



UNIVERSITETET I  
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

---

# MASTEROPPGAVE

«KULTURPROSJEKTET» -

## ORGANISASJONSKULTUR OG ENDRINGER

En studie av Avinors satsning mot økt kundefokus

Nina Julianne Jensen og Wenche Nyeng

BE300E

Master of Science in Business  
Universitetet i Nordland  
26.04.2013



## **Abstract**

Our master thesis has culture and change as main elements. We have during the master program gained more knowledge concerning the importance of culture and the development of culture in organizations. This knowledge of culture related to organizational development and change processes gave the motivation for doing our master thesis.

We were given the possibility to work on a project in Avinor focusing on culture and change. This project is in our master thesis named “Kulturprosjektet”. This project was established and executed as part of a Long term plan in developing Avinor from a bureaucratic to business oriented organization. The goals of the project was defined and described as a change project aiming to develop the overall Avinor culture towards more focus on the market and customers. The project highlighted the following values; working together, performance, consequences, results and competency of change. How the individuals related to and behaved according to these values and how it contributed to the goals was essential in our master thesis.

Our study related to the department called PBR (plass, brann, redning). We have investigated to what extent Avinor Trondheim Airport has succeeded in reaching the ambitions and goals of the project in this particular department. We asked: *Is the daily work life and working environment influenced by “Kulturprosjektet”?* and *Did “Kulturprosjektet” contribute to increase efficiency and competency for change?*

The Research Method we decided to use was Qualitative research including semi-structured interviews.

To find answers to our research question we have focused on communication, influence on change processes and sharing common understanding of ideas. Particularly we looked into how the project was adapted in the PBR department.

Our master thesis concludes that the knowledge regarding” Kulturprosjektet” was rather low in the PBR department. The department did not consider themselves as a part of the project and held out an opinion of not being involved by the management.

In total; “Kulturprosjektet” consequently did not contribute to any changes in the PBR daily work life. Still, one of the findings was that PBR does have some competencies regarding change competence.

## **Forord**

«Old habits die hard!» «Gamle vaner er vonde å vende!» Ordtakene foran finnes trolig på de fleste språk i en eller annen variant. Er det slik at vi mennesker ikke kan forandre oss?

Det kan se ut som om de fleste virksomheter/organisasjoner mener det er viktig med utvikling for å holde tritt i et stadig mer krevende og hurtig endrende marked. Vil det ikke da være naturlig å tenke at de som jobber i disse virksomhetene også må endre seg? Kan en oppnå organisatorisk endring uten individuell endring – eller eksisterer det en gjensidig avhengighet mellom individet og organisasjonen? Faglitteraturen har ulike syn og perspektiver i så måte. De mange undersøkelser som er gjort på utviklingsutvikling, omstilling og endringer viser til ulike konklusjoner i forhold til temaet.

I denne masteroppgaven har vi sett nærmere på kultur og kulturens sentrale plass i utviklingsutvikling. Vi har tatt utgangspunkt i et prosjekt gjennomført i Avinor i 2011 og 2012; her kalt Kulturprosjektet.

Oppgavens tema har gitt oss begge et utvidet syn på hvor kompleks ledelse og utviklingsutvikling er. Vi har gjennom relevant faglitteratur – både i form av bøker og empiriske artikler – fått innsikt i kompleksiteten innen kultur og endringer. Videre er all dokumentasjon om Kulturprosjektet gjort tilgjengelig for oss. Denne informasjonen har vært viktige bidrag i vårt arbeid med oppgaven.

9 ansatte i avdeling Plass, brann og redning (PBR) ved Avinor Trondheim lufthavn Værnes (TRD) har åpent og ærlig svart på våre mange spørsmål under intervjuene. Vi hadde ikke hatt grunnlag for å skrive denne oppgaven uten dem og er veldig takknemlig for deres innspill.

Vi har i utarbeidelsen av denne masteroppgaven fått veldig god oppfølging fra vår veileder Arne Brinchmann; organisasjonsrådgiver i personal- og utviklingsavdelingen ved Universitetet i Nordland (UiN). Hans ærlige tilbakemeldinger har vært nødvendige for fullføringen av oppgaven. Arne er også den som vekket vår interesse for kultur gjennom sine engasjerende forelesninger i kurset «Ledelse, kultur og kommunikasjon». Vi ønsker å takke Arne for hans konstruktive innspill.

Kommersiell sjef for Divisjon Store Lufthavner; Øystein Høsteland Sundby, tok imot oss på kort varsel og delte sine tanker om Kulturprosjektet med oss. Hans refleksjoner var nyttige for oss i arbeidet med oppgaven.

Vi ønsker å takke Gudrun Emilie Olderskog i Choice for hennes imøtekommenhet og gjestfrihet i forhold til å dele Choice-kjedens filosofi om kultur. Vårt møte i Choice-«hovedkvarteret» ga oss inspirasjon.

Kontorsjef Ellen Abelgård ved Handelshøgskolen UiN har møtt oss med stor velvillighet og fleksibilitet under vårt arbeid med gjennomføring av oppgaven.

Til slutt ønsker vi å takke våre arbeidsgivere henholdsvis Avinor Trondheim lufthavn Værnes og Lade Behandlingssenter Blå kors. I innspurten på oppgaven skiftet Wenche arbeidsgiver til Studentsamskipnaden i Trondheim (SiT). Våre arbeidsgivere har lagt forholdene godt til rette for at oppgaven kunne gjennomføres.

Stjørdal/Trondheim 26.04 2013

Nina Julianne Jensen

Wenche Nyeng

## **Sammendrag**

Kultur og endring går som en rød tråd gjennom vår masteroppgave. Vi har i løpet av mastergradsstudiet fått økende kunnskap om kultur generelt samt utvikling av kultur i organisasjoner spesielt. Kunnskapen om kultur knyttet til organisasjonsutvikling og endringsprosesser motiverte oss til å skrive nettopp denne masteroppgaven.

Vi har i vår studie fått lov til å arbeide med et prosjekt i Avinor hvor kultur og ledelsesinitierte endringsprosesser hadde fokus. Dette prosjektet er i vår masteroppgave omtalt som Kulturprosjektet. Kulturprosjektet ble etablert og gjennomført som et ledd i langsiktig utvikling av Avinor fra forvaltnings- til forretningsorientering. Kulturprosjektets målsetting var: *Å bygge en kultur som*

- *Tar utgangspunkt i den enkeltes ansvar og innsats*
- *Gjenspeiler vårt fokus på dem vi er til for og hverandre*
- *Bidrar til å sikre en positiv utvikling av fremtidens luftfart.*

Slik Kulturprosjektet blir beskrevet, fremstår det som et endringsprosjekt med et mål om en samlet endring av kulturen i Avinor Divisjon Store Lufthavner (DLS) i retning økt kundefokus.

Prosjektet la stor vekt på begreper som samhandling, prestasjon, konsekvens, resultat og endringskompetanse og hvordan individet kunne forholde seg til og agere i forhold til disse begrepene for å utvikle Avinor i ønsket retning.

Vår studie rettet seg spesifikt mot avdeling Plass Brann og Redning (PBR). Vi har sett på i hvilken grad Avinor Trondheim lufthavn Værnes har lyktes med prosjektets ambisjoner og målsettinger. For å få en bedre forståelse for hvorfor Avinor gjennomførte Kulturprosjektet har vi sett på kontekstens betydning; hvilke eksterne og interne krefter er det som påvirker styring og utvikling. Ingen organisasjon lever upåvirket av hva som skjer rundt den og må forholde seg til kunder, marked og myndigheter. Med utgangspunkt i Kulturprosjektets målsetting og samtaler med ledelsen i Avinor på Værnes etablerte vi følgende problemstilling og delproblemstilling:

*Hvordan har arbeidshverdagen og arbeidsmiljøet i PBR blitt påvirket av Kulturprosjektet?*

*Har Kulturprosjektet i tråd med ledelsens intensjoner bidratt til økt effektivitet og økt endringskompetanse hos de ansatte i PBR?*

Metodevalget vårt falt på kvalitative dybdeintervjuer. Vi samlet primærdata gjennom intervjuer som vi gjennomførte blant ansatte på avdeling PBR. I tillegg hadde vi en samtale med kommersiell sjef for DLS. Sekundærdata fikk vi tilgang til hos Avinor i form av strategi- og prosjektdokumenter samt rapporter.

I teoridelen har vi vektlagt presentasjon av strømninger i tiden som bidrar til å definere bedrifters handlingsrom. Det er særlig teorier som gir en dypere forståelse av kultur og endringer i organisasjoner som gis en sentral plass. Kulturstyring som omfatter spørsmålet – lar kultur seg styre? versus utvikling av kultur, representerer ulike tilnærminger til kultur og hvordan man forholder seg til dette både på individnivå og organisatorisk nivå.

For å finne svar på våre forskningsspørsmål har vi vært opptatt av faktorer som kommunikasjon, medvirkning og felles meningsinnhold. Sentralt i dette har vært å se på hvordan Kulturprosjektet har landet i PBR.

Vår oppgave konkluderer med at det var liten kunnskap hos avdeling PBR om Kulturprosjektet. Avdelingen følte seg ikke som en del av prosjektet og de pekte på liten grad av involvering fra ledelsens side. I dette ligger også at felles forståelse av sentrale begreper i prosjektet manglet. Derfor har ikke Kulturprosjektet i seg selv medført endringer i PBR sin arbeidshverdag. Vi har likevel funnet at PBR har en viss endringskompetanse. Dette ser vi blant annet i sammenheng med ledelsens fokus på og kommunikasjon knyttet til behov for endring og utvikling av Avinor.

# Innholdsfortegnelse

1. Innledning.....	1
1.1 Rammebetingelser og politisk påvirkning .....	1
1.2 Avinors historie og utvikling .....	2
1.3 Tema .....	6
1.4 Problemstilling.....	7
1.5 Avgrensning.....	9
1.6 Forskningsmodell .....	9
1.7 Oppgavens struktur og videre oppbygging .....	10
2. Teoretisk rammeverk .....	11
2.1 Fra forvaltning til forretning.....	11
2.2 Organisasjonskultur; hva er det?.....	13
2.3 Kulturforandring vs kulturstyring .....	17
2.4 Organisasjonsutvikling, omstilling og endringsarbeid.....	19
2.5 Endringer .....	21
2.6 Håndteringsmekanismer og reaksjoner .....	24
2.7 Fallgruber og muligheter i endringsarbeid. Hva skal til for å lykkes?.....	28
3. Metode .....	33
3.1 Forskningsmetode .....	33
3.2 Forskningsdesign .....	34
3.3 Kvalitative metoder .....	35
3.4 Datautvalg .....	36
3.4.1 Datainnsamlingsmetode.....	36
3.4.2 Casebedriften .....	37
3.4.3 Utvalget .....	37
3.4.4 Intervjuguide .....	40
3.5 Analyse av data.....	41
3.6 Forskningskvalitet.....	42
3.7 Informantenes rolle og betydning.....	44
3.8 Egenrefleksjon i forhold til oppgaven .....	44
4. Empiri .....	46
4.1 Innledning.....	46
4.2. Kulturprosjektet – et organisasjonsprosjekt med store ambisjoner.....	50
4.3 PBR og Kulturprosjektet .....	61

4.4 Språk og kulturbegrep i Kulturprosjektet.....	70
5. Analyse og drøfting.....	78
5.1 Kulturprosjektet i et fugleperspektiv .....	79
5.2 Fra ide til virkelighet – implementering, oversettelse og mening .....	81
5.3 Hva har Kulturprosjektet oppnådd?.....	88
5.3.1 Kunnskap og meningsinnhold.....	89
5.3.2 Endring som hverdagsutfordringer .....	94
6. Epilog.....	105
6.1 Konklusjon .....	107
6.2 Avslutning og innspill til videre arbeid .....	108
Litteraturliste.....	112
Vedlegg.....	114



# Oversikt over figurer, tabeller og vedlegg

## Figurer

Figur 1: Vår forskningsmodell .....	10
Figur 2: Løkdigram .....	15
Figur 3: Organizational influences in individual change .....	23
Figur 4: Håndteringsmekanismer .....	25
Figur 5: Maslows to grunnleggende behov .....	26
Figur 6: Kommunikasjonsmodell som eksempel på kretsløpsmodell .....	31
Figur 7: Grunntrekk ved kvalitativ og kvantitativ metode .....	33
Figur 8: Delmålsettinger for Kulturprogrammet .....	51
Figur 9: Sammenhengen mellom forretning og kultur .....	52
Figur 10: Begeistringsheftet .....	54
Figur 11: Prosess- og implementeringsplan .....	56
Figur 12: Utrullingsmodell for Kulturprosjektet .....	58
Figur 13: Program for ansattesamling .....	67
Figur 14: Fra lineær til sirkulære endringsprosesser .....	85
Figur 15: Culture eats strategy for breakfast .....	106

## Tabeller

Tabell 1: Example of a hypothetical, partial hierarchy of changeability .....	22
Tabell 2: Verdier og kulturbegrep .....	53
Tabell 3: Delmål og aktivitetsplan for Kulturprosjektet .....	55

## Vedlegg

Vedlegg 1: Organisasjonskart Avinor Trondheim Lufthavn Værnes.....	114
Vedlegg 2: Intervjuguide .....	115
Vedlegg 3: Brev til informantene .....	118
Vedlegg 4: Samtykkeerklæring .....	119

## **1. Innledning**

I dette kapitlet vil vi redegjøre for hva vi har valgt å undersøke og hvorfor akkurat dette tema ønskes belyst. Avinors Kulturprosjekt er vårt forskningscase der arbeid med organisasjonskulturen står sentralt. Divisjonsdirektør DLS, påpeker behovet for å endre kulturen fordi divisjonen har en oppfatning om at organisasjonskulturen vil være avgjørende i forhold til å lykkes med de strategiske målene for kommende år. I dette arbeidet vil faktorer som verdier, innstillinger og arbeidsmønstre være viktige for å nå målene. Problemstillingen er således utledet fra ledelsens «diagnose». Vi har visualisert de elementer som er sentrale for vårt forskningsspørsmål i en modell som også danner grunnlag for oppbygningen av masteroppgaven. En slik oppgave med dette tema må nødvendigvis avgrenses og vi forsøker her også å forklare hvordan vi har avgrenset oppgaven vår.

### **1.1 Rammebetingelser og politisk påvirkning**

Etter 2. verdenskrig lå Europa i ruiner og nasjonale gjenreisningsprosjekter vokste fram og ble en dominerende faktor i samfunnsutviklingen. Sentralt i styring og ressursallokering knyttet til gjenreisningsarbeidet stod politikere og myndigheter. Gjennom internasjonalt samarbeid og politiske og embetsstyrte avtaler mellom stater ble ressurser tilført for å bygge opp ødelagte samfunnsstrukturer. Fordi gjenreisning særlig omfattet nasjonalt store oppgaver knyttet til samferdsel, kommunikasjon og utnyttelse av naturressurser, ble resultatet av disse store løftene mange statlig eide foretak. Transportsektoren (bane, fly og vei) hadde statlig eierskap. Staten ved Samferdselsdepartementet opprettet Luftfartsdirektoratet (senere kalt Luftfartsverket) på slutten av 40-tallet. Det var bred politisk enighet på Stortinget om at luftfart var å anse som en så viktig del av samfunnsutviklingen og som en så viktig faktor for både næringsutvikling og bosetting i distriktene at både investeringer i infrastruktur og drift av et luftfartssystem i Norge måtte være underlagt full kontroll gjennom statlig eierskap.

På slutten av 60-tallet stod Håkon Kyllingmark som statsråd for Samferdselsdepartementet i spissen for beslutning om etablering av kortbanenettet i Nord-Norge og på Vestlandet noe som revolusjonerte norsk luftfart gjennom å knyttet mindre byer og tettsteder opp mot stamrutenettet. Framgang og økonomisk vekst ble imidlertid på 70-tallet avløst av stagnasjon og fall i vekstkurvene for økonomi og velferd. Dette ga grobunn for kritiske refleksjoner rundt

statlig eierskap, offentlige investeringer og en økonomisk politikk hvor staten brukte markedsrett (monopol) og subsidiemekanismer for å bevare styring og kontroll.

Det ble starten på en omfattende liberaliseringsbevegelse ikke bare i Norge, men også i Europa og USA. I Norge medførte dette en orientering mot mer konkurranse og mindre statlig styring. Økonomi kom gradvis mer i fokus også sett i lys av økende globalisering og derav mer åpne nasjonale økonomier. Handelsavtaler og dereguleringer satte fart i konkurranseutsetting og dermed kom kunder, priser og kostnader inn som parametere med et helt annet fokus enn i tidligere tiår. Likevel framsto luftfartssektoren i Norge med samme brede forankring i statlig eierskap.

De siste tiårene har de store statlige organisasjonene erfart at de er en del av en stadig økende konkurranseverden. For å posisjonere seg og framstå med konkurransekraft er det gjennomført organisatoriske endringer. Store statlige monopoler som Televerket og Postverket gikk fra å være statlige forvaltningsorganer til statlig eide aksjeselskaper på 90- og 2000-tallet. For Televerket (som nå heter Telenor) endte reisen med konkurranseutsetting og børsnotering i år 2000. Reisen fra forvaltning til forretning har vært så kraftfull og dominerende at det nærmest kan karakteriseres som en organisatorisk revolusjon.

