være uenig i beslutningen, men i det den er tatt er jeg lojal mot den, mine sjefer og systemet (en tidligere stasjonssjef, Braathens).

Denne stasjonssjefen vektlegger det hierarkisk korrekte ved å vise til at når beslutningen var tatt, fulgte han den opp. En annen forstår lojalitetsforpliktelsen annerledes:

Jeg er lojal i forhold til meg selv, med hva jeg kan stå inne for. Jeg er opptatt av min egen integritet. (...) Min lojalitet ovenfor ledelsen gikk på at jeg skulle holde stasjonen i drift og at kunden fikk den servicen de fortjente, og hvis noen hadde presset meg på å velge mellom drift og de ansatte, så hadde jeg valgt de ansatte (en tidligere stasjonssjef, Braathens).

Dette sitatet står i kontrast til sitatet til den foregående stasjonssjefen. Med vissheten om hva som hadde vært problematisk i prosessen, ligger det klare antydninger i utsagnene "hva jeg kan stå inn for" og "min egen integritet". Dette henspiller på at han ikke kan godta et hvert pålegg fra ledelsen. Første informant mener derimot at lojaliteten er knyttet til ledelsen og systemet. Vedkommende innsnevrer således lojalitetsforståelsen i forhold til hva den andre gjør. Sistnevnte stasjonssjef er naturligvis klar over at en slik utvidet lojalitetsforståelse kan anses som illojalt når et resultat kan bli ikke å følge opp en beslutning som er tatt. Derfor ble det viktig for vedkommende å skape forståelse for et slikt standpunkt. Den intervjuede gjør dette ved å benytte formuleringer som "egen integritet", som klart indikerer at de som fattet beslutningen om å outsource bakketjenesten manglet dette.

Her går det frem at stasjonssjefene kjemper en kamp om hvordan *lojalitet* skal forstås. Vinner en av dem frem med sin versjon av lojalitetsbegrepet, muliggjør det større forståelse for deres standpunkt. "I prinsippet er lojalitet knyttet til organisasjonens overordnede og upersonlige, saklige formål. I praksis vil det alltid også bygges opp en *personlig* lojalitet til de personer som ser og bruker den enkeltes kompetanse og lojalitet" (Sørhaug 1996: 36). Den første informantens lojalitetsforståelse eksemplifiserer det prinsipielle, mens den andre viser til den praktiske siden av begrepet. Videre er det slik at forskjellene mellom de to utsagnene viser hvilket dilemma de lokale lederne ble stilt ovenfor. Å definere lojalitet på forskjellige måter, medførte ulike konsekvenser for hvordan man opptrådte. Et konkret eksempel er da Rastad på et tidspunkt gikk ut i media og uttrykte at ledelsen ikke hadde holdt ord: "Jeg tror mange av de ansatte føler at ledelsen har drevet gjøn med dem. De har lovet ting som de ikke har holdt" (Bergensavisen, 29. mai 2002). Et slikt utspill viser igjen hvordan Braathens-

organisasjonen hadde problemer med å fremstå samlet. I intervju forklarer Rastad de avveininger som lå bak utspillet:

Ved å erklære sin misnøye kan man trekke opp stemningen, men her kunne den ikke gå høyere, og jeg var nødt til å vise meg som en leder og sette ord på dette hvis jeg skulle kunne ha troverdighet nok blant de ansatte til å holde driften. Jeg oppfattet at det var et behov i organisasjonen at også noen av lederne sa tydelig ifra om situasjonen. Dette fikk jeg bekreftet da jeg i dagene etter avisintervjuet fikk e-poster, telefoner, hilsener og blomster fra Braathens-ansatte i alle deler av landet, der de fleste var ukjente for meg personlig.

Det er naturlig å tolke synspunktet i lys av de utspill og den posisjon stasjonssjefen hadde tatt tidligere i prosessen. Han hadde profilert seg på at den løsning som tilslutt ble valgt ikke var å foretrekke. Da så likevel skjedde, ville han miste troverdighet hvis han fulgte opp dette på en måte som innebar at det kunne forstås som om han likevel var enig i avgjørelsen. I en slik sammenheng var utspillet en manøver for å sikre seg de ansattes tillit, som igjen var nødvendig for å klare å holde driften av stasjonen. Rastads utspill kan dermed forstås som et strategisk grep for ikke å miste en troverdighet han var avhengig av. Til slutt kan man se at han oppfattet det som om det var et behov for at noen ledere sa fra om situasjonen. Slik det tidligere har vært vist kunne ikke toppledelsen ta avstand fra utviklingen på en slik måte, og andre stasjonssjefer mente et slikt utspill brøt med lojaliteten til sine overordnede. Derfor hadde det ikke vært slike ytringer blant Braathens' egne ledere på det daværende tidspunktet. Oppslaget fikk slik en sideeffekt i form av bedre samarbeidsklimate, siden de ansatte så at det var Braathens-ledere som tok til ordet for det de fleste av dem mente. Dette lettet trykket i organisasjonen.

Før temaet forlates skal jeg vise hvordan den posisjonelle og hierarkiske plasseringen til topplerne åpnet for en positiv effekt for organisasjonen som helhet. En stasjonssjef trekker frem at de var avhengig av å ha noen sentrale ledere de direkte berørte kunne knytte frustrasjonen til. Som stasjonssjefer fikk de da den nødvendige handlefriheten de trengte for å holde driften i gang. Rastad fikk sympati av sine ansatte for at han uttrykte frustrasjon over de som satt oppover i systemet. Med andre ord tegner han et fiendebilde av toppledelsen, noe som resulterer i et sterkere samhold blant de øvrige ansatte. I et slikt lys blir topplerens "doble kropp" tydelig (Sørhaug 1996). På den ene siden er lederen en *person* som er forankret i et fellesmenneskelig og moralsk univers, dette er lederen naturlige kropp (Sørhaug 1996: 54). På den annen side er vedkommende en legemliggjøring av organisasjonen i kraft av den *posisjonen* som besittes i organisasjonens hierarki, og forventes å ta beslutninger ut i fra en slik rolle (Sørhaug 1996: 55). Denne dobbelheten kan naturligvis medføre dilemmaer hvis disse forholdene kommer i konflikt med hverandre. Samtidig utgjør det et potensial for å

fristille ledere lenger nede i organisasjonen. På et nivå over stasjonssjefene så man også denne effekten. Rastads sjef, Jan Walter Fischer, forklarer:

- Det var så åpenbart at det ble en lojalitetsbrist. Jeg har aldri følt meg så hjelpeløs som leder. Samtidig som det var klart at man måtte følge opp beslutningen, tror jeg det var nødvendig å gi litt slakk i forhold til å stille krav til lojalitet av de øvrige lederne. Dette var viktig for at det kunne bli etablert en allianse mellom lokale ledere og de ansatte, slik at driften kunne holdes i gang. Jeg ble sittende tett på toppledelsen og det var ekstremt vanskelig. Jeg ble nok litt passiv.
- *Men slo det ikke ut slik at når man tillater slakk så blir produktet dårligere?*
- Vanligvis er det resultatet, men her var situasjonen veldig spesiell og en for tøff tone kunne satt det hele på spill.

Det virker med andre ord som om effekten av at lokale ledere fikk gå ut slik Rastad eksempelvis gjorde, var at det forenklet trykket nedover i organisasjonen og at det var en bevissthet rundt en slik mekanisme. Bevisstheten virker å ha vært tilstede både blant de lokale lederne, og blant de som satt sentralt og ble skyteskive for frustrasjonen. Det fremstår *ikke* som om ledelsen hadde forutsett et slikt omfang av utviklingen, men samtidig virker det som om de klarte å komme til en konstruktiv vurdering da situasjonen oppsto:

Vi undervurderte nok de typer dilemmaer som mellomlederne våre møtte, men godtok lojalitetskonfliktene da de oppsto (Halfdan Haaland, Braathens' toppledelse).

Haalands utsagn viser at ledelsen ikke hadde en klar oppfatning av *konsekvensene* av en slik utvikling. Jeg har tidligere påpekt at en komplett vurdering av valgkonsekvenser, er et viktig kjennetegn ved den rasjonelle beslutningsmodellen (jfr. kapittel 3). På den annen side er det viktig å understreke at Haaland sier de *undervurderte* dilemmaene, og ikke at de så bort fra dem. Det er med andre ord ikke arasjonelle trekk som den tilfeldigheten Weick (Teece 1987) tar til uttrykk for. Det synes heller å være de trekk ved konsekvensorienterte beslutningsmodeller preget av *begrenset* rasjonalitet, som har gjort seg gjeldende. For eksempel kan undervurderingen ses i lys av at "(...) aktørene vil ha større kunnskap om konsekvensene av gamle enn (mulige) nye løsninger" (Flaa m.fl. 1985: 115). I Braathens hadde avgjørelser som tidligere hadde vært gjenstand for uenighet aldri utløst en slik motreaksjon. Her kommer den samme logikken som ble anvendt på informasjonsavdelingens strategi til syne. Beslutninger har et konservativt preg, det bygges på tidligere erfaringer og dette kan utelukke eller nedtone evnen til å se nye potensielle utfall. Da en slik utvikling fant sted, var det at man aksepterte kritikk trolig nødvendig for at driften kunne opprettholdes. I en prosess preget av etterpåklokskap, bør dette poengteres.

Avstand mellom lokal og sentral del av organisasjonen

Til tross for bevissthetsnivået rundt mekanismen ovenfor, var en uunngåelig konsekvens at avstanden mellom sentral og lokal del av organisasjonen økte. Dette kom ikke bare til uttrykk ved frustrasjon ovenfor den avgjørelsen som var tatt i forhold til bakkeorganisasjonen, men også når det gjaldt hvorvidt ledelsen hadde forståelse for de berørtes situasjon. Sitatene nedenfor er hentet fra både ledere og ansatte som var direkte berørt på stasjonsnivå. De uttrykker alle det samme:

- De oppe i organisasjonsledelsen levde i en annen verden. Det ble oppfattet sånn.
- Jeg oppfattet det som om det jeg rapporterte fra stasjonsnivå ikke ble tatt på alvor, at de trodde jeg overdrev. De hadde en manglende forståelse av hvordan situasjonen virkelig var.
- Jeg tror ikke resten av Braathens, utenom stasjonsområdet, skjønnte hva vi gikk igjennom.

Denne avstanden kommer i følge flere av de intervjuede til synet ved det interne informasjonsarbeidet. Tidligere i oppgaven har det kommet frem at det ble reagert på ord og vendinger som informasjonsavdelingen benyttet seg av, og hvordan dette bygde opp under den mistilliten som spredte seg. Det samme poenget kan knyttes til avstanden mellom den lokale og sentrale delen av organisasjonen:

De sentrale stabene prøvde å pådytte sin verdensforståelse, mens de ikke hadde noen kontakt med det som skjedde ute [på stasjonene]. Det slo meg gang på gang når jeg var i Oslo at mange av dem som arbeidet i sentrale posisjoner hadde en helt annen virkelighetsforståelse enn dem de kommuniserte med. Da går det dårlig, for du kan ikke drive kommunikasjon uten å kjenne din mottaker. Siste arbeidsdag for oss på Flesland er i denne sammenheng et godt eksempel. En fersk utgave av BU-Nytt lå da fremme og var publisert med overskriften ”godt første halvår – et historisk resultat” på forsiden [BU-Nytt nr. 12, 9. august 2002]. Når man er i stand til å trykke noe slik på det tidspunktet, illustrerer det at man enten ikke kan kommunikasjon godt nok, eller at man har en fundamentalt manglende forståelse for den situasjonen de man skal kommunisere med befinner seg i (Robert Rastad, Braathens’ lokale ledelse).

Den interne informasjonen fremstår med andre ord som et konkret eksempel på den avstanden flere på stasjonsområdet opplevde at det var mellom hovedkontoret i Oslo og de som arbeidet lokalt på Braathens’ stasjoner. I intervjuene med de lokalt ansatte kommer det frem at frustrasjonen over det de følte var en manglende forståelse fra sentralt hold, ikke var noe nytt fenomen. Flere uttrykker at dette var noe de hadde følt tidligere, men at sakens utvikling ble utslagsgivende for at de begynte å si klarere fra om det. Slik sett fremstår avstanden mellom den lokale og sentrale delen av organisasjonen som en latent konflikt, utløst av problemene ved overtalligheten av de bakkeansatte.

7.2 Rettssaken mot SAS og Braathens

I dette delkapittelet vil jeg først fremlegge bakgrunnsinformasjon om rettssaken, for deretter å drøfte årsaker til, og konsekvenser av søksmålet. Det er en målsetting å vise hvordan vissheten om at saken ville havne for domsstolene preget prosessen. Diskusjonen vil fokusere på de organisasjonssosiologiske aspektene, ikke de juridiske.

7.2.1 Bakgrunnsinformasjon om søksmålet

Som en følge av at samordningen av bakkjetjenestene mellom de to selskapene ble definert som outsourcing og ikke som virksomhetsoverdragelse, gikk LOs Handel og Kontor og YS' PRIFO i november 2002 til søksmål mot både SAS og Braathens. Søksmålet ble gjort på vegne av det som da var 309 Braathens-ansatte. Saken kom opp høsten 2003 i Asker og Bærum tingrett. Hva angår påstandene i søksmålet rettet disse seg mot *begge* selskapene.⁶⁶ Gjertsen forteller i intervju at Braathens' ledelse hadde forståelse for at fagforeningene ønsket å etterprøve utfallet for retten.