## **1.2 Avinors historie og utvikling**

### *Avinors historie*

Avinor har også vært del av utviklingen skissert ovenfor har selskapet vært et statlig eid aksjeselskap med Samferdselsdepartementet som eier og generalforsamling fra 2003.

Avinor som i dag eier og driver 46 lufthavner og den samlede flysikringstjeneste i Norge, ble etablert som et frittstående luftfartsdirektorat under Samferdselsdepartementet i 1947. I 1978 ble navnet endret til Luftfartsverket, men organisasjonen var fortsatt statens forvaltningsorgan for luftfart. I 1997 overtok Luftfartsverket ved staten 29 regionale/kommunalt eide lufthavner i Norge.

Etter evalueringer og vurderinger på slutten av 90-tallet ble det besluttet å gjennomføre store oppgaveendringer i Luftfartsverket. Tilsynsoppgavene overfor sivil luftfart ble besluttet skilt ut og Luftfartstilsynet ble i 2000 etablert som statens uavhengige tilsynsorgan. Oppgaver knyttet til drift og utvikling av landets flyplasser samt flysikringstjenesten ble værende i

Luftfartsverket. I 2002 vedtok Stortinget å omdanne Luftfartsverket til et 100% statlig eid aksjeselskap og fra 1. januar 2003 var aksjeselskapet Avinor etablert med eierskap i Samferdselsdepartementet. Organisasjonsformen som statlig forvaltningsorgan for sivil luftfart fram til 2003 reflekterer statens sterke eierskap og samfunnsansvaret knyttet til å ta ansvar for utvikling og drift av tunge infrastrukturoppgaver.

*Hvilket verdensbilde er Avinor en del av?*

Luftfartsindustrien har over flere år slitt med marginer som er satt mer og mer under press. Konkurransen i luften har de siste tiårene blitt radikalt hardere. Lavprisselskapenes inntog i markedet (Ryanair, Easyjet, Norwegian) har forandret luftfarten gjennom å fly punkt til punkt utenom de store hubene til lave priser. En hub er en sentral flyplass hvor passasjerer blir «matet inn» for deretter å reise videre ut i verden. Slike «huber» har et omfattende rutenett, og eksempler på slike «huber» er København, London, Amsterdam og Frankfurt.

Lavprisselskapene har gjennom dette utfordret de store etablerte nettverkselskapenes forretningsmodeller. Nettverksselskaper som SAS, Lufthansa, British Airways, KLM og Air France for å nevne noen av de store aktørene, har måttet se på at lavprisaktørene både har tatt kunder fra eksisterende markeder, men også bidratt til et langt større marked for flyreiser. Dette har endret kundenes (flypassasjerenes) oppfatninger om hva en flyreise skal koste. Prisene på flyreiser har falt radikalt. Eksempelvis kostet den billigste flybilletten tur/retur København og London med SAS kr 3.600,- i 1990. I dag er situasjonen den at samme strekning kan flys for under 1.000 kroner. Kundene forventer altså at flyreiser skal være billige og slik fungerer et liberalisert marked preget av sterk konkurranse.

I luftfartsindustriens verdikjede hvor flyselskaper og flyplasser utgjør de sentrale elementene, har luftfarten i et europeisk/skandinavisk perspektiv tapt milliardbeløp mens flyplasseiere tilsvarende har tjent milliarder. Denne ubalansen kan ikke vedvare. Flyplassenes produksjon av tjenester må effektiviseres slik at kostnadene reduseres for flyselskapene. Disse er avhengig av å kjøpe tjenester som flykontroll, terminalbruk og sikkerhetskontroll. I Norge hvor Avinor som statlig eid aksjeselskap pr. i dag har monopol på flyplassdrift og flykontroll, er det viktig at organisasjonen er i stand til å møte utfordringene og kravene fra kundene (flyselskapene).

Dersom Avinor ikke klarer å levere tjenestene både med hensyn til forventet kvalitet og et riktig kostnadsnivå, vil dette kunne utløse krav om konkurranseutsetting. Sommeren 2012

medførte mangel på flyvelederkapasitet store forsinkelser i flytrafikken i Norge med påfølgende ekstra kostnadsbelastninger for allerede hardt pressede flyselskaper. Leder i transportkomiteen Knut Arild Hareide (KrF) uttalte i Dagens Næringsliv 7. november 2012 at «Avinor har ikke levert godt nok» og «på sikt er målet konkurranseutsettelse».

### *Avinors hovedoppgaver*

Avinors oppdrag er å drive et helhetlig system av 46 flyplasser og den samlede flysikrings-tjenesten i Norge. Flysikringstjenesten omfatter å drifte og utvikle både flynavigasjonstjenesten og lufttrafikk-tjenesten (flygeledere utøver kontroll og styring av luftrom og flytrafikk). Avinors virksomhet er basert på ivaretagelse og utvikling av vesentlige samfunnsoppgaver i alle deler av landet. Dette betyr å ta ansvar for å binde landet sammen infrastrukturmessig noe som har konsekvenser for bosetting og næringsutvikling i distriktene. Avinors mandat er knyttet til sikker, effektiv og miljøvennlig drift og utvikling av luftfartssystemet i Norge.

Det fremgår av eiermelding (St.meld.nr. 48 (2008-2009)) og selskapets vedtekter at Avinor i størst mulig grad skal drive virksomheten selvfinansierende, gjennom avgifter fra flyselskapene og kommersiell virksomhet på lufthavnene. Internt i konsernet er det kryssfinansiering mellom bedriftsøkonomisk lønnsomme og mindre lønnsomme enheter. Det innebærer at overskudd fra flyplassene med positiv bunnlinje bidrar til drift og investeringer på lufthavner som ikke har markedsgrunnlag for å generere overskudd. Konsernet har i perioden 2007 – 2012 betalt 1,6 mrd kroner i utbytte til staten.

Avgifter representerer pris på tjenester overfor flyselskapene. De avgifter Avinor i dag har omfatter:

- Start og passasjeravgift
- Sikkerhetsavgift
- Terminalavgift (TNC - Terminal Navigation Charge)
- Underveisavgift

Samferdselsdepartementet er ansvarlig for å vedta nivå for lufthavnavgifter på årlig basis gjennom endringer i Forskrift om lufthavnavgifter ved lufthavnene til Avinor. Avgiftene med unntak av start- og passasjeravgift er kostbasert.

### *Økende fokus på kommersialisering*

I økende grad har inntekter fra kommersiell virksomhet bidratt til å finansiere luftfartssystemet, og tilsvarende har avgiftsinntektene relativt sett blitt mindre. Med kommersiell virksomhet menes blant annet inntekter generert fra parkering, taxfree-salg og servering som de viktigste kilder til inntektsstrømmene. Kommersielle inntekter utgjør om lag halvparten av de totale inntektene til Avinor. De øvrige inntektene kommer fra flyselskapene og de avgiftene de betaler for kjøp av tjenester som flynavigasjon samt bruk av bane- og terminalfasiliteter.

Store oppgaver knyttet til investeringer i sikkerhet og kapasitetsøkende tiltak på mange av lufthavnene betyr at fokus på inntektsutvikling er stor. Utover i tiåret 2003-2011 har det derfor vært et økende fokus på å utvikle organisasjonen fra en kultur preget av forvaltning og over i en mer forretningsorientert retning. Sett i lys av denne kursendringen ble prosjektet Take Off 05 initiert i 2003 og delvis gjennomført i 2004. Ambisjonen for dette prosjektet var å gjennomføre kostnadseffektiviseringer.

Ny organisasjonsstruktur med fire divisjoner - og datterselskapet OSL ble etablert i 2004:

- Divisjon store lufthavner (5)
- Divisjon mellomstore lufthavner (11)
- Divisjon regionale lufthavner (29)
- Oslo Lufthavn AS
- Flysikringsdivisjonen

Hensikten med denne organiseringen var blant annet å samle de lufthavnene som hadde størst potensiale for forretningsutvikling i en egen divisjon og tilsvarende ble lufthavner som ikke hadde samme markedsgrunnlag og dermed mindre mulighet for å levere bidrag til konsernet samlet i egne divisjoner slik at deres kompetanse på kostnadseffektiv drift kunne videreutvikles.

I 2009 – 2010 ble organisasjonsutvikling med ny konsernmodell etablert der en viktig drivkraft var å bidra til kommersiell inntjening i Avinor ved å styrke kundeorienteringen, forretningsmessig kultur og tankesett. I denne sammenheng ble det pekt på at implementering av kommersiell tenkning som del av en felles kultur, representerte en stor utfordring. En slik

utfordring må sees i lys av at Avinor er en organisasjon som har vært tradisjonell, forvaltnings- og operativt orientert. Kommersiell tenkning innebærer at kundens (passasjerer og flyselskapenes) behov i større grad skal være styrende for utviklingen videre. Etableringen av Kulturprosjektet må sees i sammenheng med fokus på marked og forretning.

### 1.3 Tema

Overordnet tema for vår masteroppgave er kultur og ledelsesinitierte endringsprosesser. I denne oppgaven vil vi være særlig opptatte av hvilke effekter et konkret prosjekt, Kulturprosjektet i Avinor, har hatt på arbeidsmiljø og arbeidsmåter på organisasjonens grunnplan. Vi har gjort et dypdykk i en avdeling på Trondheim lufthavn Værnes; *Plass, Brann Redning*, heretter omtalt som PBR. Gjennom intervjuer med ansatte i denne avdelingen har vi undersøkt hvilke effekter dette kulturarbeidet har hatt på arbeidsmiljø og arbeidsmåter.

Det som ytterligere førte oss konkret i retning av kultur som tema for oppgaven var et utsagn av Petter Stordalen om at «kultur spiser strategi til frokost»<sup>1</sup>! Dette gjorde oss så nysgjerrige at vi kunne ikke overse kultur som tema for oppgaven.

Samtidig var Avinor inne i et omfattende overordnet prosjekt som nettopp handlet om kultur; det vi i denne oppgaven omtaler som Kulturprosjektet. Kulturprosjektet har fulgt opp tidligere ambisjoner der Avinor har hatt fokus på kunde- og forretningsorientering. Ledelsen i Avinor ønsker å endre ansattes fokus i retning av en mer grunnleggende kundeorientering. Dette krevde en kulturell endring i organisasjonen, og Kulturprosjektet ble startet.

Våren 2011 markerte Avinor starten på Kulturprosjektet under paraplyen «Time to fly 20:2020». Prosjektet skal tilføre målrettet fokus på arbeidet med å gjøre Avinor ytterligere forretningsorientert og forberedt på framtidig konkurranse. Ledere på alle nivåer skal kjenne målsettingene, være bevisste på sin egen rolle i forankringen og utviklingen av bedriftens kultur. Ved utgangen av 2012 skal alle ansatte, uavhengig av organisatorisk ståsted i Avinor, erfare økt samhandling, bevissthet omkring egne prestasjoner i betydning «min innsats spiller en rolle», samt konsekvens i betydning av «hver enkelt medarbeider blir sett og opplever å få brukt egne talenter til beste for individet og organisasjonen». Dette var starten på et kulturprogram hvor delmål for desember 2012 ble presentert som

---

<sup>1</sup> Bemerkning som opprinnelig tilskrives Peter Drucker, og som senere (2006) er popularisert av Mark Fields; president i Ford Motor Company.

*Vi aksepterer, lever etter og lever i henhold til det forretningsmessige: kultur, verdier og holdninger.*

Etter 2012 er ambisjonen «kontinuerlig driftskultur og forbedring». Lokalt på Værnes ble «ballen tatt videre» og i mai 2011 ble en samling med mellomledernivået hos Avinor (teamledere) gjennomført. Vinklingen var inviterende; hvordan tar vi prosessen videre lokalt? Dette ga som svar informasjonsmøter/presentasjoner i «alle miljøer» for å forankre og forberede organisasjonen på kommende prosesser. Disse kommende prosessene besto i to ansattesamlinger med et halvt års mellomrom.

Samtaler med ledelsen hos Avinor Trondheim lufthavn Værnes, avklarte at det ikke ble gjennomført noen «nullpunktmåling» forut for prosjektoppstart. Det gjorde det vanskelig å måle en eventuell utvikling/konkret endring. Det ble da uttrykt et ønske om å få tilbakemelding på hvordan prosjektets målsettinger er blitt oppfanget «ute på gulvet». Spesielt fordi Kulturprosjektet var ledelsesinitiert og ikke omfattet bred ansatterepresentasjon i forhold til utvikling og planlegging av prosjektet.

I tillegg til aktiviteter og prosesser internt i Avinor Trondheim lufthavn Værnes, ble det også initiert en eksternt rettet prosess som involverte alle bedrifter/organisasjoner som har sitt daglige virke på Værnes. Arbeidet fokuserte på å komme fram til en intern visjon for alle ansatte uavhengig av organisasjonstilknytning; «*Vi skaper begeistring*». I dette ligger det et tydelig fokus på kunden altså den reisende. Alle ansatte på Værnes skal bidra til å gi en god opplevelse og en «sømløs» reise.

## **1.4 Problemstilling**

Kulturprosjektet har satt fokus på en rekke begreper som ledelsen i Avinor mener er sentrale i arbeidet med å endre kulturen i organisasjonen og som derigjennom sees på som en nødvendig utvikling mot mer forretningsorientering. Disse begrepene er sentrale i våre intervjuer og i vår intervjuguide:

- Samhandling
- Prestasjon
- Konsekvens
- Resultat



- Endringskompetanse

Avinor har gjennom Divisjon Store Lufthavner (DLS), erkjent at organisasjonskulturen vil være avgjørende i forhold til å lykkes med de strategiske målene for kommende år.

Divisjonsledelsen i Avinor har i prosjektdokumentene uttrykt at *«verdiene, innstillingene og arbeidsmønstrene som er der<sup>2</sup> vil enten hjelpe oss eller hindre oss i å nå målene»*. DLS uttrykker en tydelig sammenheng mellom forretning og en sterk kultur som grunnlag for vekst og forbedring over tid. Forholdet mellom kultur og resultater er ikke enkelt å tyde/avklare (Alvesson, 2002), men vi ser her at Avinors kulturprosjekt har som utgangspunkt at et målrettet kulturarbeid kan skape en mer effektiv organisasjon.

Vi vet at store, ledelsesinitierte utviklingsprosjekter møter en rekke utfordringer når de skal implementeres bredt i større organisasjoner og at de ønskede kulturendringene ikke er enkle å få til. Store utviklingsprosjekter kan fort vise seg å få helt andre effekter enn de som i sin tid dannet utgangspunkt for endringsarbeidet. For oss fremstår Kulturprosjektet i Avinor som et interessant case som gjør det mulig å problematisere flere sider ved denne implementeringsprosessen. Gjennom Kulturprosjektet ønsker Avinor å gjøre endringer som gir seg utslag i økt forretningsorientering i alle deler av organisasjonen. En forutsetning for at ledelsen skal lykkes i sine ambisjoner er at de nokså abstrakte verdiene og målsettingene som ligger til grunn for prosjektet, skal påvirke de konkrete arbeidsmåtene på organisasjonens grunnplan. Gjennom intervjuer med ansatte i en konkret avdeling, PBR, ønsket vi å undersøke hvordan Kulturprosjektet kommer til uttrykk på organisasjonens grunnplan og hvilke effekter prosjektet har hatt. Har ledelsen oppnådd de målene som lå til grunn for prosjektet? Med utgangspunkt i Kulturprosjektets målsetting, samt dialog med ledelsen i Avinor Trondheim lufthavn Værnes, utformet vi følgende problemstilling:

Hvordan har arbeidshverdagen og arbeidsmiljøet i PBR blitt påvirket av Kulturprosjektet?
------------------------------------------------------------------------------------------

Som delproblemstilling står følgende sentralt:

---

<sup>2</sup> «Der» refererer seg til organisasjonen DLS.

Har Kulturprosjektet i tråd med ledelsens intensjoner bidratt til økt effektivitet og økt endringskompetanse hos de ansatte i PBR?
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 1.5 Avgrensning

Vi har i denne oppgaven ikke stilt spørsmålstegn hverken ved ledelsens «diagnose» eller at kultur løftes frem som sentral faktor i forhold til ytterligere fokus på forretningsorientering gjennom etableringen av Kulturprosjektet.

Enkeltpersoners reaksjoner på Kulturprosjektet gjennom intervju av ansatte i en operativ avdeling har en sentral plass i vår oppgave. Avdeling Plass, brann og redning (PBR) ble valgt ut fra at de representerer store operative miljøer som har stort selvstendig ansvar for sine kjerneoppgaver. Avdelingen er lokalisert fysisk atskilt fra de fleste andre avdelinger i Avinor Værnes.

Vi har i vår analyse ikke vært spesielt opptatt av å se på hvilke ytre endringer som førte til Kulturprosjektet utover å skissere den konkrete kontekst Avinor opererer i. Fokus har vært rettet mot hva Kulturprosjektet gjør med organisasjon, arbeidsmiljø og organisasjonens evne til å produsere resultater.

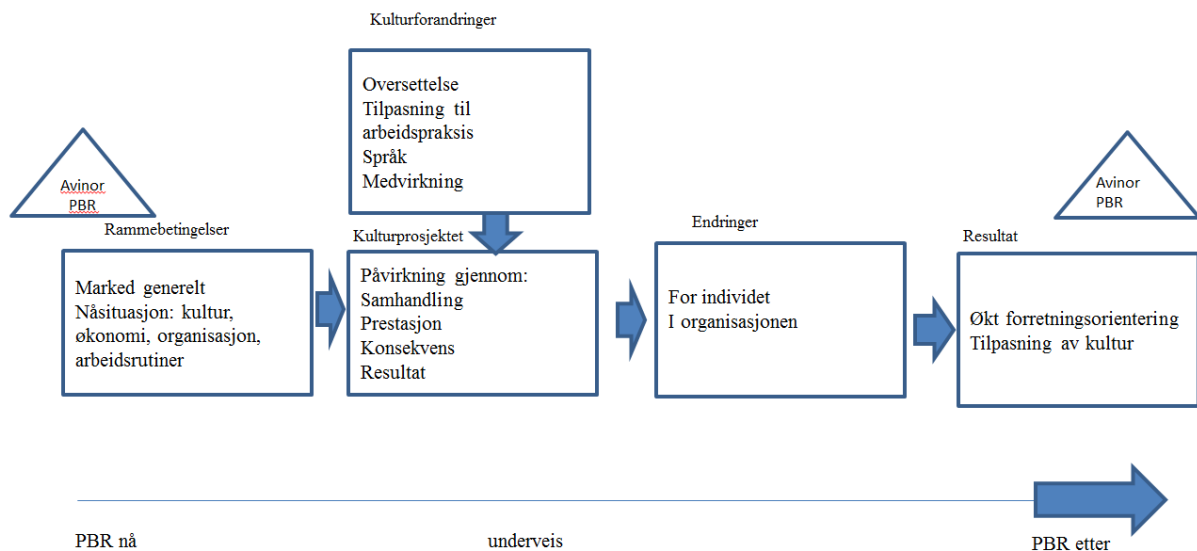
Våre funn begrenser seg til de prosjektdokumenter som vi har hatt tilgang til samt til de intervjuer vi gjennomførte. Vi tar høyde for at det kan være andre relevante forhold utover dette som kunne bidratt til å belyse våre drøftinger og konklusjoner.

## 1.6 Forskningsmodell

Avinor er i en prosess mot ytterligere forretningsorientering der prestasjonskulturen ytterligere skal utvikles. Kultur knyttet opp mot tydelige mål er her en viktig faktor. Avinor ønsker en måling av bevegelse/utvikling mot økt samhandling, prestasjonskultur og resultater av dette med felles mål: 20:2020 (20 mill passasjerer i 2020). Målene oppnås gjennom:

- Inspirerende lederskap – meg selv.
- Forståelse og aksept for individets roller og talenter.
- Anerkjennelse for den enkeltes prestasjon.

Ledelsen i Avinor har uttrykt et klart mål om at organisasjonen skal oppleve samhandling, prestasjon og konsekvens gjennom inspirerende lederskap, forståelse og aksept for den enkeltes rolle og talent samt anerkjennelse for den enkeltes prestasjon. Som en overbygning er dette kalt Kulturprosjektet. Modellen gir et bilde på sammenhenger mellom eksogent gitte variabler som eksempelvis markedstrender, og Avinors arbeid med tilpasning og utvikling i et slikt perspektiv.



Figur 1: Vår forskningsmodell

## 1.7 Oppgavens struktur og videre oppbygging

Med utgangspunkt i våre forskningsspørsmål som er angitt i kapittel 1.4 har vi utviklet et teoretisk rammeverk i kapittel 2. Det teoretiske rammeverket belyser sentrale tema som drøftes senere i oppgaven. I kapittel 3 gir vi en oversikt over vår metodiske tilnærming. Kapitlet omhandler valg av forskningsmetode, forskningsdesign og vår begrunnelse for valg av kvalitativ metode. Som datainnsamlingsmetode valgte vi kvalitative dybdeintervjuer. I kapittel 4 presenterer vi våre empiriske funn som deretter blir gjenstand for drøftinger og analyse i kapittel 5. Analysen gjøres på bakgrunn av empiri og teori. Konklusjoner og videre tilrådinger presenteres i kapittel 6.

## **2. Teoretisk rammeverk**

I dette kapitlet presenterer vi teori som vi mener er relevant for å gi et teoretisk rammeverk rundt vår problemstilling. Teorien vil senere i oppgaven bidra til å gi bedre forståelse for og tolkning av våre empiriske funn. Kapitlet inneholder en presentasjon av strømninger i tiden som New Public Management (NPM) som til en viss grad definerer handlingsrommet for dagens organisasjoner. NPM representerer en trend som bidrar til økonomi/resultatfokuserende endringer i markeder. Krav til bedriftsøkonomisk orientering betyr større fokus på leveranser fra den enkelte, og organisasjonskultur får en sentral plass i organisasjoners utvikling og tilpasning til endringer i omgivelsene. Alt handler om kultur. Med det mener vi at mennesker i samspill med hverandre utvikler en felles forståelse av måten «vi gjør tingene på her», og dette er et uttrykk for deres verdier, holdninger og atferd. På et dypere plan handler dette om hvordan vi forstår virkeligheten. Ofte blir kultur omtalt som et instrumentelt verktøy som kan endres eller skiftes ut. Teorien påpeker at kultur utvikler seg over tid som et resultat av sosiale interaksjoner mellom mennesker. Det som tar tid å bygge opp, vil også naturlig nok ta tid å endre. Det finnes ulike tilnærminger til arbeid med kultur. Det kan omfatte utvikling av kultur kontra ledelsens forsøk på å styre kulturen i organisasjonen. Ledelsen i organisasjoner i endringer, har ofte ambisjoner knyttet til kulturstyring – så også Avinor. Slike prosesser vil alltid avstedkomme reaksjoner både på individ- og organisasjonsnivå. Vi vil til slutt i dette kapitlet se på teori knyttet til hvilke faktorer som kan bidra til at slike prosesser lykkes eller mislykkes.

### **2.1 Fra forvaltning til forretning**

Overgangen fra industrisamfunnet til kunnskapssamfunnet har ført til at organisasjonene står overfor et konkurranselandskap som kjennetegnes av store fundamentale endringer, temporære heller enn vedvarende konkurransefordeler. Hurtighet er blitt en kritisk faktor som gir langt kortere livssyklus for produkter og tjenester som igjen skaper nye former for konkurranse på den globale arena (Johannessen og Olsen, 2008). I denne utviklingen har kunnskap fremstått som organisasjonenes viktigste ressurs og som en kritisk faktor for å etablere konkurransefordeler for organisasjonen. Kultur og kunnskap er faktorer som henger nært sammen (Davenport og Prusak, 1998). Kunnskap som ressurs har bidratt til at ansatte blir mer selvstendige i arbeidsutførelsen sin og er blitt mindre avhengige av andres ledelse (selvledelse). Gjennom økt selvstendighet og ansvar for egne arbeidsoppgaver, har ansatte fått

større innvirkning på utforming og innhold i egen arbeidshverdag. Nettopp dette kan representere organisasjoners mulighetsrom for å oppnå endringer.

I kapittel 1 har vi gitt en beskrivelse av bakgrunnen for opprettelsen av Kulturprosjektet. I det følgende presenterer vi New Public Management (NPM) som et bilde på en trend som påvirker også Avinors bevegelse og utvikling fra forvaltning til forretning. NPM er en fellesbetegnelse på de siste 25 års utvikling med å overføre forretningsinspirerte ideer til offentlig forvaltning. NPM har karakter av en reformbølge med effektivisering av offentlig sektor gjennom å bruke styringsprinsipper fra privat sektor. Avinors ambisjon om utvikling «Fra forvaltning til forretning» føyer seg inn i denne trenden. Bedriftsøkonomiske begreper blir brukt som en ramme for tenkning og løsninger i en slik grad at andre modeller enn forretningsmodellen i stadig mindre grad blir vurdert som alternativer.

Organisasjoners utvikling fra forvaltning til forretning kan i enkelte sammenhenger karakteriseres som en organisatorisk revolusjon og har vært dominerende i samfunnsutviklingen. De siste 20 årene har store statlige monopoler som Televerket (nå Telenor) og Postverket (nå Posten) gått fra å være statlige forvaltningsorganer til statlig eide aksjeselskaper. Avinor har frem til nå vært igjennom mange av de samme utviklingsstegene som vi har sett hos Telenor og Posten.

#### *Endringer i markedet*

Amundsen og Kongsvik (2010) skriver at omstilling kan forstås som nødvendige tilpasninger til endringer i omgivelsene. Forfatterne deler omstillingene inn i tre hovedtyper (jfr. Holter et al., 1998):

1. strukturell omstilling
2. syklisk omstilling
3. politisk omstilling

Strukturell omstilling kan i følge Amundsen og Kongsvik knyttes til varige endringer i eksterne betingelser (miljø, teknologi), mens syklisk omstilling knyttes til mer forbigående endringer (2010). Her eksemplifiserer forfatterne dette med økonomiske forhold og/eller sosiokulturelle endringer som påvirker markedssituasjonen. Endringer i rammebetingelser som følge av politiske beslutninger, karakteriseres som politisk omstilling.

Avinor har over tid stått overfor endringer som berører alle tre omstillingstypene. Strukturell omstilling i form av at antall kontrollsentraler er redusert fra 4 til 3 med en ambisjon om ytterligere reduksjoner. Med syklisk omstilling mener vi i denne sammenheng endringer tilknyttet inntjening, markedssituasjonen samt vurdering av outsourcing av ulike tjenester for å redusere kostnader. Videre har det de siste årene blitt satt søkelys på om en av Norges siste monopolbedrifter Avinor fortsatt skal operere som monopolist i et stadig mer krevende marked. Spesielt sett i lys av sommerens offentlige debatt omkring flygelederne og deres leveranser. Flere talsmenn for den politiske opposisjonen har uttrykt et klart behov og ønske om å oppheve Avinors monopolsituasjon.

Målet for endringer i organisasjoner er ofte knyttet til begreper som effektivisering og kostnadsbesparelser. Effektivisering ofte i form av økonomisk utvikling og økt velferd. Dette blir da sterke drivere for nettopp reisen som går fra forvaltning til forretning. Det er knapt noen statlige organer som ikke har vært gjenstand for endringer i organisasjonene de siste årene, så også for Avinor.

Ifølge Amundsen og Kongsvik (2010) utløses omstillinger ofte av endringer i rammebetingelsene i organisasjonens omgivelser. Utviklingskonsepter kan da representere et sett av løsninger på de interne utfordringene de eksterne endringene fører med seg (Amundsen og Kongsvik, 2010). For Avinors vedkommende har flere prosjekter blitt satt i verk de siste årene under paraplyen «fra forvaltning til forretning» herunder Kulturprosjektet. Kulturprosjektet ble satt i gang som et ledelsesinitiert prosjekt med mål om å etablere en kultur der økt forretningsorientering og kundefokus står sentralt.

## **2.2 Organisasjonskultur; hva er det?**

Alvesson innleder i sin bok «Organisasjonskultur og ledelse» med å understreke hvor viktig organisasjonskultur er (2002). Han peker på at den kulturelle dimensjon er sentral – uansett organisasjon – ut fra at «*ideer, oppfatninger og forestillinger som er kulturelle av natur (felles for gruppen), er avgjørende for hvordan mennesker i organisasjonen tenker, føler og handler*» (Alvesson, 2002:11). Han sier videre at kulturen er like viktig og kompleks som den er vanskelig å forstå og å bruke på meningsfylt vis. Sett i lys av utviklingen fra industrisamfunn til kunnskapssamfunn, har fokus på mennesket og dets plass i organisasjoner økt. Derfor har organisasjonskultur fått større og større oppmerksomhet innen alle typer

organisasjoner. Vi vil i dette delkapitlet se nærmere på begrepene organisasjon og kultur for til slutt å beskrive hvordan organisasjonskulturen kan uttrykkes gjennom felles virkelighetsoppfatninger i et arbeidsmiljø.

### *Organisasjon*

Organisasjoner er ofte beskrevet som et sosialt system satt sammen for å nå konkrete mål (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Forfatterne forklarer innholdet i begrepet ut fra det sosial aspektet, og viser til at organisasjonen består av mennesker som samhandler med hverandre, og at system henviser til at den gruppen mennesker det her er snakk om utgjør en avgrenset gruppe, et hele som samarbeider om og nå felles mål (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Forfatterne sier videre at en organisasjon er avhengig av ressurser fra omgivelsene (råvarer, kapital, arbeidskraft) for å eksistere, slik at samarbeid med andre grupper/organisasjoner er sentralt for en organisasjon (2002).

Noen tilnæringer til organisasjonsbegrepet legger særlig vekt på forbindelsen med omgivelsene. En definisjon av begrepet organisasjon som er relevant å trekke inn i forhold til vår oppgave er uttalt av Scott «*Organisasjoner er et system av gjensidig avhengige aktiviteter som kobler sammen skiftende koalisjoner av deltakere: systemet er en del av – avhengig av en kontinuerlig utveksling med og konstitueres av – de omgivelsene som de opererer innenfor*» (Bush og Vanebo, 2000:23). Dersom markedet forandres og konkurranseelementene endres, må organisasjonen gjøre tilpasninger til dette. Det er i dette bildet Kulturprosjektet i Avinor har oppstått.

### *Kultur*

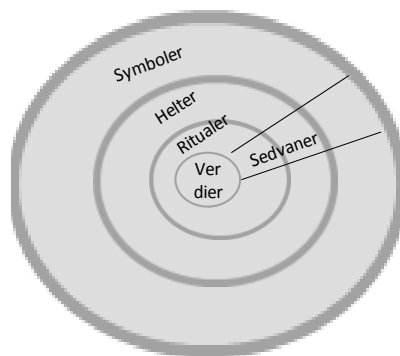
Kultur er i litteraturen beskrevet og definert på mange ulike måter. Kultur kan derfor forstås som et system av felles symboler og meningsinnhold (Alvesson, 2002). Andre har definert organisasjonskultur som «*er den måten vi gjør tingene på her hos oss*» (Ulstein, 1998).

Kulturen er en viktig forutsetning for å forstå atferdsmønstre, sosiale fenomener, institusjoner og prosesser. Kulturfenomenet består av mange begreper som (Hofstede et al., 2010):

- Felles forestillinger og trossetninger
- Verdier og normer
- Symbolsystem

- Felles følelser og felles ånd
- Enhver uformell handlemåte
- Ritualer
- Historier
- Meningsinnhold

Verdier og normer er viktige element innenfor kulturbegrepet. Verdier er av Hofstede et al., omtalt som *“brede tendenser til at foretrekke bestemte tilstande frem for andre, i vidt omfang ubevidst”* og skal ikke forveksles med skikk og bruk (2010:24). Verdibegrepet har både en menneskelig side og en virksomhetsidé hvorav den siste – virksomhetsverdier – er en beskrivelse av de ønskede karaktertrekk og atferd hos de ansatte og ledelsen; jfr. organisasjonskultur. Hofstedes “løkdiagram” viser hvordan de ulike kulturelle manifestasjoner (ytringsformer) forholder seg til hverandre i ulike nivåer.



Figur 2: Løkdiagram (Hofstede et al., 2010:23)

Figuren viser at kjernen i kulturen er verdiene og at symbolene er de mest overfladiske kulturelle ytringsformene. De ytterste lagene i ”løken” er de faktorer som lettest kan påvirkes og bearbeides i ledelsessammenheng. Symbol er av Alvesson betegnet som et objekt, utsagn, handling eller et materielt fenomen som på en mangetydig måte står for noe annet og/eller noe mer enn objektet selv (2002). Hofstede et al. er mer spesifikk i sin beskrivelse av symboler som ord, bilder, gester eller gjenstander som har en spesiell betydning for de som har felles kultur (2010). Forfatterne definerer ritualer som kollektive handlinger som teknisk sett er overfløydige i forhold til å oppnå målet, men som i en kultur betraktes som sosialt nødvendig. Meningsinnhold innebærer hvordan et objekt eller et utsagn blir tolket og tillagt en bestemt mening – som da er felles for en gruppe. Det betyr at en kulturell forståelse har fokus på felles



forestillinger og oppfatninger, og ikke individuelle. Samtidig er disse elementene av minst betydning i forhold til og forstå og forme kulturen. Avinor har gjennom Kulturprosjektet ønsket å fokusere på kultur og verdier hos de ansatte det vil si selve kjernen i kulturen (kfr. løkdiagrammet i figur 2). Verdiene er beskrevet som det mest utfordrende å endre. Slike endringer er mer krevende både ressursmessig og tidsmessig enn å endre de ytre lagene av «løken» som skilting, logo og andre ytre symboler. Det er viktig å ha kunnskap om hvilke deler av «løken» som lar seg påvirke i slike endringsprosesser.

Organisasjoner består av mange ulike miljøer som gjerne har sitt utspring i faktorer som for eksempel alder, utdanning og arbeidsoppgaver. Grupper av mennesker som deler en eller flere av disse faktorene utvikler gjerne egne fellesskap. Kultur – forstått som «*slik gjør vi det hos oss*» – knyttes til en samling individer som deler et fellesskap. Her kan man trekke grensene rundt denne gruppen på ulike måter. På ett nivå kan man snakke om nasjonale kulturer som for eksempel den skandinaviske sosialdemokratiske modellen (flate strukturer). Men som vi har sett kan vi også se på organisasjonen som en ramme for en felles kultur. Innenfor en og samme organisasjon vil det ofte utvikle seg subkulturer. Alvesson viser til en mye brukt definisjon på subkultur utviklet av van Maanen og Barley der subkultur oppfattes som "*en undergruppe av organisasjonens medlemmer som samhandler med hverandre, som oppfatter seg selv som en egen gruppe innenfor organisasjonen, som deler et sett av problemer som defineres som felles for alle, og som rutinemessig handler på grunnlag av kollektive forståelser som gruppen er alene om*" (2002). Avinor er en stor organisasjon med mange ulike fagmiljøer. PBR representerer en type fagmiljø med sin kompetanse og arbeidsoppgaver. De har også en fysisk lokasjon atskilt fra de fleste andre avdelinger på Værnes. Mye er med dette lagt til rette for utvikling av en særegen PBR-kultur altså subkultur.