Når det gjelder hvordan SAS stilte seg til forholdene rundt søksmålet, kan det belyses ved visekonsernsjefen i SAS-gruppen, Gunnar Reitans, brev fra 24. mai 2002. Brevet ble sendt til regjerings- og stortingsrepresentanter, fagforeninger og enkelte andre.

(...) De juridiske og andre vurderinger som både SAS og Braathens ved egen og rådgiveres hjelp har gjort, viser at en løsning som den som er beskrevet over [SGS sitt forslag, presentert tidligere i brevet], ikke medfører virksomhetsoverdragelse. Det samme har Fellesforbundets (SAS-ansattes) advokater konkludert med. Imidlertid er det samtidig klart at LOs juridiske kontor ikke kommer til samme konklusjon. Selv om SAS-konsernet og dets rådgivere mener LOs konklusjon er feil og beheftet med faktiske feil, vil det være opp til en ordinær juridisk prosess å finne de endelige konklusjoner dersom det skulle vise seg at medarbeidere faktisk blir sagt opp.

Brev fra Gunnar Reitan, datert 24. mai 2002

Informanter fra både SAS og Braathens var i intervju opptatt av at dommen i saken ville være interessant og betydningsfull ut over tilfellet SAS/Braathens. De fleste mente dommen ville angi en retning for hvordan sammenslåinger kan tenkes å bli foretatt i norsk næringsliv senere. Få ønsket å ha en formening om hvem de trodde kom til å vinne rettssaken, men flere påpekte at uansett utfall kom trolig den tapende motparten til å anke avgjørelsen. Det skjedde også da dommen fra Asker og Bærum tingrett forelå. I hovedsak konkluderte retten med å

⁶⁶ Fra stevningen til Asker og Bærum tingrett datert 8. november 2002 finner man påstander om at oppsigelsene var ugyldige (i forhold til begge selskapene). Mens det mot SAS også var lagt ned påstand om at saksøkernes arbeidsforhold skulle fortsettes i SAS, og at de skulle få med seg ansienniteten i den forbindelse (Dom og kjennelse fra Asker og Bærum tingrett 2003: 21-22).

frifinne de saksøkte. Unntaket var at de tidligere Braathens-ansatte på stasjonene ved Molde og Kristiansund også skulle få med seg ansienniteten de hadde opparbeidet over til SGS. LO anket deler av dommen. Den delen av søksmålet som var rettet mot Braathens, om at oppsigelsene var ugyldige, ble ikke anket.

7.2.2 Årsaker til søksmålet, og konsekvenser for prosessen

Jeg skal nå skille mellom hvilke årsaker det var for at man besluttet å gå til søksmål, for deretter å vise hvilke konsekvenser søksmålet ga på prosessen.

Årsaker

Den mest åpenlyse årsaken til at fagforeningene valgte å ta saken for domsstolene var at de mente prosessen hadde foregått på en måte som juridisk sett ikke var forsvarlig. Både et ønske om rettferdighet og å sikre arbeidsplasser kan sies å ha vært motiverende for fagforeningenes beslutning. Da outsourcingen var vedtatt i Braathens' styre og bedriftsforsamling, var en rettssak det siste middelet til rådighet. I tillegg ville en eventuell domsavgjørelse som ga saksøkerne medhold vise at de tillitsvalgte hadde valgt riktig strategi underveis. En dom i tråd med saksøkernes anklager ville vært et tungt argument for å få klassifisert utviklingen som uakseptabelt. Det ville gitt en utvilsom anerkjennelse av de Braathens-tillitsvalgtes opptreden, og en seier ville rettferdiggjort den fremgangsmåten Braathens' fagforeninger hadde benyttet seg av. Ut fra en slik forståelse kan valget også forstås som et middel for å gjenvinne legitimitet blant egne medlemmer. Videre skal det sies at et ønske om rettferdighet trolig ikke var utslagsgivende alene. Rettssaken endte med at fagforeningene tapte på de viktigste punktene, og selv om verken de eller deres advokater synes å ha trodd det, har de naturligvis ikke utelukket et slikt resultat. Med vissheten om de store kostnadene et slikt søksmål ville føre med seg, ville man forvente at de også hadde andre motiver for å ta et slikt skritt. Å føle seg lurert, forbigått og dårlig behandlet var neppe tilstrekkelig motivasjon for et søksmål. Det at konflikten belyste et mer generelt spørsmål i norsk arbeidsliv, kan ha vært drivkraften i denne sammenheng. Flere tillitsvalgte forteller at sakens prinsipielle karakter trolig var avgjørende for at LO og YS valgte å ta den risikoen og utgiftsposten som er knyttet til en rettssak.

Konsekvenser

Det aspektet ved søksmålet som er mest interessant i denne oppgaven, er hvilken effekt rettssaken hadde på *prosessen*. Tillitsvalgte forteller at de koblet inn advokater så fort de skjønnte at det gikk mot nedleggelse av Braathens' bakkjetjeneste. Advokatene jobbet med å se

på grunnlaget for å kunne gå til sak, og det konkrete utslaget det ga var at de tillitsvalgte økte bevisstheten rundt de juridiske aspektene. Hva protokollene inneholdt og hvordan de var formulert sto sentralt. Derfor er det en klar dreining i ordlyden i saksdokumenter fra denne fasen sammenlignet med de to foregående. For eksempel er bestemte uttrykk mer fremtredende, og det er en merkbart forskjell i hva fagforeningene har fått inkludert i protokollene. Det er flere eksempler på informasjon som kunne bli viktig for en senere juridisk prosess. I forbindelse med søksmålet har fagforeningene i all hovedsak vaktet seg for å få protokollert noe som kan tolkes som at de godtok prosessen og det som hadde skjedd. Resultatet av dette er at ordlyden ”tatt til orientering” finnes i mange referater og protokoller. Eksempelvis står dette om hele tiltakspakken for de overtallige bakkeansatte:

Verken tiltakspakken eller de drøftelser som er holdt innebærer noen hel eller delvis godkjenning fra de tillitsvalgte eller de ansattes medlemmers side av den prosess som bedriften og dens samarbeidspartnere har iverksatt (møteprotokoll mellom fagforeninger og ledelse i Braathens, 11. og 12. juni 2002).

Slike formuleringer var så godt som fraværende i tilpasnings- og utformingsfasen, og viser en ny utvikling i samordningsprosessen. Det er ikke bare i formelle notater det var en endring. Etter hvert som det ble mer og mer tydelig at det gikk mot et søksmål, benyttet de saksøkte oftere og oftere anledningen til å fremme sin versjon av hva som hadde skjedd. De tillitsvalgte gjorde dette for å rettferdiggjøre at man valgte å ta saken inn for domsstolene. Motparten derimot, følte et behov for å forsvare seg mot anklagene. Dette kan illustreres med et eksempel fra hva representanter fra de to partene uttrykker om Samordningsprosjektet. Den SAS-valgte hovedlederen Hans Otto Halvorsen hevder følgende, etter å ha presisert at det var enighet på 17 av de 18 virksomhetsområdene i prosjektet:

Unntaket er stasjonssiden, hvor vi i strid med Braathens tillitsvalgtes ønske, har valgt å utnytte det store besparingspotensialet som finnes der (publisert skriv på Braathens' intranett).

Dette er et tydelig forsøk på å fremstille saken i tråd med den måten den ble begrunnet på og oppfattet som i SAS. Med å hevde at SAS har valgt å utnytte besparingspotensialet, og uttrykke at nettopp det er ”i strid med Braathens' tillitsvalgte ønske”, fremstiller man fagforeningene i Braathens som en gruppe som motarbeider forsøk på å drive SAS-konsernet lønnsomt. De tillitsvalgte på sin side, skisserer en helt annen fortelling av hva som skjedde. De begrunnet at de trakk seg fra Samordningsprosjektet på denne måten:

Da SAS kjøpte opp Braathens, forsikret konsernledelsen i SAS om at de ansatte i begge selskapene skulle behandles likt. Det viser seg nå at dette har vært et rent spill for galleriet (fellesuttalelse fra fagforeningene, datert 25. april 2002).

SAS-representanter vil i forhold til en slik fremstilling hevde at de aldri lovet likebehandling, men at dette var noe det lå an til tidligere i prosessen. En påstand om at deres opptreden hadde vært et spill for galleriet, vil de naturligvis være helt uenige i. Trolig vil de mene det heller er et spark fra Braathens' fagforeninger fordi resultatet ikke ble slik de tillitsvalgte ønsket. Hovedpoenget synes klart. Som følge av rettssaken ble meningskampen mellom aktørene i prosessen enda mer utpreget. De forskjellige synspunktene kan forstås ut fra aktørenes ulike utgangspunkt. Observasjonene deres er forskjellige fordi de har ulike formål (Weick 1995: 158). Forklaringen som anvendes av fagforeningene i Braathens har som formål å fremme beskrivelsen av det de opplever som urettferdig og galt med saken. Halvorsens forklaring har som formål å rettferdiggjøre de prosesser som har pågått, og som han og SAS har hatt ansvar for. I den anledning er det sentralt at selv om slik rettferdiggjøring kan benyttes for å forsvare seg selv, betyr ikke det at slike forklaringer nødvendigvis er unøyaktige (Weick 1995: 158).

Her ser man at aspekter knyttet til meningskampperspektivet kommer tydeligere til syne enn hva som har vært tilfellet tidligere. Også i de to første fasene av prosessen jobbet aktørene for at deres versjon av saken ble gjort kjent, men dette var viktigere i konsekvensfasen. Mens en meningskamp tidligere kunne forstås som et ønske om å legitimere sine valg og vurderinger, var dette kun ett aspekt av en slik kamp i konsekvensfasen. Et annet aspekt var betydningen av at alle uttalelser, spesielt skriftelige, kunne bli brukt som bevismateriale i en rettssak. Det å skape en klar versjon i det offentlige rom, var med andre ord viktigere på dette tidspunktet enn noen gang tidligere.

De tillitsvalgte ble også stilt ovenfor et problem ved at de i ulike fora ble avhengig av ikke å delta på en måte som kunne tolkes som at de godtok prosessen. Ved å gjøre det som var mest juridisk riktig, mistet de samtidig muligheten til å påvirke tilbud som skulle gis til de ansatte. Skjønt, det ser ut som om effekten av ikke å involvere seg ble relativt liten. Fagforeningene kan i denne situasjonen sies å ha vært heldig med de eksterne forholdene som påvirker et slikt utfall. De tillitsvalgte deltok nemlig i utformingen av tilbudene, men under forutsetning om at det ble gjort på en måte som ikke kunne brukes mot dem juridisk (fra uformelle samtaler med tillitsvalgte og ledere). Grunnen til at dette ble en mulighet henger sammen med det andre forholdet, at det virker som om ledelsen arbeidet mer intenst enn hva de ville gjort under mer normale omstendigheter, med å få på plass gode tilbud til de ansatte (jfr. byttemodellen i figur 15). De tillitsvalgte fikk begrenset de negative konsekvensene av å

gå til rettssak, som følge av at det fremdeles satt en Braathens-ledelse som arbeidet iherdig for gode løsninger for sine ansatte. De var fremdeles villige til å lytte til fagforeningene selv om de formelt hadde fraskrevet seg sin innflytelse. Således kan den oppfatningen jeg har vist at de tillitsvalgte inntok i forrige fase, at det var fornuftig at ledelsen ble sittende, ha slått ut. Dette kan forstås i lys av aktørenes identiteter. Ledere og tillitsvalgte i Braathens hadde en identitet som først og fremst var knyttet til Braathens og deres ansatte.

Likevel illustrerer dilemmaet mellom det å involvere seg i utformingen av tilbud til de ansatte eller ikke, et generelt problem i saker som får juridiske konsekvenser. Enkelte representanter fra ledelsen synes da også at holdning de tillitsvalgte inntok er uheldig, først og fremst for deres egen del. Disse poengterer at fagforeningene ikke får benyttet seg av den potensielle positive omtalen som ofte følger av å være med på å forhandle noe frem. Dette synspunktet finnes også blant de tillitsvalgte. Ikke overraskende har da heller ikke fagforeningenes standpunkt vært inntatt uten intern diskusjon. De valgte likevel å stå samlet utad.

7.3 Oppsummering og konklusjon

Konsekvensfasen har båret preg av tidvis kaos og mangel på kontroll for både fagforeningene og ledelsen i Braathens. De tillitsvalgte hadde ikke kontroll på egne ansatte på Olaløkka, og lederne opplevde splittelse internt i organisasjonen, så vel som mellom sentral og lokal ledelse. Den sistnevnte konflikten har for øvrig vært latent, og samordningsprosessens utvikling har brakt avstanden til overflaten. Jeg har vist hvordan det ble tegnet et fiendebilde av toppsjefene innad i Braathens, og hvordan det lettet trykket på lederne som befant seg lenger ned i organisasjonen. Den type problemer Braathens' toppledere møtte i forrige fase (å ta hensyn opp og ned, til både eiere og ansatte), møtte mellomlederne i denne fasen (å ta hensyn til både toppledelsen og ansatte). Konsekvensfasen har innebåret en utvikling som tvang aktørene til å ta valg de i utgangspunktet ikke ønsket å ta. I mangel av bedre alternativer opplevde Braathens' toppledelse å måtte fronte og begrunne en avgjørelse de visste ville skape sinne og motstand i organisasjonen. Dette har jeg vist at også skjedde i de to forrige fasene. Fagforeningene brøt med det tette båndet som hadde preget forholdet til egen ledelse tidligere i prosessen. Denne endringen kom for alvor til syne da de begynte å bruke media aktivt for å svekke omdømmet til både ledelsen og SAS.