### *Organisasjonskultur*

«*Organisasjonskultur gir medlemmene i organisasjonen en felles tolkning av virkeligheten og et system for felles mening i arbeidet*» (Busch og Vanebo, 2000:187). Denne definisjonen av organisasjonskultur oppsummerer i store trekk vår forståelse for innholdet i begrepet og tar opp i seg meningsinnholdet i både organisasjon- og kulturbegrepet.

Ut fra det vi har omtalt ovenfor, kan organisasjonskultur beskrives med følgende særtrekk (Ulstein, 1998):

- Ofte ubevisst

- Omfatter de selvinnsynende reglene som aldri er blitt formulert, vaneløsningene, den delen av verdensbildet som tas for gitt
- Ikke observerbare hendelser eller interaksjoner, men tankesystemer og/eller mentale skjemaer
- Medlemmenes felles grunnleggende antakelser om virkeligheten slik den er, om hvordan virkeligheten burde være og om organisasjonens rolle
- Stabil over tid, styrer medlemmenes atferd i organisasjonen og gir den særegne trekk som skiller den fra andre organisasjoner.

Disse særtrekkene understreker et instrumentelt syn på organisasjonskultur som en «utsiftbar del» er problematisk. Ut i fra dette kan det se ut som kultur vanskelig lar seg bruke som en styringsvariabel. I det neste kapitlet ser vi nærmere på hvordan ledelse nærmer seg kultur ut fra aspekter som forandring eller styring.

### **2.3 Kulturforandring vs kulturstyring**

Ut fra en betraktning om at kultur vanskelig lar seg styre/endre, kan det virke som «risikosport» av ledelsen i Avinor (eller i hvilken som helst virksomhet) å sette i verk tiltak som omfatter slike endringer. På den annen side kan ikke en virksomhet som har en strategi om å overleve, velge og ikke forholde seg til utvikling og endring. Dette synet deles også av våre informanter i denne studien – også de er overbeviste om at endring er nødvendig. Det ble klart uttrykt at en må være i endring for å følge utviklingen. For Avinor vil en slik erkjennelse bidra til å gi organisasjonen et godt utgangspunkt for sitt arbeid med kultur.

Kulturbegrepet har gjennom mange år vært gjenstand for ulike forskningsprosjekter. Alvesson påpeker at mange forskere mener kultur er den viktigste måten å oppnå effektivitet, vekst og suksess på for en bedrift (2002). Samtidig viser litteraturen at det er vanskelig å fastslå klare årsakssammenhenger mellom kultur og andre forhold. Avinor viser gjennom prosjektdokumentene at de er opptatt av sammenhengen mellom forretning og kultur.

#### *Kulturforandring*

Kulturforandring kan i følge Alvesson komme i tre ulike varianter (2002):

- 1) Forandring som et storslagent, teknokratisk prosjekt

- 2) Kulturforandring som en organisk, sosial bevegelse
- 3) Kulturforandring som en omforming av hverdagen

I kategori 1 beskriver forfatteren mulighetene for å få i stand en bevisst forvandling i stor skala fra en utilfredsstillende kulturell situasjon til en annen, overlegen og mer lønnsom kultur. Prosjektet er som regel ledelsesinitiert og styrt av ledelsen med utstrakt bruk av konsulenter.

Kulturforandring som en organisk, sosial bevegelse omfatter en forandring som vokser frem gjennom at grupper innen organisasjonen reviderer sin tenkning, verdi og måten de gir ulike fenomener meningsinnhold. Det er nødvendig at toppledelsen støtter og deler disse nye tankene og oppfatningene, men prosessen er ikke ledelsesstyrt. Forandringen flyter utenfra og innover i organisasjonen.

Den siste kategorien forankres i direkte meningsutveksling og i naturlig kommunikasjon, og er bedre tilpasset ansattes faktiske arbeidssituasjon og virker sterkere inn på handlemåtene deres. Endringsprosessene blir ikke tydelig uttrykt eller signalisert som prosjekt. Lokal kulturforandring er i fokus og karakteriseres ikke ved sprangvise endringer, men derimot ved de små daglige tilpasninger. Forandringen beveger seg fra midten og nedover (og rundt på samme nivå) i organisasjonen.

Vi vil i analysen (kapittel 5) se nærmere på hvilke karakteristika Kulturprosjektet har i henhold til de overnevnte kategorier.

### *Kulturstyring*

Kulturstyring sidestilles ofte med kulturforandring (Alvesson, 2002). Man retter særlig oppmerksomheten mot kulturen når man oppfatter eksisterende tanker, oppfatninger, verdier og meninger som problematiske, slik at de må omformes. Det er en trend i tiden med radikale eller revolusjonære forandringer, men dette er ikke nødvendigvis i overensstemmelse med virkeligheten. Endringene som skjer går ofte ikke så i dybden som management litteraturen hevder (Alvesson, 2002). Den gradvise forandringen i storsamfunnet blant annet når det gjelder tanker om autoritet, motiver, kjønnsrolle, ledelsesideer, tilsier at organisasjonene er i stadig endring.

Alvesson er kritisk til i hvor stor grad kultur lar seg bruke som et styringsverktøy. Han betegner tanken om at en organisasjon har ett sett med generelle forestillinger, tanker og verdier som formidles av toppledelsen og som er retningsgivende og prioriteringsgrunnleggende, som i beste fall idealistisk og noe naiv (Alvesson, 2002). Et slikt instrumentelt syn representerer en utfordring ved kulturstyring. Andre forskere har lagt vekt på arbeidskonteksten og hverdagslivet ut fra tanken om at mangfoldet i kompliserte organisasjoner følger en sterk, kulturell variasjon. Atter andre som er kritiske til betrakningsmåten om en enhetlig, enestående og ledelsesformet organisasjonskultur, legger vekt på makroforholdene utenfor organisasjonen. Kulturell trafikk (Alvesson, 2002) som rekruttering og avgang av personale påvirker verdier, holdninger og atferd. Dette kan representere nye kulturelle impulser som for ledelsen kan bety bedre muligheter for å få gjennomført ønskede endringer.

## **2.4 Organisasjonsutvikling, omstilling og endringsarbeid**

### *Organisasjonsutvikling*

French et al. påpeker at organisasjonsutvikling som begrep trolig ble brukt første gang på slutten av 1950 (Klev og Levin, 2009). Organisasjonsutvikling startet som enkeltstående forsøk for å prøve å forbedre organisasjoners dynamikk og ledelse, og har i løpet av de siste 50 årene blitt en omfattende disiplin av anvendt samfunnsvitenskapelig praksis for å fremme økt individuell og organisasjonsmessig effektivitet (Klev og Levin, 2009). Begrepet har gjennom tidene blitt benyttet i forhold til ulike prosesser som forbedring, utvikling, demokratisering, læring, effektivisering mm. Et generelt trekk ved organisasjonsutvikling er at det handler om planlagte endringsprosesser i organisasjoner der det ligger en viss faglig analyse til grunn for det som gjennomføres (Klev og Levin, 2009).

### *Omstilling*

Det foreligger ingen entydig definisjon av begrepet omstilling. I en rapport utført på oppdrag fra NHO vises det til en offisiell statlig definisjon av begrepet omstilling<sup>3</sup>: «*særskilt form for sprangvis utvikling*» (Hilsen et al, 2004). Den samme arbeidsgruppen definerer videre det særskilte sett i lys av at det dreier seg om *”endringer forårsaket av nye rammebetingelser for en virksomhet, som blant annet medfører nye relasjoner til virksomhetens omgivelser...”*

---

<sup>3</sup> Presentert av Statskonsult ut fra en arbeidsgruppe nedsatt av Administrasjonsdepartementet i 1995

(Hilsen et al., 2004:3). Rapporten om omstilling i arbeidslivet klassifiserer endringer i forhold til følgende dimensjoner: gjenstand for endring, endringens omfang, endringsdybde, endringskompleksitet og tid. Videre identifiserer rapporten 5 ulike typer omstilling:

1. omorganisering
2. nedbemanning
3. outsourcing
4. konkurranseeksponering
5. fusjon.

### *Endringsarbeid*

Eldste, kjente modell for endringsprosesser var utarbeidet av Lewin og blir ofte benyttet som henvisning – i denne sammenheng av Elrodd II og Tippett (2002). Deres endringsprosess omfatter følgende steg:

1. Unfreezing (opptining)
2. Moving (flytting)
3. Freezing (frysing)

Alle prosesser i en organisasjons liv og virke, trenger å ledes. Endringsledelse er av Klev og Levin definert som «*evne til å mestre utvikling av endringskapasitet i organisasjoner samt å kunne iverksette og lede organisasjonsutviklingsprosesser*» (2009:48). Dette er prosesser som bør være basert på bred medvirkning fra de ansatte. Med et blikk på det stadig omskiftelige markedet de fleste organisasjoner virker i (Avinor er en av disse), er kjernen i endringsledelse å fokusere på en fremsynthet i forhold til å se hvor utfordringene kan oppstå samt å ha kapasitet i organisasjonen til å takle de potensielle omstillingsbehovene (Klev og Levin, 2009). Mer utfyllende kan en si at endringsledelse handler om organisasjonsutviklingsprosesser som legger til rette for kunnskapsprosesser og lokal utvikling, for oppbygging av lokale ressurser og endringskapasitet. Kulturprosjektet søker å øke endringskompetansen i organisasjonen gjennom å fokusere på den enkelte medarbeiders bidrag til virksomhetens resultat. Dette kommer til uttrykk gjennom verdiene åpen, ansvarlig og handlekraftig.

Det er nødvendig for alle organisasjoner å drive med organisasjonsutvikling eller forandringsledelse (Busch og Vanebo, 2000). Endringsbehovet kan i følge forfatterne skyldes krav (ytre og indre), og/eller nødvendig tilpasning til nye og endrede omgivelser (konkurranseutsetting). Ytre krav omtales av forfatterne som nye interessekrav, ny

lovgivning, teknologiske nydannelser, politiske forskyvninger, verdiendringer, opinionsendringer og endringer i samspillet med interessentgruppene. Indre krav kan knytte seg til et ønske om å utvikle organisasjonens strategiske plattform, forbedre den effektivitet og trivsel og kvalitet av de ytelser som produseres (Busch og Vanebo, 2000).

## 2.5 Endringer

En organisatorisk endring eller omstillingsprosess, krever endringer på flere fronter. Det er ikke mulig å endre en organisasjon uten at de ansatte i organisasjonen også endrer seg. Flere organisasjonsteoretiske forskningsprosjekter peker i denne retning. Eksempelvis Woodman og Dewett som hevder: “...it is not possible for the organization to change in meaningful ways unless employees change - people must believe differently, they must think differently, and they must behave differently” (2004:32). Det som her poengteres er at en ikke kan endre organisasjonen uten at de ansatte også endrer seg, og omvendt. Det siste er ikke minst viktig. Når forfatterne samtidig understreker at det er åpenbart at endring i individuell kunnskap, holdninger og atferd er nøkkelerier for en effektiv organisasjon, blir de ansatte viktig i en endringsprosess. Kunnskap eller kompetanse knyttet til konkrete arbeidsoppgaver er lettere å endre i følge Woodman og Dewett enn holdninger og adferd (2004).

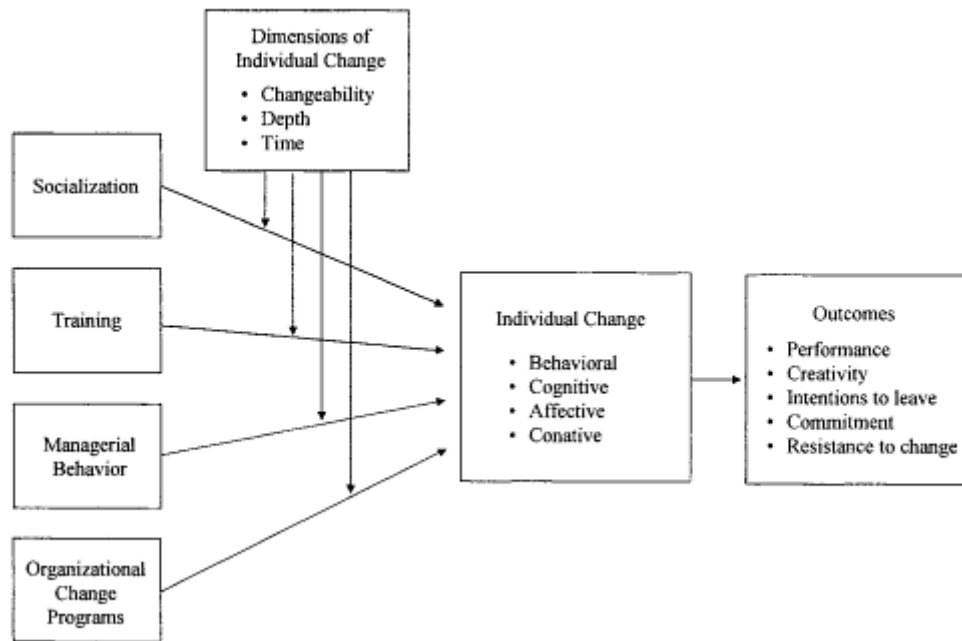
Woodman og Dewett defineres individuelle endringer slik: «...within organizations as changes in behaviour (job performance) and changes in individual characteristics (job knowledge, job attitudes, job motivation) that are relevant to organizational functioning and effectiveness” (2004:33). Vi blir alle utsatt for påvirkninger og tilpasningsbehov på flere arenaer enn den jobberelaterte, men her er det arbeidsplassen som er konteksten. Forskerne peker på tre dimensjoner som viktig for å vurdere individuelle endringer; foranderlighet (changeability), dybde (depth) og tid (time). Disse dimensjonene refererer seg til henholdsvis mulighetene for å få til endringer, omfanget av disse endringene samt tidsperspektivets rolle i endringsprosesser.

<i>Individual Change</i>	<i>Changeability</i>	
	<i>Higher</i>	<i>Lower</i>
behavior	task-specific behavior	norm-regulated behavior
cognitive	knowledge about a specific task	knowledge about the organization's culture
affective	job satisfaction	job commitment
conative	extrinsic motivation	intrinsic motivation

Tabell 1: Example of a hypothetical, partial hierarchy of changeability (Woodman og Dewett, 2004:34)

Tabellen viser at det er høyere terskel (lavere endringsvillighet) for å få til endringer knyttet til normer, kultur, forpliktelse i forhold til jobben samt den ansattes indre motivasjon for arbeidet. Sammenlignet med Hoftedes «løkediagram» (side 15) som vi har vist til tidligere, samsvarer dette godt med den indre kjerne av den kulturelle «løken» som består av verdier og sedvaner. Tabellen over viser at det er lettere å endre på oppgavespesifikk atferd og kompetanse samt den enkeltes tilfredshet med jobben (knyttet til jobbutførelsen) og ytre motivasjon som belønning og andre symboler.

Organisasjonsendringer er ofte planlagte (som for eksempel Kulturprosjektet som er tema i denne oppgaven), mens andre endringer ikke er planlagt. Figuren under viser hvordan organisasjonen kan påvirke individuelle endringer:



Figur 3: Organizational influences in individual change (Woodman og Dewett, 2004:35)

I tilknytning til Kulturprosjektet er flere av disse dimensjonene/faktorene relevante å se på. Vi har en oppfatning av at dimensjoner som sosialisering, opplæring, ledelsesatferd og organisasjonsutviklingsprogrammer har betydning for endringsprosesser generelt og her for oss Kulturprosjektet spesielt.

#### *Hva gjør omstillingsprosjekter med de ansatte?*

Amundsen og Kongsvik viser i sin bok «endringskynisme» til en undersøkelse (gjennomført i 2006 av Kongsvik) som fant at 45% av ansatte i staten har vært igjennom større omorganiseringer de siste to årene (2010). For ansatte i kommunal og privat sektor var tallene henholdsvis 36% og 30%. Dette er høye tall og et uttrykk for økende endrings- og omstillingstakt blant organisasjoner. Drift, vekst og utvikling er i varierende grad en del av hverdagsvirkeligheten. I en krevende hverdag vil drift kunne ta så stor plass at det går på bekostning av utvikling. Omorganiseringer og omstillingsprosesser kommer i tillegg til de ordinære driftsoppgavene ansatte er satt til å gjøre.

Flere forskere har gjennom tidene utarbeidet modeller som beskriver hvilke faser/steg mennesker går igjennom ved store traumer (som sorg ol.) – og disse stegene kan i stor grad «sammenholdes» med større endringer og omorganiseringer en blir «utsatt» for i arbeidslivet.



Elrod II & Tippett viser til to aktuelle fasebeskrivelser som senere har dannet grunnlaget for en fase-beskrivelse av responser på endringer (2001):

A. *Kubler-Ross (1969):*

1. fornektelse
2. sinne
3. forhandling
4. depresjon
5. aksept

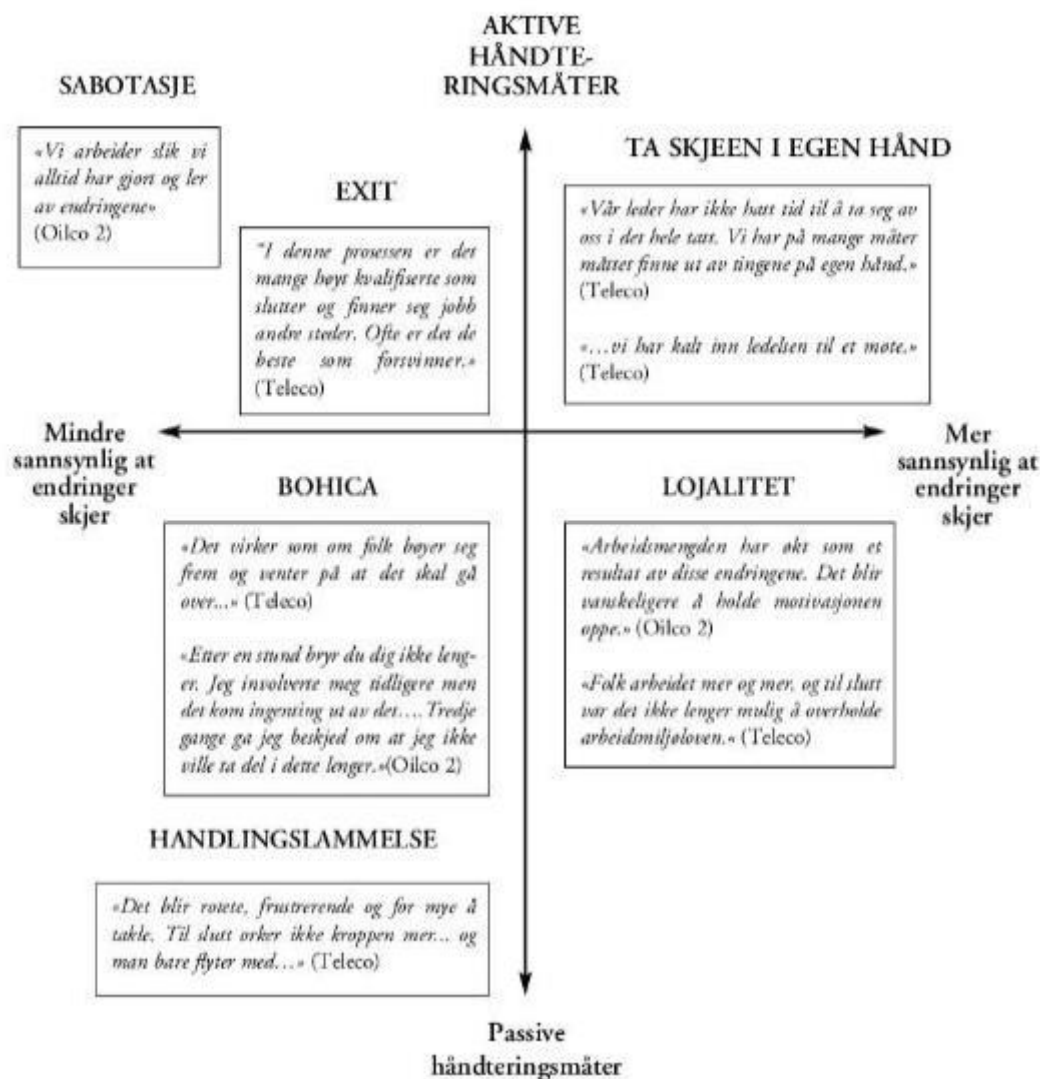
B. *Mariotti (1996) responser på endringer*

1. forvirring
2. umiddelbar kritikk
3. onskapsfullt samtykke
4. sabotasje
5. lett enighet
6. avledning
7. stillhet

Dette er viktig kunnskap å ha med seg i planlegging og gjennomføring av omstillingsprosjekter. Ledelsen vil da være bedre i stand til å planlegge for reaksjoner som med sannsynlighet vil oppstå i situasjoner der ansatte blir utsatt for til dels omfattende forandringer i sin arbeidshverdag. Kunnskap om reaksjoner på større endringer enten personlig eller i arbeidssammenheng, er viktig for bedre å kunne legge til rette for en god prosess. I vår oppgave har vi sett på hvilke reaksjoner ansatte i PBR har på Kulturprosjektet (kapittel 4.3).

## **2.6 Håndteringsmekanismer og reaksjoner**

En artikkel skrevet av Falkenberg et al. (2002) viser 6 ulike måter å håndtere endringer på. Disse håndteringsmekanismene er plassert langs 2 dimensjoner. Den ene dimensjonen relaterer seg til om de ansatte forholder seg passive eller aktive til endringsprosessen. Den andre dimensjonen sier noe om sannsynligheten for om endringen reelt blir gjennomført. De ulike reaksjonene på endring, kan illustreres slik det er gjort i figuren under (Falkenberg et al., 2002):



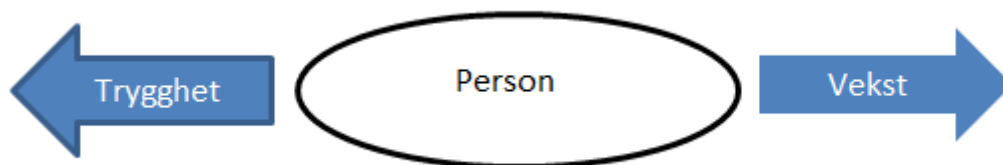
Figur 4: Håndteringsmekanismer (Falkenberg et al., 2002:20)

Medarbeidere som kan kategoriseres under gruppen BOHICA (bend over here it comes again) har ofte et behov for å distansere seg fra endringene gjennom å gjøre minst mulig. Dette er et reaksjonsmønster som ofte kan knyttes til læring og erfaring den ansatte har fra tidligere endringsprosesser. Lojalitet refererer seg til en måte å reagere på som knytter seg til en mer passiv h ndteringsm te der ansatte er mer fokusert på å følge ledelsens beslutninger. Det er nærliggende å tenke at ansatte som har en konstruktiv tilnærming til endringer dermed også har lojalitet knyttet til måloppnåelse. Med lojalitet menes her allmenn lojalitet til organisasjonen gjennom en høy grad av samsvar mellom bedriftens verdier og holdninger og egne verdier og holdninger. Organisasjonstilknytningen kan defineres som et individs grad av identifisering, involvering og uvillighet til å forlate organisasjonen (Greenberg og Baron

1993). Hvor langt denne lojaliteten strekker seg i endringsprosesser er også avhengig av hvor viktig og hvor riktig hver enkelt mener at en organisasjonsendring er. Medarbeidere i kategorien «ta skjeen i egen hånd» er fremoverlente og tar initiativ og styring selv. Ansatte som erkjenner at det er stor sannsynlighet for at endringene vil skje, ønsker å være med å påvirke prosessene i stedet for å bare la seg drive med.

### *Motstand*

For å forstå motstand mot endring på individnivå i organisasjonen knyttes dette mot menneskets behov for både trygghet og forutsigbarhet og menneskets behov for vekst og utvikling. I boken *Endringskynisme* (Amundsen og Kongsvik), presenteres Maslows modell for to grunnleggende behov: behov for trygghet og vekst;



Figur 5: Maslows to grunnleggende behov (Amundsen og Kongsvik, 2010:90)

Dersom trygghetsbehovet er størst vil vi gjerne velge en arbeidsplass med tilsynelatende forutsigbarhet og klare, entydige arbeidsoppgaver. Er derimot vekstbehovene viktigere, vil det være mer nærliggende å velge yrker med muligheter for læring og personlig utvikling. (Amundsen og Kongsvik, 2010). Denne «grunntonen» i menneskene vil med sannsynlighet også «farge» våre oppfatninger, fortolkninger og reaksjoner knyttet til endringer og påvirke vår tålegrense for hvor mye endring vi er i stand til å ta.

Motstand mot endring kan også forklares ut fra mangler i endringsberedskap blant de ansatte (Amundsen og Kongsvik (2010). Forfatterne peker på endringsberedskap som et begrep som omfatter motivasjon for endring i en organisasjon. Lav endringsberedskap (motstand) kan innebære at endring sees som unødvendig og man mener at organisasjonen ikke har kapasitet til å gjennomføre endringer (Armenakis et al.,1993). Motivasjon for endring kan økes gjennom å forberede de ansatte på forestående endringer gjennom at ledelse og endringsagenter i organisasjonen tilfører budskapet troverdighet overfor mottakerne ifølge Armenakis et al. (1993). Medvirkning kan bidra til å demme opp for usikkerhet og motstand.

### *Endringskynisme*

I rapporten *Omstillinger i arbeidslivet* av Holter et al. peker forfatterne på at endringer og omstillinger kan få en del uante konsekvenser når endringsplanene møter det virkelige organisasjonslivet (1998). Defleksibilisering er et begrep som beskriver uventede og dysfunksjonelle resultater av en omstillingsprosess (Amundsen og Kongsvik, 2010). Defleksibilisering beskriver en organisasjon som har stivnet til som følge av en trusselpreget omstilling. Reaksjonene kommer som følge av at endringstakten de siste årene har vært sterkt økende; en omstillingsprosess rekker ikke å bli ferdig før de ansatte blir utsatt for en ny (Falkenberg et al., 2002). De aktuelle reaksjoner ansatte kan få kan beskrives som:

- Territoriale og selvtjenende
- Nedsatt læring
- Selektive læringsprosesser
- Omstillingstretthet og passivitet
- Nostalgi

Amundsen og Kongsvik har betegnet disse reaksjonene som endringskynisme. Noen av disse reaksjonene vi skal se nærmere på. Begrepet endringskynisme kan oppsummeres i fem hovedelementer som viser hvordan ansatte oppfatter den situasjonen de står overfor (Amundsen og Kongsvik, 2010):

1. endring for endringens skyld
2. resirkulering av ideer
3. praksisfjerne løsninger
4. manglende synliggjøring av resultater
5. pseudomedvirkning

Nåtiden er et produkt av fortiden. I en artikkel av Ford et al. tar forfatterne utgangspunkt i at motstand mot endring ikke er et personlig fenomen, men sosial systemisk (social systemic) (2002). De hevder motstand mot endringer springer ut fra organisasjonens «bakteppe» (background conversation). De sier videre at endringer oppstår som følge av:

- Trusler mot dagens situasjon (status quo)
- Økt frykt eller engstelse i forhold til reelle eller innbilte konsekvenser
- Truer personlig sikkerhet og selvsikkerhet i forhold til jobbutførelse

- Trusler mot de ansattes virkelighetsverden/-oppfatning og setter spørsmålstegn ved verdier og rasjonale
- Mistillit eller tidligere dårlige erfaringer med de som leder endringsprosessene
- Ulike oppfatninger eller vurderinger av situasjonen som har ført til endringene
- Beskytte etablerte sosiale relasjoner som kan være truet

De hevder videre at motstand er en sosial konstruert virkelighet der mennesker (ansatte) responderer mer på det bakteppe endringer gjøres ut fra enn endringen i seg selv. Forfatterne hevder videre at motstand mot forandring, kan sees på som: «*a function of the socially constructed reality in wich someone lives, and that depending on the nature of that constructed reality, the form of resistance to change will vary*» (2002:106). Forfatterne hevder videre at den sosiale konteksten ansatte handler og samhandler, er konstruert og at denne virkeligheten bidrar til å forme reaksjoner på endring. De har identifisert tre ulike sosiale kontekster og beskrevet de tilhørende normale reaksjonene på endringer (2002):

1. the complacent background
2. the resigned background
3. the cynical background

Dersom ansatte har hatt gode erfaringer med organisasjonsendringer, vil de med stor sannsynlighet møte neste omstillingsprosjekt med en positiv innstilling. Hvis de derimot har hatt dårlige erfaringer, vil det være et dårligere klima for å ta imot endringer. Utfordringen blir i følge forfatterne å innrette sine strategier mot det konkrete bakteppet, og få riktig fokus slik at endringsforslaget har en sjanse til å lykkes.

## **2.7 Fallgruber og muligheter i endringsarbeid. Hva skal til for å lykkes?**

Forandring handler om å gjøre ting på en annen måte i dag enn det en gjorde i går. Erfaring med tidligere endringsprosjekter bidrar til å farge den enkeltes oppfatning og reaksjoner på kommende endringer. Jo lengre fartstid i en og samme organisasjon, jo mer skal til for å endre på etablerte tanke- og handlemønster. Dette kan representere ledelsesmessige utfordringer. Først vil vi se på faktorer som kan bidra til at endringsprosesser ikke lykkes for deretter å se på suksesskriterier som medvirkning, oversettelse og kommunikasjon.

### *Fallgruber*

Ingen organisasjon vil nå sine mål om forbedret kundeservice, økt inntjening eller å bli best på miljø, ved kun å endre på ytre faktorer. For å oppnå endringer i ønsket retning, må organisasjonen jobbe med de dypere lag av kulturen gjennom det vi benevner som verdier, holdninger og «slik gjør vi det her hos oss». Dette arbeidet er tidkrevende og komplisert. Dermed kan ledelse som er ute etter å skape raskt forandring (vi er handlekraftige) henfalle til endringer som forblir på et overfladisk nivå der de ytre symboler og «fotavtrykk» endres, mens verdiene og holdningene i hovedsak forblir uendret.

Kommunikasjon og oversettelse er sentrale virkemidler når det fokuseres på medvirkning i organisasjoners endringsprosesser. Det finnes både gode og dårlige oversettelser av praksiser og ideer, og sannsynligheten for å lykkes med kunnskapsoverføringer vil avhenge blant annet av hvor godt organisasjonen evner å bygge opp god translatørkompetanse (Røvik, 2009).

Ulike avdelinger, ulike funksjoner mm vil ha ulike verdier og holdninger og dermed forskjellig kultur. Kommunikasjonen må tilpasses de ulike miljøene også innad i organisasjonen gjennom tilpasning av språk og begrepsbruk. Det er nærliggende å tenke at ulike subkulturer representerer ulik erfaringsbakgrunn, ulike kunnskapsfelt og dermed ulike tolkninger av begreper og ulike oppfatninger av både organisasjonens indre liv og dens forhold til omverden. Faren er nettopp at organisasjonen utvikler et sett med verktøy som ikke er tilpasset de ulike subkulturene som en naturlig finner i en organisasjon.

Det er ikke nok å vedta at nye ideer eller ambisjoner skal innføres, ideer må oversettes til konkrete, lokale versjoner for i det hele tatt å kunne tas i bruk (Røvik, 2009). Avinor satte som ett av målene for Kulturprosjektet at organisasjonen skulle erfare økt samhandling, prestasjon og konsekvens etter en gitt tidsperiode. For at dette skal gi mening for den enkelte må oversettelsen inneholde transformasjon fra abstrakte begreper ned til konkret kunnskap om hva dette innebærer for den enkeltes arbeidshverdag; hva skal jeg bidra med og hvordan.

De siste 20 – 30 årene har bydd på store utfordringer for virksomheter i organisasjonslivet der det stadig oftere kreves at de er «først med det siste» (Øyum, 2000). Redaktøren av boken beskriver på vaskeseddelen at dette «motehysteriet» har skapt et marked. Sammen med den omløpshastighet (omstillingshastighet) slike motetrender bringer med seg, har det medført en omstillingstakt som for mange organisasjoner og medarbeidere er utfordrende. De ansatte

opplever ofte at det ene store omstillingsprosjektet avløses av det andre – ofte med ny innpakning og uten at det foretas systematisk læring og erfaringsoverføring mellom tidligere og nye omstillingsprosjekter (Øyum, 2000). Dette medfører at ansatte kan gå lei – noe organisasjonene ikke har «råd til», men kan heller ikke la være å omstille seg dersom omgivelsene krever dette. Øyum påpeker her viktigheten av gjenkjennelse det vil si å skape en forståelse for endringsprosessen gjennom å få folk til å kjenne seg igjen fra ett forbedringsprosjekt til det neste (2000). Her vil (interne/eksterne) forandringsagenter spille en viktig rolle gjennom å videreføre arbeidsmetoder, begreper, kommuniserte målsettinger og langsiktige strategier til neste omstillingsprosjekt. Mangelfulle oversettelser bidrar til å øke sannsynligheten for å mislykkes med kunnskaps- og ideoverføring. Motsatt vil tilpassede oversettelser øke sannsynligheten for at endringsprosessene lykkes.

### *Suksesskriterier*

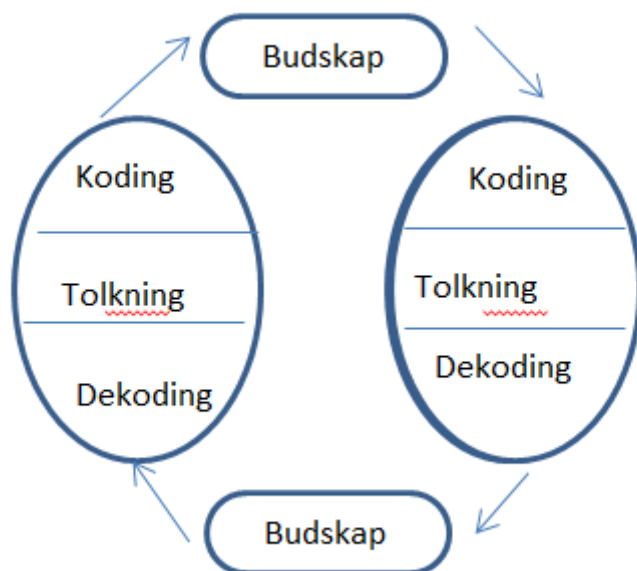
Medvirkningsbaserte prosesser vil kunne bidra til å minimere ansattes usikkerhet. Klev og Levin hevder det er viktig å klarlegge hvilke premisser som legges til grunn for gjennomføring av endringsarbeid (2009). Forfatterne mener dette vil gi de ansatte større klarhet og forutsigbarhet i situasjoner som naturlig omfattes av usikkerhet.