I konsekvensfasen fikk saken en rettslig side. Det kan naturligvis begrunnes i selve sakskjernen, men konfliktens prinsipielle karakter har også vært viktig. En slik utgang belyser

også en generell problematikk i arbeidskonflikter som ender for domsstolene: Fremtidige rettssaker kan svekke fagforeningenes mulighet til å påvirke tilbud til de ansatte.

Fagforeningene i Braathens kunne for eksempel ikke formelt involvere seg i arbeidet med sluttpakker. Sakens juridiske etterspill medførte også en helt annen ordlyd i saksdokumentene enn hva som hadde vært tilfelle tidligere i prosessen. Sammenlignet med situasjonen ved begynnelsen av tilpasningsfasen, er rettssaken beskrivende for endringen fra konsensus til konflikt. Fagforeningene og ledelsen i Braathens startet tilpasningsfasen med et svært godt samarbeidsklima, og avsluttet konsekvensfasen med å møte hverandre i retten.

Med rasjonalitetsperspektivet har jeg vist at ledelsens vurdering av de interne problemene som oppsto i selskapet, bar preg av å være en rasjonell beslutning. Riktignok forutsetter det en forståelse av rasjonalitet som *begrenset*. De valg som ble gjort i forbindelse med den interne informasjonen, har hatt et konservativt trekk. Dette kom til uttrykk ved at man overvurderte egnetheten av gamle løsninger, og undervurderte nye.

Via meningskampperspektivet viste jeg hvordan Rastads oppfatning om at sentral ledelse ønsket å roe ned situasjonen, kan forstås med Goffmans situasjonsdefinisjoner. Ledelsen ville dratt fordel av å forme en versjon av virkeligheten som mindre dramatisk enn hva den ble oppfattet som på lokalt plan, og det er i følge Rastad årsaken til den upresise interninformasjonen. Videre har jeg vist hvordan en kamp om hvilken mening som skal legges i begrepet lojalitet har vært utkjempet. En versjon fremmet det posisjonelle, en annen knyttet lojaliteten til hva man vil stå inne for personlig. Via Sørhaugs innsikter viste jeg hvordan elementer ved dette kan forstås i lys av de prinsipielle og praktiske krav som ofte stilles til ledere. Til slutt viste jeg hvordan avgjørelsen om å outsource bakketjenesten i Braathens også har vært gjenstand for en meningskamp. SAS-ledelsen og de Braathens-tillitsvalgte har stått mot hverandre, og det skriftlige ble spesielt viktig på grunn av sakens rettslige side.

Jeg har ikke gjort ytterligere bemerkninger i forbindelse med kontekstperspektivet. Det skyldes at ingen nye metodologiske spørsmål har blitt aksentuert.

8 Avslutning

I dette kapittelet skal jeg oppsummere hva som er de viktigste trekkene i samordningsprosessen. Jeg vil også si noe om hva vi kan lære av studiet. Først tar jeg for meg de tre fasene en etter en. Deretter løfter jeg fokuset fra de enkelte fasene til hva oppgaven kan si oss samlet og teoretisk.

8.1 Oppsummering av fasene

Tilpasningsfasen

Tilpasningsfasen ble beskrevet og diskutert i lys av to hendelser: Oppkjøpsavtalen som var kommet på plass, og nedbemanning som fulgte et halvt år senere.

Fasen startet med at fagforeningene og ledelsen i Braathens stilte seg positive til oppkjøpsavtalen med SAS. En slik holdning ble etablert som følge av fravær av gode alternativer, der ønsket om å fortsette alene sto øverst på listen. Da situasjon likevel ble slik at denne løsningen ikke var mulig, var det viktig for de involverte å begrunne hvorfor det var til Braathens' beste at SAS kjøpte selskapet. Dette ble forklart ut fra tre hovedgrunner. Selskapets vanskelige økonomiske situasjon var den mest tungtveiende. De to andre forholdene var de muligheter man så for seg som selvstendig datterselskap innad i SAS-gruppen, og oppfatningen om at det forelå et løfte om at ingen arbeidsplasser skulle gå tapt på grunn av oppkjøpet. Ikke overraskende var spesielt de tillitsvalgte opptatt av det siste. Dette kan forstås i lys av bidrag fra meningskamperspektivet. Det kan trekkes i tvil hvorvidt Braathens' tillitsvalgte har trodd at egen ledelse og ny eier mente det ikke ville gå arbeidsplasser tapt, og om det var avgitt løfter om dette. Ut fra Goffmans begreper om situasjonsdefinisjon kan det argumenteres for at de tillitsvalgte har benyttet seg av mulighetene som lå i ugunstige uttalelser og en protokollering fra ledelsen i selskapet, til å utkjempe en kamp om hvordan oppkjøpsavtalen skulle forstås. I forhold til mulighetene som datterselskap i SAS-gruppen, har jeg med mitt metodologiske kontekstperspektiv problematisert at intervjuene ble utført så tett på samordningsprosessen. Omtrent et år etter at intervjuene ble foretatt ble det besluttet at SAS sin norske virksomhet og Braathens skulle bli ett og samme selskap. Da gikk SAS med andre ord bort fra det som ble skissert i tilpasningsfasen. Kjennskap til en slik utvikling ville naturligvis gitt en helt annen vurdering. Det var ikke gitt at fagforeningene skulle slutte opp om oppkjøpsavtalen. Samtidig har det blitt vist at med Braathens-ledelsens bruk av samarbeidsorienterte strategier, og den informasjon som aktørene hadde på det daværende tidspunkt, var det naturlig å innta en slik

holdning. Dessuten ble motinnvendinger som Braathens' posisjon som hovedkonkurrent til SAS, samt de to selskaperes vidt forskjellige bedriftskulturer, ikke utslagsgivende siden den økonomiske situasjonen til selskapet var så prekær.

Det andre temaet i fasen var nedbemanningen Braathens foretok i november/desember 2001. Selskapet nedjusterte da med 908 årsverk og dette forløp bemerkelsesverdig uproblematisk. I den sammenheng har det vært diskutert hva som gjorde dette mulig. Det har muligens vært et press fra SAS, og jeg har påpekt at ledernes uttalelser om omfanget av et slikt eventuelt press kan ses i lys av informantenes jobbsituasjon på intervju tidspunktet. Samtidig ble det klart at aktørene hadde ulike *versjoner* om hvorvidt det var et press fra SAS på å gjennomføre nedbemanningen, og eventuelt hvor stort presset var. Den vanskelige økonomiske situasjonen Braathens var kommet i sto sentralt i denne diskusjonen, og ble av enkelte informanter brukt til å tone ned påstanden om et SAS-press. I en forklaring på hvordan nedbemanningen kunne foreløpe relativt problemfritt, har jeg vist hvordan disse forholdene kan kombineres med blant annet enighet mellom partene om hvem som skulle berøres ved overtalligheten. Jeg skilte i den sammenheng mellom det som kan karakteriseres som *grunnlaget* for nedbemanningen, og det som kunne knyttes til selve *gjennomføringen*.