Kulturforandring må da relateres til den enkeltes arbeidshverdag for å danne grunnlag for en kulturell endring. Kulturbegrepet er mest utviklet i sosialantropologien, og dreier seg om alle aspekter ved en gruppes adferd. Her inkluderes arbeidstakernes oppfatning av alle aspekter ved de erfaringene som er knyttet til bedriften, herunder selve arbeidet, teknologien, den formelle organisasjonsstrukturen og hverdagspråket – ikke bare mytene, fortellingene eller en spesiell sjargong (Alvesson, 2002 viser til Gregory, 1983:359). Det er viktig og ikke overse vanlige opplevelser og erfaringer ut fra en systematisk selektivitet. Det er spesielt arbeidsoppgavene og arbeidsforholdene som spiller sammen med kulturen; det finnes et «indre samspill» mellom atferd, materielle forhold og kulturelt meningsinnhold. Reell medvirkning på riktig nivå er krevende, men tillegges dog vekt knyttet opp mot sannsynlighet for å lykkes med endringsprosjekter. Opplevelsen av medvirkning i endringsprosesser vil være avhengig av hvordan kommunikasjonen om og rundt endringene foregår (Amundsen og Kongsvik, 2010).

Kretsløpmodellen for kommunikasjon tydeliggjør medvirkning som vektlagt prinsipp i endringsprosesser. Den «offisielle» definisjonen på kommunikasjon er hentet fra Det store

norske leksikon og lyder «utveksling av menings- eller betydningsinnhold mellom individer og grupper ved hjelp av et felles system av symboler. Kommunikasjon kan være verbal eller ikke-verbal, og omfatter også kroppsuttrykk, såkalt kroppsspråk.

Clampitt betrakter kommunikasjon som en dynamisk to-veis prosess med aktive sendere og mottakere (1991). Modellen ivaretar altså behovet for å vektlegge informasjon som i endringsprosesser er stort, men går så et steg videre og ivaretar dialogen. Det er viktig å påpeke at god kommunikasjon ikke nødvendigvis betyr enighet. Budskap sendes og mottas alltid i en kontekst. Alle mennesker har sine egne personlige kontekster, og tolkning av budskap må sees i lys av dette.



Figur 6: Kommunikasjonsmodell som eksempel på kretsløpsmodell (Clampitt, 1991:34/Amundsen og Kongsvik, 2010:163)

Kommunikasjon basert på gjensidig forståelse kan oppleves å bidra til gode prosesser i organisasjoner og passer godt inn i en skandinavisk kultur hvor medvirkning, flate strukturer og deling av kunnskap står sterkt.

Som nevnt ovenfor, er organisasjonsutviklingsprosesser ofte planlagte endringsprosesser. Menneskene – de ansatte er i aller høyeste grad en viktig del av disse prosessene. Menneskene er autonome med egen vilje og evne til selv å velge hva de vil gjøre. Så selv om lærings- og utviklingsmuligheter planlegges, er det de menneskene som deltar i utviklingsprosessene som



i samspill med omgivelsenes påvirkning (indre og ytre) avgjør resultatet (Klev og Levin, 2009). Ansattes aktive deltakelse i disse prosessene er avgjørende for et tilsiktet godt resultat av utviklingsprosessene. En annen viktig faktor i denne sammenheng, er å gjøre organisasjonsutviklings- og læringsprosessene til en del av den daglige organisasjonen. Da først ser man den langsiktige strategiske nytten av utvikling og omstilling (Klev og Levin, 2009).

Sannsynligheten for å lykkes med overføring av organisasjonsideer mellom ulike kontekster øker dersom organisasjonene blir bedre oversettere og dermed er bedre i stand til å lage bedre oversettelser.

I dette kapitlet har vi presentert NPM-teorien for å plassere Avinor i en kontekst der krav til markedsorientering er tydelig. Videre har vi redegjort for begrepene organisasjon, kultur og organisasjonskultur. Disse begrepene er sentrale i Kulturprosjektet og derfor var det viktig å belyse både innholdet i begrepene og deres betydning. Teorien peker på at kultur vanskelig kan sees på som et instrumentelt verktøy for ledelsen. Fordi kultur er et resultat av sosialisering av mennesker over tid, er kulturforandring en mer realistisk tilnærming enn å ha ambisjoner om å styre kulturen. Vi vil i kapittel 4 og 5 komme nærmere inn på endringsarbeid og spesielt se på individuelle endringer i organisasjoner. Reaksjoner og håndteringsmekanismer herunder endringskynisme er sentrale tema både i våre funn og analysen.

### 3. Metode

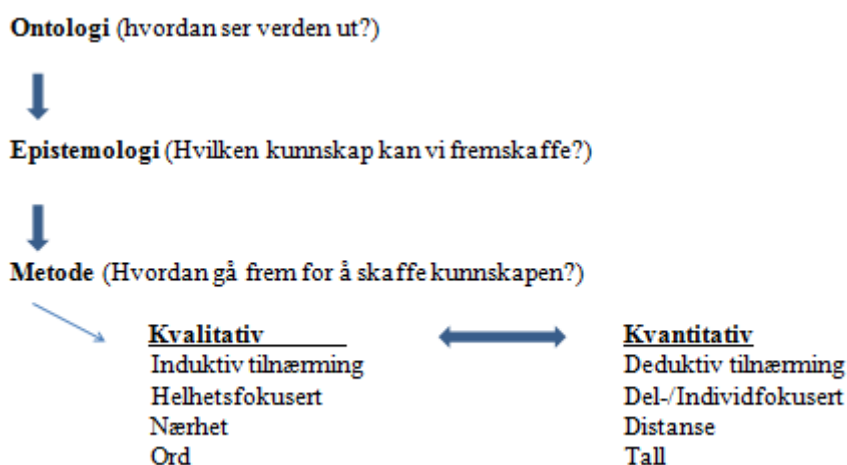
I dette kapitlet vil vi gjøre rede for hvordan vi har gått frem for å få et godt grunnlag for å belyse og drøfte problemstillingen. Dette omfatter en redegjørelse for valg av forskningsdesign og forskningsmetode samt for hvordan vi har funnet frem til egnet utvalg. Vi vil også si noe om hvordan vi kom frem til hvilke spørsmål vi mente var viktige for å belyse problemstillingen gjennom utarbeidelse av intervjuguide. Et viktig metodisk arbeid er analyse av data og vi vil i dette kapitlet beskrive hvordan vi har tolket de data vi innhentet samt si noe om den forskningskvalitet vi mener arbeidet vårt innehar. Til slutt vil vi komme med våre egne refleksjoner i forhold til valg av metode.

#### 3.1 Forskningsmetode

Ut fra vår dialog med Avinor er problemstillingen utledet og dette angir retning for hva som er fornuftig planmessig tilnærming for metodisk å løse oppgaven. Videre er metoden utledet ut fra vårt vitenskapelige ståsted. Metode på gresk betyr «veien til målet» (Kvale og Brinkmann, 2009) og representerer for oss et rammeverk for hvordan vi går fram for å besvare forskningsspørsmålet.

Forskningsmetode er en systematisert vei til målet, et sett med regler som kan brukes på en mekanisk måte for å realisere en uttrykt målsetting (Kvale og Brinkmann, 2009).

Sammenhengen mellom vitenskapsteoretisk ståsted og metode kan gis følgende presentasjon (Nyeng, 2004):



Figur 7: Grunntrekk ved kvalitativ og kvantitativ metode (Nyeng, 2004:195)

All forskning tar utgangspunkt i et vitenskapelig ståsted det vil si en ontologi og en epistemologi. Dette kan skje uten at den enkelte forsker er seg dette bevisst. Ontologi er definert som læren om det værende, det vil si hva det vil si for de ulike ting å eksistere (Nyeng, 2004). Epistemologi er læren om kunnskap og kunnskapstilegnelse, det vil si et syn på hvilken type kunnskap som er mulig og relevant (Nyeng, 2004). Både verdenssynet og kunnskapssynet kan ha ulike ståsted; objektivt og subjektivt eller en kombinasjon. Vårt ontologiske syn er at det eksisterer en virkelighet der ute, men at dette er det ikke-dualistiske ståsted der delene inngår som en del av en helhet (subjektivt syn). Det betyr at vår virkelighetsoppfatning påvirkes i stor grad av våre erfaringer, tolkninger ol. Videre bekjenner vi oss til et subjektivt epistemologisk standpunkt. For oss betyr dette at vi vektlegger det kontekstuelle aspektet og da med fokus på lokalkunnskap mer enn universell overgripende kunnskap. Vi mener at vårt ontologiske og epistemologiske vitenskapelige ståsted i mange sammenhenger er i kategorien svak (sosial) konstruktivisme. Svak konstruktivisme er definert som sosiale fenomener som er skapt av folks syn på dem (Nyeng, 2004). Det vitenskaps-teoretiske synet er at fenomener som er gjenstand for vitenskapelig forskning ikke bare oppdages og kartlegges, men også skapes gjennom denne vitenskapelige aktiviteten (Nyeng, 2004). Relatert til vår oppgave kan våre funn bidra til å etablere en felles tolkning, forståelse av relevante begreper som kultur, samhandling, prestasjon og konsekvens hos Avinor Trondheim lufthavn Værnes.

Videre er vi opptatt av helheten det vil si en holistisk tilnærming. Holisme er en virkelighetsforståelse som ofte ligger til grunn for bruken av kvalitativ metode (Nyeng, 2004). For å kunne utrede denne konkrete problemstillingen, er det nødvendig med en deltakende og involverende metodikk. Dette med bakgrunn i at medarbeidernes egne tolkninger, oppfatninger og kontekst er relevant og førende. Som forskere er vi klar over at vår egen erfaringsbase kan påvirke våre spørsmål og tolkninger knyttet til forskningsoppgaven. Dette kommer vi nærmere tilbake til i kapittel 3.8.

### **3.2 Forskningsdesign**

Forskningsdesign er en overordnet plan over hvordan gå frem for å svare på forskningsspørsmålet (Sander, 2004). Herunder blir det naturlig å avklare hva en ønsker å undersøke og hvem en da trenger å snakke med. Det finnes ulike typer tilnærminger og forskningsdesign. Det finnes to ulike tilnærminger til en problemstilling henholdsvis deduktiv

og induktiv (jfr. figur 7 Metodeoversikt). Deduktiv metode innebærer å gå fra teori til virkelighet, mens induktiv tilnærming betyr å gå fra virkelighet til teori (Nyeng, 2004). I forhold til vår problemstilling, er det naturlig å velge en induktiv tilnærming. Vi ønsket å undersøke om Avinors mål og intensjoner med Kulturprosjektet ble nådd.

Det finnes tre hovedkategorier design innen kvalitativ forskning (Sander, 2004).

Eksplorerende design er ofte benyttet i kvalitative forskningsprosjekter. Ny kunnskap ervervet underveis i prosessen kan gi nye veivalg, noe som kan medføre justerte problemstillinger og utvalgsstrategier. Deskriptive design blir også kalt for *beskrivende design* der formålet er å gi svar på spørsmål av typen *hva, hvilke, hvordan, hvem og hvorfor*. Kausalitet betyr årsakssammenheng, dvs. at noe forårsaker noe annet. Kausalt design brukes der man ønsker å finne en statistisk årsakssammenheng mellom to variabler.

En kvantitativ undersøkelse vil etter vår oppfatning ikke gi tilstrekkelig kunnskap om problemstillingen da denne metoden blant annet ikke gir mulighet for å stille oppfølgende spørsmål som hva og hvorfor. I forhold til vår problemstilling er det eksplorerende design innenfor kvalitative forskningsmetoder som best vil bidra til å belyse forskningsspørsmålet (designtrianglering). Vi har også innslag av beskrivende design i vår oppgave.

### **3.3 Kvalitative metoder**

De kvalitative metodene omfatter ulike former for systematisk innsamling, bearbeiding og analyse av materiale fra samtale, observasjon eller skriftlig tekst i motsetning til de kvantitative metodene som er mer objektivt og tallmessig orientert. Vi har ut fra vår problemstilling og vårt vitenskapsteoretiske ståsted (ontologi/epistemologi) valgt en kvalitativ forskningsmetode.

Forskere som jobber med kvalitative metoder nærmer seg den økonomiske virkeligheten ut fra et helhetlig sosialt verdensbilde og et relasjonelt menneskesyn (Nyeng, 2004). Målet i vår oppgave er å utforske meningsinnhold slik det oppleves for de involverte selv. Dette ut fra et ønske om å forstå de ansattes virkelighetsverden det vil si oppnå en dypere forståelse av det som undersøkes. I tillegg ser vi dette i sammenheng med ledelsens meningsinnhold slik det er beskrevet i Kulturprosjektet.

Det ble naturlig å velge intervju-metoden for å få muligheten til å utdype enkelte spørsmål i den grad det føltes naturlig i intervjusituasjonen. Vi brukte relativt mye tid på å utarbeide intervjuguiden (jfr. kapittel 3.4.4).

### **3.4 Datautvalg**

Vi har i denne oppgaven vært opptatt av om Kulturprosjektets intensjoner og mål ble oppfattet og forstått ute i organisasjonen og avdeling PBR. Vi var spesielt interessert i om de begrepene som dannet grunnpilarene i Kulturprosjektet, ble oppfattet/tolket slik ledelsen hadde ambisjoner om.

#### **3.4.1 Datainnsamlingsmetode**

Det var ut fra dette naturlig å ta stilling til hvilke av følgende tilnærminger som er mest aktuelle for vår studie (Easterby-Smith et al., 2008):

- Aksjonsforskning: en tilnærming knyttet til forandring og organisasjonslæring
- Historiefortellende: en tilnærming som konsentrerer seg om organisasjonsmedlemmenes historier
- Etnografisk: en tilnærming som vektlegger perspektiver og erfaringer til organisasjonsmedlemmene
- Case-studier: forstå fenomener
- Grounded theory: åpen og induktiv tilnærming til analyser

Med utgangspunkt i problemstillingen og vårt vitenskapelige ståsted, valgt vi å gjøre et forskningsprosjekt rettet mot avdeling PBR. Vi ønsket å innhente dybdekunnskap for å få en mer inngående forståelse av Kulturprosjektet satt inn i en organisasjonsmessig helhet samtidig som vi ville se på konsekvenser for de daglige oppgavene for de ansatte i avdelingen. Case-studier er hovedsakelig benyttet i studier som går i dybden innen ett eller noen få henholdsvis organisasjoner, hendelser eller i forhold til individer, generelt over en viss tid. Ut fra problemstillingen, er det klart at vår case-bedrift er Avinor og avdeling PBR.

### 3.4.2 Casebedriften

Vår populasjon er ansatte ved Avinor Trondheim lufthavn Værnes (til sammen omtrent 130 ansatte). Ut fra populasjonen valgte vi innledningsvis å konsentrere undersøkelsen om to miljø; Plass, brann og redning samt Teknikk og kundeservice. Dette ut fra to hovedhensikter; 1) å gi undersøkelsen bredde, og 2) forsøke å avdekke eventuelle avdelingsvise forskjeller. Avdeling for PBR består av 5 teamledere og hvert team består av 6 - 8 medarbeidere. De har døgntkontinuerlig drift og ansvar ved uttrykning. Avdeling for Teknikk og kundeservice (TKS) har om lag 16 medarbeidere. Ansvarsområdet omfatter drift av terminalene herunder teknikk, bagasjebånd samt ikke minst frontlinjeansvar over kunder (reisende). Imidlertid ble det etter hvert som vi arbeidet med oppgaven, klart for oss at utvalget ville blitt for smått for å kunne avdekke avdelingsvise forskjeller. Vi valgte ut fra dette å konsentrere oppgaven om PBR. Deres arbeids- og ansvarsområde gjør at de jobber svært selvstendig og har dermed mindre naturlig samarbeid med andre enheter på flyplassen. Det var derfor av stor interesse for vår problemstilling å undersøke hvordan de ansatte på denne avdelingen ble berørt av Kulturprosjektet.

### 3.4.3 Utvalget

Hovedregelen for utvalg i kvalitative undersøkelser er at man forsøker å velge ut informanter som av ulike årsaker vil kunne uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle forskningsspørsmålet (Tjora, 2010). Forfatteren kaller slike utvalg for strategiske eller teoretiske, og er da i motsetning til kvantitative undersøkelser ikke tilfeldig utplukket for å representere en større gruppe.

*«Intervju så mange personer som det trengs for å finne ut det du trenger å vite»* sier Kvale og Brinkmann (2009:129). Vi vurderte i denne sammenheng hvor stort utvalg som var nødvendig for å kunne belyse vår problemstilling på en forsknings- og kvalitetsmessig god måte. Videre var det nødvendig å ta hensyn til vår egen kapasitet ettersom dette forskningsarbeidet skjer i tillegg til full jobb. Det er normalt å ha mellom 10 og 15 informanter i intervjuundersøkelser – ofte vurdert ut fra en kombinasjon av hvor mye tid og ressurser som er til disposisjon for undersøkelsen (Kvale og Brinkmann, 2009). Forfatterne viser til «loven om fallende utbytte» som også bør tillegges vekt i slike vurderinger. Denne loven sier noe om at en økning i antall informanter vil, utover et visst punkt, tilføre stadig mindre ny kunnskap (Kvale og

Brinkmann, 2009). Med dette som bakgrunn vurderte vi det som naturlig å gjennomføre mellom 8-10 intervju i vår undersøkelse.

I en case-studie som vi la opp til, vil informantene i stor grad representere seg selv og sitt syn på Avinors Kulturprosjekt. Informantene ble valgt ut fra en definert/avgrenset populasjon på to nivåer henholdsvis Avinor på Trondheim lufthavn Værnes og avdeling PBR. Vi fikk bistand fra personalsjefen i Avinor Trondheim lufthavn Værnes til å foreta et uttrekk av aktuelle kandidater. Dette innebærer at utvalget ikke er åpenbart tilfeldig, men samtidig ikke styrt av oss som forskere. Fordelene ved dette utvalget er at dette miljøet representerer 30% av de ansatte i Avinor på Trondheim lufthavn Værnes. Videre sitter denne avdelingen fysisk et stykke unna ledelsesapparatet, og vil derfor ikke i samme grad ha innarbeidet et felles begrepsapparat. Det var derfor viktig å undersøke om Kulturprosjektet og de sentrale kulturbegrepene var forankret helt ute i de operative miljøene, jfr. ledelsens intensjoner. Gjennom å konsentrere oss om dette operative miljøet vil vi ikke få med oss en kartlegging av holdninger og meningsinnhold hos ansatte på for eksempel markedsavdelingen. Markedsavdelingen er fysisk lokalisert nærmere ledelsen, og disse enhetene har en større grad av sammenfallende begrepsoppfatninger. Med dette som bakteppe er det mer relevant å foreta undersøkelsene i de operative miljøene.

Vi mener vårt forskningsspørsmål best belyses ved hjelp av dybdeintervju som verktøy da vi ønsker å studere meninger, holdninger og erfaringer hos berørte ansatte i Avinor Trondheim lufthavn Værnes. Videre er dybdeintervju et egnet verktøy for å se sammenhenger gjennom å forsøke å skape forståelse for en kompleks problemstilling gjennom å se saken ut fra den enkelte ansattes virkelighet. Dette er helt i tråd med det vi mener er viktige elementer for å belyse problemstillingen. Vi har tidligere vurdert vårt vitenskapelige ståsted opp mot svak konstruktivisme (sosialkonstruktivisme). Tjora mener at man innenfor et (såkalt) sosialkonstruktivistisk perspektiv, er *«særlig ute etter å studere hvordan informantene skaper mening, eller forståelse av sin virkelighet, på bakgrunn av de erfaringer og opplevelser de har»* (2010). Dette kan relateres til for eksempel omorganiseringsprosesser eller som i vår oppgave Kulturprosjektet. Til slutt kan vi vel ikke legge skjul på at det også er en pragmatisk årsak til at intervju-metoden er valgt nemlig at arbeidsmengden skal være overkommelig i kombinasjon med full jobb.

Ved gjennomføring av intervju kan en velge ulike struktur-nivå (Tjora, 2010):

- Strukturert
- Semi-strukturert
- Ustrukturert

Målet med semi-strukturerte intervju (dybdeintervju) er å skape en situasjon for en relativt fri samtale som kretser omkring det tema vi har valgt i undersøkelsen (Tjora, 2010). Dette innebærer en setting med en åpen intervjusituasjon samtidig som det er nødvendig å sikre at alle intervjuobjektene får de samme spørsmåls-kategoriene (jfr. vedlegg 2 intervjuguide). Slike intervju er ofte mer personlige av natur og det er nødvendig å innhente denne type tilleggsinformasjon for å sikre tilstrekkelig belysning av problemstillingen. Her vil også non-verbale signaler som ansiktsuttrykk, klær, stemmebruk ol kunne gi grunnlag for oppfølgingsspørsmål som det ikke er mulig å fange opp ved en skriftlig spørreundersøkelse (Easterby-Smith et al., 2008) Det er seks generelle viktige forhold ved dybdeintervju:

1. Oppnå tillit: Vi introduserte oss forut for intervjusituasjonen, blant annet ved at den «eksterne» av oss deltok på en ansattesamling på Copperhill hotell i januar 2012). Vi understreket konfidensialitet med hensyn til oppbevaring og bruk av den informasjon som ble gitt i intervjuene. Dette er spesielt viktig fordi utvalget er avgrenset til en avdeling.
2. Være oppmerksom på sosial samhandling der førsteinntrykket blir viktig, og at stilen er uformell, men ikke useriøs. Vi opplevde å bli svært godt mottatt av alle våre informanter. Det er vår oppfatning at intervjusituasjonen opplevdes som trygg.
3. Bruke et relevant språk og unngå akademisk språk. Her prøvde vi så godt vi kunne – likevel opplevde vi et par ganger hvor vi måtte «oversette» de ord og begreper vi brukte i spørsmålene våre.
4. Få tilgang. Det var allerede etablert tilgang til organisasjonen, og med god bistand fra personalsjef og den internt ansatte av oss, ble avtalene inngått uten problemer. Vi opplevde at informantene var svært interessert i å dele sine tanker og opplevelser med oss.
5. Valg av intervju-sted (lokasjon). Alle intervjuene fant sted i lokalene til PBR. Dette også fordi det er vanskelig for de ansatte å forlate lokalene på grunn av vaktberedskapen. Det var også ønskelig å gjennomføre intervjuene i et miljø som var kjent for informantene.



6. Gjøre opptak av intervju – er ofte anbefalt ved kvalitative undersøkelser og intervju. Alle respondentene aksepterte at det ble gjort opptak av intervjuene. Vi opplevde ikke at dette på noen måte påvirket intervjusituasjonen.

Av til sammen 10 informanter, ble det gjennomført 9 intervju. En av respondentene trakk seg like før avtalt intervju, og vi vurderte at det ikke var nødvendig å supplere utvalget. I utvalget var det 1 teamleder, 7 lufthavnbetjenter samt 1 utrykningsleder. Videre var både tillitsvalgt og verneombud representert. Intervjuene ble hovedsakelig gjennomført i juli 2012 (ett intervju i juni). Intervjuene varte i gjennomsnitt 65,5 minutter hvorav det lengste varte i 1 time og 26 minutt og det korteste i 47 minutt. Intervjuene ble foretatt på et møterom hos PBR, og på grunn av deres turnusvirksomhet skjedde intervjuene både på ettermiddag, kveld og på helg. Felles for alle intervjuene var at vi ble møtt med åpenhet og tillit, noe som bidro til en hyggelig ramme rundt intervjusituasjonen. Alle intervju så nær som ett, ble gjennomført med opptaker (diktafon). Ett intervju ble tatt opp på Iphone. Et par intervju ble satt i pause på grunn av at alarmen gikk, men etter en kort pause ble intervjuet fullført. 8 av 9 intervju ble ledet av Nina (intern), og ett intervju ble ledet av Wenche (ekstern). Vi fant raskt ut at det ble mest flyt i intervjuet dersom Nina var den som stilte spørsmålene ettersom hun umiddelbart kunne komme med utfyllende informasjon og/eller forklaringer dersom informantene hadde behov for det.

Alle intervju ble innledet med en orientering om masterutdanningen vår og den oppgaven intervjuene ville bli en del av. Videre signerte informantene et samtykkeskjema slik at det formelle rundt intervjusituasjonen ble avklart i starten av samtalene.

#### **3.4.4 Intervjuguide**

Vi brukte mye tid våren 2012 på å formulere problemstillingen samt utarbeide intervjuguide på bakgrunn av denne. Vi fikk underveis god bistand fra veileder. Personalsjef og lufthavnsjef leste igjennom spørsmålene i intervjuguiden. Dette for å få tilbakemelding på om relevante tema var utelatt. Vi fikk tilbakemelding på at de ikke så noen mangler ved guiden. Intervjuguiden ble utarbeidet med det formål å gi oss støtte underveis i intervjuene i forhold til konkrete tema vi mente vi måtte berøre. Utover det ble det underveis i intervjuene stilt oppfølgende og utdypende spørsmål ut fra den informasjon vi fikk fra respondentene. Vi valgte å dele inn intervjuene i følgende kategorier (jfr. vedlegg 2):

- A. Åpningsspørsmål
- B. Organisasjonskultur
- C. Samhandling
- D. Prestasjonskultur (fokus på resultater og kvalitet)
- E. Konsekvens (fokus på oppfølging og tilbakemelding)
- F. Resultat (i forhold til den enkeltes innsats, teamet, avdelingen, TRD)
- G. Organisasjonsutvikling og ledelse (endring)
- H. Kulturprosjektet
- I. Til slutt

Innledningsvis ønsket vi å bli kjent med informanten og hans bakgrunn slik at åpningsspørsmålene dreide seg om faktainformasjon i hovedsak. Under B Organisasjonskultur ønsket vi å høre litt om arbeidshverdagen til den ansatte og om informantene mente det var særskilte trekk ved kulturen hos PBR. Kulturprosjektet er som vi tidligere nevnte, basert på begrepet knyttet til forretningskultur. Spørsmålene i kategori C, D, E og F er i samsvar med det begrepsapparatet Kulturprosjektet er tuftet på. Gjennom spørsmålene i kategori G; organisasjonsutvikling, ønsket vi å fokusere på endring. Dette fordi et uttalt mål for Avinor og TRD har vært å forberede seg på endringer og en eventuell konkurranseutsetting. I slike situasjoner er endringskompetanse spesielt viktig. Kategori H; Kulturprosjektet, skulle gi oss en pekepinn på om intensjonene med prosjektet var nådd. Avslutningsvis redegjorde vi for hvordan vi ville arbeide med intervjuene i forhold til oppgaven.

### **3.5 Analyse av data**

Analyse av kvalitative data handler alltid om å redusere datamengden (Ryen, 2002). En reduisering av datamengden skjer ofte gjennom koding av ord og uttrykk som beskriver mengder av datamaterialet. Deretter kategoriseres kodene det vil si en prosess hvor de koder som er relevante for problemstillingen blir samlet (Tjora, 2010). Dette er en krevende og utfordrende prosess. Vi gjennomførte som tidligere nevnt ni intervju som varte fra i underkant av 1 time til 11/2 time. Ut fra vår arbeidssituasjon og kapasitet valgte vi – i samråd med veileder – å skrive ett (representativt) intervju fullt ut; ord for ord. De øvrige åtte intervju ble skrevet ut som referat/ekstrakt. Utskriftene ble deretter gjennomgått og kodet med farger i

forhold til kategorier som ikke var predefinert. Kategoriene utkrystalliserte seg ut fra de svarene vi fikk fra respondentene. Vi fikk følgende kategorier etter denne gjennomgangen:

- Kulturprosjektet
- Samarbeid med andre
- Fra forvaltning til forretning
- Endring i arbeidshverdagen
- Relasjon til ledelsen

Etter at alle utskriftene hadde blitt gjennomgått og fargekodet, ble det skrevet en oppsummering fordelt på hver fargekode det vil si at den informasjon som tilhørte de ulike fargekodene ble samlet. Da hadde vi både utskrifter fra det enkelte intervju (ekstrakt) samt en samlet oversikt over den informasjon vi mottok fordelt på de ulike fargekategoriene. Dette ga oss en oversikt ut fra flere perspektiv, og var et godt hjelpemiddel under drøftingene i analysekapitlet.

Som anbefalt av Tjora hadde vi som formål å gjennomføre en systematisk prosess hvor vi undervegs stiller oss selv følgende spørsmål (2010):

- hvordan kan våre data analyseres for å besvare problemstillingen?
- Er problemstillingen fortsatt god og relevant formulert?
- Har det dukket opp nye interessante fenomener som bør inkluderes i analysen/undersøkelsen?

Denne intensjonen var vanskeligere å gjennomføre enn vi trodde i utgangspunktet. Vi foretok gjentatte vurderinger av funn knyttet opp mot problemstillingene, og endte opp med å foreta en justering av forskningsspørsmålene undervegs i oppgaven.

### **3.6 Forskningskvalitet**

Tjora identifiserer til sammen fem kriterier som alle kan bidra til å gi indikasjoner på en undersøkelses kvalitet (2010). Kriteriene *reliabilitet (pålitelighet)*, *validitet (gyldighet)* og *generaliserbarhet* er de tre mest brukte indikatorene (Tjora, 2010). I tillegg nevner forfatteren både *transparens* og *refleksivitet* som aktuelle kvalitetsindikatorer.

I følge Tjora sier en undersøkelses reliabilitet noe om hvor pålitelig målingene og de innsamlede data er (2010). Normalt innebærer dette at dersom undersøkelsen skal ha høy reliabilitet, kreves det at flere uavhengige målinger oppnår identiske resultater. I kvalitative undersøkelser er det vanskeligere å sikre høy reliabilitet på grunn av de mange påvirkningsfaktorer som blant annet selve intervjusituasjonen kan føre til (Larsen, 2010). Likevel har vi ved å utarbeide en intervjuguide sikret oss at alle informantene fikk de samme spørsmålene, og derigjennom redusert muligheten for feilinformasjon. Det er vanskelig å helt utelukke muligheten for at informantene ville svart det samme dersom de fikk tilsvarende spørsmål på et senere tidspunkt av en annen forsker. Vi mener likevel det er stor sannsynlighet for at de ville svart tilsvarende som ved våre intervju. Vi har i bearbeidingen av funnene vært nøyaktige i vår behandling av informasjonen fra informantene slik at vi ikke på noe tidspunkt sto i fare for å forveksle hvem av informantene som hadde sagt hva. Utstrakt bruk av sitater i oppgaven bidrar også etter vår mening til å styrke reliabiliteten. Til sammen mener vi disse faktorene bidrar positivt til undersøkelsens troverdighet.

Validitet handler om en undersøkelses gyldighet, og sier noe om hvorvidt vi måler det vi tror vi måler (Tjora, 2010). Validitet handler også om å sikre at den informasjonen som samles inn via intervjuene, er relevant i forhold til problemstillingen (Larsen, 2010). Ved valg av kvalitative intervju, fikk vi mulighet for å stille utdypende spørsmål underveis og informantene var i en situasjon der de kunne svare fritt på de spørsmål vi stilte. På slutten av hvert intervju spurte vi informantene om hvordan de synes intervjuet hadde gått, om det var spørsmål vi burde stilt, men som ikke ble stilt og om hvordan deres opplevelse hadde vært. Dette mener vi har bidratt til å gi undersøkelsen en generell høy gyldighet for Avinor.

En tredje kvalitetsfaktor som Tjora nevner er generaliserbarhet (2010), og denne indikatoren sier noe om hvorvidt resultatet av undersøkelsen kun er av lokal interesse eller om den har overføringsverdi til andre situasjoner (Kvale og Brinkmann, 2009). Denne kvalitetsfaktoren er mindre aktuell i kvalitative studier som vårt, da dette er en avgrenset lokal studie. Likevel mener vi resultatene kan være av interesse for andre deler av Avinor. Spesielt i forhold til generell kompetanse knyttet til gjennomføring av sentrale organisasjonsovergripende prosjekter.

Transparens er en fjerde faktor som forfatteren mener kan si noe om en undersøkelses kvalitet. Transparens innebærer åpenhet med hensyn til hvordan undersøkelsen er utformet, gjennomført og presentert, og er også et middel for å oppnå pålitelighet i en undersøkelse

(Tjora, 2010). Vi har informert alle informantene på samme måte med hensyn til bakgrunn for oppgaven samt hvordan dataene vil bli behandlet. Videre har vi lovet at PBR skal få en kopi av oppgaven når den er ferdig. Det forplikter oss til å følge opp den informasjonen vi har fått og den tillit informantene har vist oss gjennom intervjuene. Det er forpliktende også i forhold til hvordan spesielt metodiske valg er blitt foretatt undervegs i oppgaven.

Siste og femte kvalitetsfaktor er refleksivitet (Tjora, 2010), og denne faktoren sier noe om hvordan vi som forskere reflekterer over de tolkningene vi gjør basert på de funn vi har gjort. Dette innebærer reelt sett «en tolkning av egne tolkninger» (Kvale og Brinkmann, 2009). Vi har undervegs i gjennomføringen av intervjuene, hatt fokus på – og diskutert i etterkant av hvert enkelt intervju – mulighetene for om spørsmålene ble farget av en eventuell forutinntatthet av oss som forskere. Vi fant ikke grunn for å anta dette, og mener at det at en av oss er ekstern bidro til å drøfte dette relativt nøytralt. Vi mener undersøkelsens refleksivitet er ivaretatt på en god måte.

### **3.7 Informantenes rolle og betydning**

Informantene var hovedkilden til våre empiriske funn. Sammen med prosjektdokumentasjon danner dette det totale informasjonsmateriale vi analyserer i oppgaven.

### **3.8 Egenrefleksjon i forhold til oppgaven**

Vi brukte konsekvent begrepet Kulturprosjektet både i intervjuene og i oppgaveskrivingen, mens prosjektdokumentene i all hovedsak brukte begrepet Kulturprogrammet. Vi har vurdert eventuelle konsekvenser av dette, og har konkludert med at dette ikke har påvirket de funnene vi gjorde.