Utformingsfasen

Når det gjelder utformingsfasen har søkelyset vært på det SAS-initierte Samordningsprosjektet som gikk under navnet BU.SK.-prosjektet. Avgjørelsen om å outsource Braathens' bakketjeneste sto sentralt. Samordningsprosjektets Ground Handling-gruppe stoppet opp, og i den forbindelse ble det avslørt en klar uenighet mellom Braathens' og SAS sine representanter. Uenigheten gjaldt størrelsen på synergieffektene ved sammenslåingen av tjenesten. De intervjuede er splittet mellom det jeg har kalt en *forhåndsbestemt* forklaring og en *åpen* forklaring på denne utviklingen. Det er en tendens til at mellomledere og lokale ledere anvender en forhåndsbestemt forklaring, mens topplederne mener en åpen forklaring beskriver det som skjedde på en bedre måte. Den forhåndsbestemte forklaringen innebærer at SAS hadde planlagt denne utgangen på prosjektet, forutsatt at Braathens-representantene ikke delte deres syn på størrelsen av synergieffektene (noe de ikke gjorde). I den åpne forklaringen er man mer tilbøyelig til å mene prosjektet stoppet opp som følge uforutsette elementer som slike omfattende prosjekter ofte fører med seg. Det ble poengtert at prosjektet synliggjorde store forskjeller mellom selskaperes bedriftskulturer, og at man i Braathens hadde et lite gjennomtenkt forhold til hvordan beslutningsprosessen rundt samordningen skulle foregå. Med bidrag fra rasjonalitetsperspektivet har jeg vist hvordan

dette kan ses i lys av ulike typer beslutningsmodeller. Braathens-aktørenes opptreden tyder på at beslutningsmodellen *muddling through* beskriver prosessen best på et tidlig tidspunkt, mens aktørene senere oppfattes bedre i lys av en rasjonell beslutningsmodell. Det fremstår tydelig at det har vært ulike forventninger i de to selskapene om hva som skulle legges i Samordningsprosjektet, og hvilken rolle prosjektet skulle spille. I Braathens forholdt man seg til dette som eneste påvirkningskanal, mens i SAS ble det sett på som en av flere. Holdningen i Braathens kan forstås i lys av Bråten's teorier om informasjonsutveksling. Både tillitsvalgte og ledere antok at en mekanisme av den typen Bråten skisserer i deltakerparadigmet ville gjøre seg gjeldende. Dette skjedde ikke og jeg har forklart det med at alle forutsetningene for modellen ikke var oppfylt. Det utslagsgivende var at SAS ikke ønsket en struktur som innebar større medbestemmelse for den parten som informasjonen ble utvekslet med. Tillitsvalgte i Braathens forklarer prosjektgruppens bråe slutt med at den ble motarbeidet av de SAS-tillitsvalgte.

Det andre temaet som ble tatt opp i forbindelse med utformingsfasen var endringen fra den virksomhetsoverdragelsen som Braathens var forespeilt, til en outsourcing av tjenesten. Det er sentralt å forstå *konsekvensene* av henholdsvis virksomhetsoverdragelse og outsourcing. Ved den førstnevnte løsningen ville overtalligheten bli delt mellom selskapene, mens ved å leie ut tjenesten måtte Braathens håndtere hele overtalligheten alene. Arbeidsmetodene bak forslaget om outsourcing førte til stor frustrasjon blant de tillitsvalgte. Denne frustrasjonen rettet seg spesielt mot kollegaene i SAS. Selskapenes ulike bedriftskulturer kan forklare hvorfor. Ledelsene forholdt seg til sine tillitsvalgte på forskjellig vis. Dette er i tråd med de strategityper som ble presentert under rasjonalitetsperspektivet. I Braathens' hadde såkalte fostering change-strategier gjort seg gjeldende, mens dette ikke hadde vært tilfellet i SAS. Dermed ble møtet med en ledelse som opererte på en annen måte enn det man var vant til, uheldig for Braathens-tillitsvalgte. I forbindelse med det rasjonelle perspektivet ser man også en forskjell ved at beslutninger i SAS gjerne var *politiske*, mens disse lå tettere opp til *rasjonelle* kriterier i Braathens. Forskjellene i bedriftskulturene kan ha ført til at Braathens-aktørene forholdt seg til Samordningsprosjektet og kun dette, mens de SAS-tillitsvalgte fant det naturlig å arbeide for sine interesser via flere kanaler. Samtidig ville økt bevissthet rundt andre påvirkningskanaler sannsynligvis ikke endret utfallet. Dette skyldes at de Braathens-tillitsvalgtes forhandlingsstyrke var betraktelig lavere enn de SAS-tillitsvalgtes. En slik forklaring blir kritisert i Braathens. Flere i bedriften ser det som et forsøk på å bortforklare at den ene parten i bunn og grunn lurte den andre.

Det siste spørsmålet som ble diskutert i tilknytning til utformingsfasen er de valg Braathens-ledelsen hadde da outsourcingforslaget forelå, og hvilke vurderinger som ble gjort i den forbindelse. Jeg har argumentert for at det var tre reelle alternativer for ledelsen på dette tidspunktet. De ble sittende, frontet saken og besluttet å leie inn tjenesten fra SGS. Eventuelt kunne de nektet å foreslå en slik løsning, og trukket seg fra stillingene sine. Et tredje alternativ ville ha vært og gitt sin egen bakkeorganisasjon muligheten til å utarbeide et alternativ til det forslaget som forelå. Dette fikk de Braathens-ansatte aldri muligheten til. Valget om å bli sittende og godta en løsning som gjorde at all overtalligheten måtte tas ut i Braathens, kan forstås som et bytteforhold mellom selskapenes to ledelser. Braathens' ledelse fikk betydelig ressurser til sluttpakker som en kompensasjon for at de frontet saken og skaffet SAS-ledelsen et etterlengtet pusterom i den voldsomme mediedekningen. Valget synliggjorde dilemmaet Braathens' ledelse sto ovenfor: Det ble tatt som følge av mangel på bedre alternativer, mer enn fordi de mente det var en god løsning. Dette så vi også i tilpasningsfasen. I denne sammenheng var det enighet mellom ledelsen og fagforeningene om at det var bedre at lederne ble sittende, slik at en ny ledelse fra SAS kunne unngås. Ved det metodologiske kontekstperspektivet ble det klart at det også går et skille mellom toppledernes versjoner av ledelsens muligheter. Det avgjørende for hvilken versjon som ble skissert, var om man jobbet i Braathens på intervjuetidspunktet eller ikke. Avstanden var stor mellom måten beslutningen om å outsource bakkjetjenesten ble tatt på, og det som preger beslutningsprosesser i den rasjonelle modellen.

Konsekvensfasen

I konsekvensfasen synliggjorde jeg nettopp *konsekvensene* av den avgjørelsen som ble tatt. Jeg beskrev og diskuterte fasen opp mot de interne problemer som oppsto i Braathens-organisasjonen, samt de følger det fikk på prosessen at saken ble tatt inn for domsstolene. De interne problemene var vanskeligheter på grunn av svekket troverdighet til interninformasjonen, lojalitetskonflikter for spesielt mellomledere og lokale ledere, og en betydelig avstand mellom lokal og sentral del av organisasjonen. Når det gjelder interninformasjonen har det vært vist hvordan en oppfatning var at informasjonsavdelingen forsøkte å skape et mindre dramatisk virkelighetsbilde enn det andre oppfattet situasjonen som. Et slikt synspunkt ble utdypet via meningskampperspektivet og Goffmans innsikter om situasjonsdefinisjoner. Lojalitetskonfliktene for de lokale lederne var ofte forbundet med den avstanden de lokalt ansatte følte det var mellom lokal og sentral del av organisasjonen. Det ble vist til at toppledelsen undervurderte disse problemene.

Siste del av diskusjonen tok for seg effekten av at fagforeningene i Braathens valgte å gå til søksmål mot egen ledelse og den nye eieren. Den tydeligste effekten var en økt bevissthet fra aktørgruppene om hvordan de fremsto. Det kom til uttrykk i protokoller og i mer uformelle medieuttalelser. På grunn av det juridiske aspektet som ble tilført saken, ble fagforeningene bevisst at protokolleringer og medieutspill kunne ende opp som bevis i rettssaken. Derfor vaktet de seg ettertrykkelig for å uttale seg på en måte som kunne bli misforstått. I tillegg var det en opinionsmessig side av saken. Fagforeningene i Braathens ønsket å gjøre det klart hvorfor de valgte å gå til søksmål, og ledelsene i SAS og Braathens ønsket å forsvare seg mot de anklagene som da ble fremsatt. Med begrepsbruken fra meningskamperspektivet kan det sies at kampen mellom de ulike versjonene ble tydeligere og viktigere enn tidligere. Et resultat av at aktørene ble engstelig for å fremstå på en måte som kunne brukes mot dem siden, var at de samarbeidet mindre. I den sammenheng opplevde de tillitsvalgte i Braathens et dilemma. Ved å samarbeide om personalmessige løsninger for de overtallige kunne det bli tatt til inntekt for at de gikk god for prosessen, mens ved ikke å delta i et slikt arbeid, mistet de muligheten til å påvirke tilbud til deres egne medlemmer. Fagforeningene i Braathens endte opp med å følge de juridiske anbefalingene om å holde en formell avstand, for å være sikker på å ikke stikke kjepper i egne hjul før rettssaken. Uformelt viste deg seg likevel at de tillitsvalgte hadde noe påvirkningsmulighet som følge av det som kan ses som ”rester” av et godt samarbeidsforhold med ledelsen.

8.2 Prosessen som helhet

Tre hovedpoenger peker seg ut i prosessen som helhet. Oppsummert kan vi si at forholdet mellom Braathens' fagforeninger og ledelse gikk fra konsensus til konflikt i samordningsprosessen. Dette utgjør den viktigste utviklingstendensen i prosessen. Et annet poeng var at Braathens-aktørene stadig kom i situasjoner hvor de måtte velge blant ikke-optimale alternativer. Et tredje poeng er at saken tydelig illustrerer de vanskeligheter det er knyttet til å kontrollere en sak som er så omfattende, og som får en så bred mediedekning. Dette er funnene fra dette konkrete caset, men hva er den *teoretisk* røde tråden i oppgaven?

Jeg mener prosessen samlet sett illustrerer at det er fruktbart å veksle mellom tilnærminger preget av rasjonalitet og meningskamp. Når man skal beskrive og fortolke en utvikling vil en slik tosidighet være gunstig for å gi et best mulig bilde av prosessen. Man kan gjerne tenke seg andre bidrag innad i perspektivene, men rasjonalitet og meningskamp bør prege disse overordnede tilnærmingene.

På den ene siden sier samordningsprosessen mellom SAS og Braathens oss noe om at interesser styrer, og at delhendelser kan forstås som bytter mellom aktører som følger sine egeninteresser. I en slik sammenheng blir aktørens ressurser viktig. Alt dette er kjent fra rasjonalitetsorienterte retninger innen sosiologien. Riktignok er det snakk om en begrenset rasjonalitet. Begrensningen ligger ikke bare i aktørens informasjonstilgang og deres kunnskap om mulige utfall, men slår også ut i form av ad hoc-pregede beslutninger. En slik irrasjonalitet kan forstås i lys av stadige endringer i de kontekstnære forholdene. På den annen side kan samordningsprosessen ses som en kamp mellom aktørene om hvilke av deres oppfatninger som skal vinne frem. Det pågår med andre ord en meningskamp om versjoner av hendelsesforløpet. Et viktig poeng er da at versjonene ikke kan reduseres til rasjonalitet. De kan også forstås ut fra de intervjuedes ønske om å posisjonere seg på bestemte måter. Versjonene er ikke statiske og kan derfor fremstå i nye varianter underveis i prosessen.

Dette utgjør to forskjellige tilnærminger som det er fruktbart å forstå prosessen med. Videre er vekselvirkningen mellom disse helt sentralt. Noen ganger velges versjoner ut fra interesser. Da er de kun et middelvalg, som en del av en mer eller mindre rasjonell strategi. Andre ganger er versjoner av virkeligheten formet av situasjonsdefinisjoner som legges til grunn for de valg aktørene tar. Dette betyr at versjonene av hva som skjer kan være en betingelse for aktørens valgmuligheter, og kan være formet av valg som allerede er tatt. Det er denne samlede forståelsen av et rasjonalitets- og meningskampperspektiv, som utgjør den *teoretisk røde tråden* i oppgaven.

Litteraturliste

Abbott, Andrew (1997): "On the concept of turning point" i *Comparative social research*. Nr. 16: 85-105.

Alvesson, Mats og Kaj Sköldberg (1994): *Tolkning och refleksjon. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Andersen, Heine og Lars Bo Kaspersen (red) (2001): *Klassisk og moderne samfundsteori*. København: Hans Reitzels Forlag A/S.

Bourdieu, Pierre (1985): "the Social Space and the Genesis of Groups" i *Theory and Society*, vol 14.

Bourdieu, Pierre (1990): *the Logic of Practice*. Oxford: Blackwell Publishers.

Bourdieu, Pierre (1996): *Symbolisk makt: Artikler i utvalg / Pierre Bourdieu; oversatt av Annick Prieur. Er en interessefri handling mulig?* Oslo: Pax forlag.

Bredal, Dag (1998): *Oslo Lufthavn Gardermoen. Porten til Norge*. Oslo: Schibsted forlag.

Bråten, Stein (1972): *Dialogens vilkår i datasamfunnet*. Oslo: Universitetsforlaget.

Buraas, Anders (1972): *Fly over fly. Historien om SAS*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Burr, Vivien (1995): *An Introduction to Social Constructionism*. London: Routledge.

Carlzon, Janne (1985): *Riv pyramidene!* Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Coffey, Amanda og Paul Atkinson (1996): *Making Sense of Qualitative Data. Complementary Research Strategies*. London: Sage Publications.

Cohen, M., J.G. March og J.P. Olsen (1972): "A garbage can model of organizational choice" i *Administrativ Science Quarterly*. Nr. 1.

Ekberg, Espen og Jon Vatnaland (2003): *Strukturendringer i norsk finanssektor. Makt og demokratiutredningen 1998-2003*. Oslo: Unipub forlag.

Ekberg, Espen og Jon Vatnaland (2002): *Strukturendringer i norsk finanssektor*. Hovedfagsoppgave i sosiologi. Oslo.

Elster, Jon (1989): *Nuts and Bolts for the Social Sciences*. New York: Cambridge University Press.

Engelstad, Fredrik (1999): *Om makt. Teori og kritikk*. Oslo: Ad Notam Gyldendal AS.

Fennefoss, Arvid (1996): "Organisasjoner, klassifikasjoner og "klasser"" i *Sosiologisk Årbok*, Nr. 2.

- Fennefoss, Arvid (1988): *Lønnstaker-organisering. Tre rapporter om utfordringer for fagbevegelsen*. Fafo-rapport nr. 081. 2. opplag. Oslo: Lobo Grafisk AS.
- Flaa, Paul, Rolf Gabrielsen, Dag Hofoss, Finn Holmer Hoven, og Rolf Rønning (1985): *Innføring i organisasjonsteori 3. omarbeidede og utvidete utgave ved Rolf Gabrielsen*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Flyvbjerg, Bent (1994): *Rationalitet og magt*. København: Akademisk Forlag A/S.
- Fuglem, Kjell (1972): *Braathens SAFE i norsk luftfartspolitikk*. Hovedfagsoppgave i historie. Trondheim.
- Fuglem, Knut (1994): *Luftfart*. Aurskog: PDC Printing Center.
- Geertz, Clifford (1973): *The interpretation of cultures: Selected essays*. New York: Basic Books.
- Giddens, Anthony (1984): *The Constitution of Society*. Cambridge: Polity Press.
- Goffman, Erving (1959): *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Anchor.
- Granovetter, Mark (1992): "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness" i *The Sociology of Economic Life*. Boulder, Colo: Westview Press.
- Haaland, Halfdan (2002): *Bedriftskultur i Braathens*. Foredragsfoiler.
- Hammersley, Martyn og Paul Atkinson (1996): *Feltmetodikk. Grunnlaget for feltarbeid og feltforskning*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Heiret, Jan, Olav Korsnes, Knut Vennesslan, og Øyvind Bjørnson (2003): *Arbeidsliv, historie, samfunn. Norske arbeidslivsrelasjoner i historisk, sosiologisk og arbeidsrettslig perspektiv*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hellevik, Ottar (1984): *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. 3. opplag. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hernes, Gudmund (1975): *Makt og avmakt*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Holter, Harriet (1997): *Fra kvalitative metoder til kvalitativ samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Korsnes, Olav, Heine Andersen og Thomas Brante (1997): *Sosiologisk leksikon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- March, James G. og John P. Olsen (1989): *Rediscovering Institutions. The Organizational Basis of Politics*. New York: The Free Press.
- Mjøset, Lars (2000): "Hvorfor er sosiologiske teoretikere så uenige?" i *Apollon*, Nr. 2.

- Nicolaisen, Heidi (2001): *Normalarbeidsdagen. I utvikling eller avvikling?* Hovedfagsoppgave i sosiologi. Oslo.
- Olsen, Jahn-Arne (2002): *Overtatt – og bedratt*. LO-hefte. Oslo.
- Qvale, Thoralf U., Fredrik Winther og Lars Klemsdal (2002): *Nedbemanning ved Bjølvefossen og Salten Verk – en evaluering*. Oslo: Nordberg Aksidenstrykkeri A/S.
- Ragin, Charles (1994): *Constructing Social Research. The Unity and Diversity of Method*. California: Pine Forge Press.
- Rogers, Mary F. (1977): “Goffman on Power” i *The American Sociologist*. Vol. 12 (April).
- Rubin, Herbert J. og Irene S Rubin (1995): *Qualitative Interviewing*. London: Sage Publications.
- Skjervheim, Hans (1957): *Deltaker og tilskodar*. Oslo: Dreyer.
- Sørhaug, Tian (1996): *Om ledelse. Makt og tillit i moderne organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Teece, David J. (editor) (1987): *the Competitive Challenge. Strategies for Industrial Innovation and Renewal*. California: Ballinger Publishing Company.
- Thompson, Paul & McHugh, David (2002): *Work Organisations 3rd Edition*. New York: Palgrave.
- Tjomsland, Audun og Kjell G. Wilsberg (1995): *Mot alle odds*. Oslo: Braathens SAFE.
- Walton, Richard E. og Robert B. McKersie (1994): *Strategic Negotiations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Weick, Karl. E (1995): *Sensemaking in Organizations*. California: Sage Publications.
- Winter, Søren (1985): “Iverksættelsesbarrierer” i *Politica*, 17. årgang. Nr. 1.
- Wrong, Dennis (1987): *Power. Its Forms, Bases, and Uses*. New York: Transaction Publishers.

Øvrige kilder:

Arbeidsmiljøloven: kommentarer til lov av 4. februar 1977 om arbeidsvern og arbeidsmiljø m.v. med endringer, sist ved endringslov av 30. april 1998 nr. 24.-7. rev. Utg. Friberg, Fougner og Holo. Tano Aschehoug. Oslo. 1998.

Dom og kjennelse fra Asker og Bærum tingrett. 2003.

Faktumbidrag I: Bind I til Asker og Bærum tingrett. 2003.

Stortingsmelding nr. 38 (1996/1997): Norsk luftfartsplan 1998-2007.

SAS' årsrapport 2002 & Miljørapporten.

Internettetsiden til forskningsetiske komiteer: www.etikkom.no

Internettetsiden til Norwegian: www.norwegian.no

Internettetsiden til Luftfartens Funksjonærforening: www.luftfarten.no

Braathens intranett.

Protokoller fra møter mellom fagforeninger og ledelse i Braathens i tidsrommet 2001-2002.

Alle kilder i denne oppgaven er oppgitt.

Antall ord i denne oppgaven er 54.226⁶⁷.

⁶⁷ Før oppgaven ble levert ble det innvilget en faglig begrunnet søknad fra veileder om å få gå ut over ISS' omfang for hovedfagsoppgaver. Derfor er 52.000 ord-grensen noe oversteget.