Vi mener en av de viktigste forhold vi som forskere skal være oppmerksomme på undervegs i forskningsprosjektet, er vår egen mulige påvirkning både på spørsmål og svar under intervjuene samt eventuelle tolkninger vi gjøre i analysen. Herunder mener vi det også blir nødvendig å være oppmerksomme på våre roller (en er ansatt i Avinor Trondheim lufthavn Værnes og medlem i ledergruppen, og en er ekstern) samt kjønnsaspektet (PBR er en mannsdominert avdeling). Ovenstående faktorer berører undersøkelsens reliabilitet/pålitelighet og refleksivitet. Vi har ikke på noe tidspunkt følt at det faktisk at en av oss er en del av ledelsen i Avinor Værnes og den andre kommer utenfra, har medført at

informantene har lagt bånd på seg i forhold til den informasjon de delte med oss. Videre har vi ikke følt at kjønnsaspektet har hatt innvirkning på datainnsamlingen.

Som forskere er vi oppmerksomme på at informantene har gitt svar ut fra egne individuelle ståsteder. Vi kan videre ikke utelukke at svarene kan være farget av informantenes oppfatning av hva vi ønsket å høre. En av intervjuerne er medlem av lokal ledergruppe på Værnes, og dette kan ha preget intervjusituasjonen og de svarene vi fikk. Intervjuene bar preg av en åpen og tillitsfull tone og vi oppfatter det av den grunn som lite sannsynlig at svarene ble farget av overnevnte faktorer. Vi har videre stilt oss spørsmålet om det faktum at den andre forskeren var ekstern kunne ha påvirket intervjusituasjonen og svarene. Det er heller ikke i forhold til denne faktoren grunn til å anta at dette har påvirket hverken intervjusituasjonen eller informantenes svar.

Alle intervju med ett unntak, ble ledet av samme forsker – nemlig den «interne». Dette kan i følge Tjora representere en «trussel» og være grunnlag for støy (2010). Vi vurderte om dette kunne gi uønskede effekter i form av for snever spørsmålsstilling, men fant at fordelene med å få en god flyt i intervjuene der oppklaringer ble gitt umiddelbart undervegs var større enn eventuelle ulemper. Hennes kunnskap om konkrete/formelle forhold ble av oss vurdert som en ressurs i gjennomføringen av intervjuene. Vi har ingen grunn til å anta at dette elementet påvirket våre informaners svar.

## 4. Empiri

### 4.1 Innledning

I dette kapitlet ønsker vi å gi en presentasjon av empirien som ligger til grunn for denne oppgaven, og som vil danne utgangspunkt for den teoretiske analysen i kapittel 5.

Beskrivelsen vil være nokså empiri-nær, og bare i begrenset grad peke hen mot teoretiske begreper og ansatser til analyse. Empirien kommer i hovedsak fra intervjuene med ansatte i PBR, men er også hentet fra ulike skriftlige kilder som beskriver Kulturprosjektet.

Overgangen fra industrisamfunnet til kunnskapssamfunnet har ført til at organisasjoner står overfor store fundamentale endringer. I et marked fremstår livssyklusen for produkter og tjenester som langt kortere nå enn tidligere. Dette krever at organisasjoner evner å endre seg og tilpasse organisasjonen stadig nye rammevilkår. I denne utviklingen har kunnskap seilt opp som organisasjonenes viktigste ressurs og representerer en kritisk faktor for å etablere nødvendige konkurransefordeler. Omstillingstakten for mange organisasjoner og medarbeidere oppleves utfordrende. Nettopp derfor er fokus på organisasjonskultur gjennom verdier og atferd og enkeltindividers kompetanse, blitt en kritisk suksessfaktor.

Dette er noe av bakteppet for at Avinor etablerte et kulturprosjekt. Kulturprosjektet inngår som en del av en overordnet målsetting om å bevege organisasjonen ytterligere over mot forretningsorientering i form av økt kundefokus og styrket bunnlinje (resultatforbedring). Kulturprosjektets målsetting var å bygge en kultur der ambisjonen var å sikre en positiv utvikling av fremtidens luftfart. Delmålsettinger for Kulturprosjektet var:

- Vi vil utvikle en kultur som bygger og speiler fellesskapet
- Vi vil utvikle et kollektivt tenkesett slik at vi framstår som ett lag med felles mål

Ledelsen i Avinor vil gjennom slike grep styrke organisasjonen i forhold til et fremtidig konkurransebilde.

Hva er så egentlig Kulturprosjektet? Jo, Kulturprosjektet er et prosjekt hvor ledelsen ønsket å fremme en sterkere kundefokusert kultur. For å få til dette la ledelsen vekt på noen verdier; åpen, handlekraftig og ansvarlig, og kulturbegrepene samhandling, prestasjon og konsekvens. Kulturprosjektet passer godt med *New Public Management*-tradisjon som vi redegjorde for i kapittel 2, og representerer et tenkesett og en metodikk for endring i organisasjoner.

Vi mener kultur som fenomen er gjennomgripende viktig. Kultur er i denne sammenheng tenkt som uttrykk for verdier, holdninger og atferd. Kulturens betydning har mye med arbeidsglede å gjøre, med samhold og våre prestasjoner i jobbsammenheng. Og nettopp prestasjoner er ett av begrepene som har en sentral plass i Kulturprosjektet. Vi ønsket å se på om ledelsens intensjoner om å styre/endre/utvikle organisasjonskulturen i en bestemt retning har gjort en forskjell. Har ansatte i Avinor opplevd endringer i kulturen, i egen tenke- og handlemåte som følge av Kulturprosjektet? Vi valgte i denne sammenheng – med utgangspunkt i avdeling PBR – **å se på om ledelsens intensjoner med Kulturprosjektet har nådd frem og slått rot i PBR sitt operative miljø.**

Vi var nysgjerrige på om ledelsens ambisjoner om utvikling faktisk kunne føre til de ønskede endringer. Kultur og endringer har vært og er gjenstand for oppmerksomhet både i teori og empiri. Avinor legger til grunn at resultat skapes gjennom bygging av en sterk kultur. **Lar kultur seg bruke som verktøy innenfor et tankesett om å oppnå et mål av en eller annen karakter?**

Videre er det interessant å se på om endringer initiert av toppledelsen påvirkes av avstander i geografi, profesjon og nærhet til kunden. Vi valgte som tidligere nevnt, å se på dette ut fra en operativ avdelings ståsted. Avstand innebærer ofte mangel på daglig kontakt. Fordi det er fysisk avstand har man mindre kunnskap om kulturen i det miljøet som utvikler disse ambisjonene. Avstand innebærer videre utfordringer knyttet til å holde høyt trykk over tid. Det er også utfordrende i forhold til hvordan ledelsen som sitter langt borte prioriterer bruk av sin tid. Andre, mer nære og dagsaktuelle tema kommer fort opp på dagorden og krever sin oppmerksomhet. **Mister budskapet sin kraft på veien gjennom mange ledd ut i organisasjonen?**

Intervjuene og litteraturgjennomgang har vist at endringsprosjekter som Kulturprosjektet er komplekse. Blant annet er det utfordrende å gjennomføre endringsprosjekter som er universelt utformet fordi mennesker og arbeidsmiljøer er ulike. **Prosjektene må tilpasses lokale forhold som geografi, profesjon, alder, nivå i organisasjon mv.** Den videre analysen vil gi noen svar på om Avinor har lyktes med dette.

Hver og en av oss er unike individer med ulike filtre som regulerer vår tanke- og handlemåte. For hvert ledd Kulturprosjektet filtreres gjennom så vil det som kommer ut være bearbeid og formet av de involverte. De sentrale begrepene i Kulturprosjektet vil være gjenstand for ulike tolkninger. En tillegger begrepene ulikt meningsinnhold avhengig av det vi tidligere har vært



inne på med erfaringsbakgrunn og arbeidshverdag. Begrepene har av den grunn fått stor oppmerksomhet i vår oppgave. **Har ledelsen i Avinor vært seg tilstrekkelig bevisst betydningen av faktorer som oversettelse og medvirkning?**

Ledelsens atferd er en viktig del av kulturen i organisasjon og har stor påvirkning på denne. Både gjennom det de sier og gjør, men like viktig gjennom det de ikke sier og ikke gjør. **Hvordan påvirker ledere endringsprosesser?**

Ett av hovedmålene i Kulturprosjektet har vært å berede grunnen for utvikling av endringskompetanse. PBR har de siste to årene vært igjennom organisatoriske og driftsmessige endringer. Avdelingen ble redusert og arbeidsoppgaver er både overført til andre avdelinger internt, men også satt ut til eksterne. **Har da PBR allerede opparbeidet en endrings-kompetanse som resten av organisasjonen i mindre grad har?**

En organisasjon oppnår ingen endringer dersom den enkelte ansatte ikke endrer sin måte å tenke og handle på. Dersom ledelsen skal klare å påvirke eller sågar endre ansattes adferd vil det likevel ikke nødvendigvis medføre varige endringer. Verdier og tenkesett er viktige drivere for kulturendring. For å få til ønsket dreining i verdier og tenkesett, er det avgjørende å få til endringer hos den enkelte ansatte. Teorien viser at organisasjoner vanskelig kan endre seg uten at de ansatte også endrer seg. Av dette følger en gjensidig avhengighet. Endringen i individuell kunnskap, holdninger og atferd, er viktige parametere for en organisasjons endring og utvikling. **Hadde Avinor nok fokus på individet i planlegging og gjennomføring av Kulturprosjektet?**

Alle endrings- og utviklingsprosesser involverer mennesker. Som vist i kapittel 2; teoretisk rammeverk, vil reaksjonsmønstre spenne fra passivitet til mer aktivt forhold til endringsprosessene. Basert både på teori og empiri, kunne vi forvente å finne motstand mot de endringene som Kulturprosjektet initierte. Det ligger i menneskets natur å møte endringer med en viss form for skepsis. Skepsis kan også være basert på at nye endringsprosesser igangsettes før forrige prosjekt er avsluttet og evaluert. Dette kan man finne igjen i ulike organisasjoner. **Vi kommer tilbake til hvilke reaksjoner ansatte i PBR hadde i forhold til endringsambisjonene hos Avinors ledelse.**

Vi ønsket å sjekke ut hvordan Kulturprosjektet har «landet» i et operativt miljø som PBR. **Har Kulturprosjektet ført til konkrete endringer i forhold til arbeidsutførelse i hverdagen?**

Teori basert på empiriske undersøkelser peker på flere kriterier som antas å være viktige for vellykket organisasjonsutvikling. Medvirkningsbaserte prosesser bidrar til å minimere motstand gjennom aktiv deltakelse og bruk av den enkeltes kompetanse. Det er vanskelig å argumentere mot endringer der en selv er bidragsyter. En annen viktig faktor for et godt resultat, er å etablere felles meningsinnhold for begreper som står sentralt i endringsprosessen. Dette oversettelsesarbeidet må involvere alle ledd i organisasjonen – fra øverste ledelse og helt ut i organisasjonen. Nettopp derfor er kommunikasjon basert på gjensidig forståelse veldig viktig. I vår oppgave er det relevant fordi Avinor legger vekt på at alle ansatte er viktige bidragsytere for å oppnå ønskede resultater. Med utspring i den skandinaviske organisasjons- og ledelseskultur har ansatte forventninger om gode kommunikasjonsprosesser og aktiv medvirkning – både i det daglige, men ikke minst i prosesser som medfører endringer.

I kapittel 4.2 vil vi presentere og beskrive Kulturprosjektet. Det ble lagt en rekke planer med utgangspunkt i et tidsbegrenset prosjekt med definerte milepæler undervegs. Det ble utformet en modell for utrulling og ansvarsdeling i organisasjonen. Prosjektdokumentene viser at ledelsen har fokusert på sammenheng mellom organisasjonens atferdsverdier og begreper som står sentralt i prosjektet. Videre fremgår det at ledelsen har en oppfatning om at en sterk kultur henger sammen med positiv resultatutvikling.

Etter å ha sett på ledelsens intensjoner med Kulturprosjektet, vil vi se på hvordan prosjektet ble tatt i mot ute i organisasjonen. I kapittel 4.3 presenterer vi hva de ansatte i avdeling PBR forteller om sine reaksjoner og meninger om Kulturprosjektets innhold og mål. I kapittel 4.4 vil vi fokusere på de sentrale verdiene i Kulturprosjektet og hvordan vi finner dette igjen i intervjuene. Vi fant at ansatte var kjent med noen av begrepene, mens de hadde et mindre avklart forhold til andre. Vi får i kapittel 4.5 mer innblikk i hvordan eller om Kulturprosjektet har ført til noen forandring eller ikke; har arbeidsrutiner, holdninger og verdier fått et nytt eller endret innhold?

Deretter vil vi redegjøre for våre betraktninger i forhold til de funn som er beskrevet forut. Vi har spesielt sett på hvilke reaksjoner ansatte i PBR har hatt på Kulturprosjektet herunder hvordan prosjektets intensjoner er oversatt og oppfattet i avdelingen. Vi har videre sett på om og/eller hvilken betydning Kulturprosjektet har hatt for deres arbeidshverdag. Til slutt vil vi se på de funn vi har gjort både i forhold til organisasjonsmessige og individuelle endringer.

For å finne svar på forholdene vi har nevnt ovenfor, gjennomførte vi dybdeintervju med utvalgte ansatte i PBR. Ut fra intervjuene har vi utledet følgende sentrale tema:

1. Organisasjonskultur - hvordan forholder PBR seg til endringer?
2. Har begrepene samhandling, prestasjon, konsekvens og resultat et felles meningsinnhold for ledelsen og ansatte i PBR?
3. Organisasjonsutvikling og ledelse – hvilken rolle spiller ledelsen i slike utviklingsprosesser?
4. Kulturprosjektet – er prosjekt en egnet organiseringsform for endringsprosesser?

#### **4.2. Kulturprosjektet – et organisasjonsprosjekt med store ambisjoner**

*«Divisjon store lufthavner (DLS) har erkjent at organisasjonskulturen vil være avgjørende i forhold til å lykkes med de strategiske målene de neste 3 til 5 år. Verdiene, innstillingen og arbeidsmønstrene som ligger i kulturen, vil enten kunne hjelpe oss eller hindre oss i å nå målene. DLS har tatt konsekvensen av dette og startet arbeidet med et omfattende kultur- og verdiutviklingsprogram som skal bidra til å nå målene.»* Disse uttalelsene hentet fra prosjektdokumentet «Kultur og verdibyggning i Avinor 2011 – 2012 Divisjon store lufthavner» gir rammene for Kulturprosjektet. Her tilkjenner divisjonsledelsen både et behov for endring og hvordan de ønsker å gripe fatt i utfordringen som skisseres. Som mange andre organisasjoner etablerer ledelsen et tidsbegrenset prosjekt hovedsakelig for å skape ønsket fokus, men også for å komme i gang.

DLS sin strategiske retning knyttes til styrket kunde- og markedsorientering for å nå kommersielt potensiale. Dette innebærer blant annet en markedsstrategi for å øke de kommersielle inntektene til en større andel av samlede inntekter. Kommersielle inntekter utgjør i dag om lag halvparten av disse inntektene. Lederutvikling i retning av økt kunde- og forretningsorientering samt endrings- og omstillingsledelse må støtte opp under valgt strategisk retning.

Disse strategiene har sitt utspring fra det verdensbildet for Avinor som vi beskrev i kapittel 1 der flyselskapene gjennom mange år har erfart store tap og der flyplassene tilsvarende har hatt god inntjening. Avinor er avhengig av kunder som opplever at de får «value for money», og det har da DLS gjennom disse strategiske valgene tatt konsekvensen av.

Denne strategiske retningen som vektlegger kultur gjennom verdier, holdninger og atferdsmål, ble så materialisert gjennom etableringen av et prosjekt. Prosjektet ble kalt Kulturprosjektet og omfattet DLS. Ledelsen formulert målsettingene med Kulturprosjektet slik:

*Vi skal bygge en kultur som:*

- *Tar utgangspunkt i den enkeltes ansvar og innsats*
- *Gjenspeiler vårt fokus på dem vi er til for og hverandre*
- *Bidrar til å sikre en positiv utvikling av fremtidens luftfart*

I denne målsettingen ligger en implisitt erkjennelse knyttet til at endring betyr mer fokus på individet og individets ressurser. Gjennom å målrette ressursene mot kundene og effektiv produksjon, bidrar organisasjon til økt framtidig verdiskaping i luftfarten. I prosjektdokumentene fremgår det at «en endret Avinorkultur er den avgjørende kritiske suksessfaktor for en vellykket utvikling. De mål som er satt med fokus på kunde og marked, forretning og drift vil kun oppnås gjennom en videreutvikling av vår felles kultur». Kulturen som sentralt element i endringsarbeidet fremkommer tydelig i delmålsettingene for kulturprogrammet (Kulturprosjektet):



**Delmålsettinger for kulturprogrammet**

**FELLESSKAP**

- Vi skal ha en kultur som bygger og speiler fellesskapet
  - Vi skal ha et kollektivt tenkesett, slik at vi fremstår som ett lag, har ett mål og har én personlighet

**IDENTITET OG MERKEVARE**

- Vi skal ha en kultur som gir en sterk merkevare, identitet og stolthet totalt og lokalt, som:
  - Gir felles posisjon for divisjonen med bevissthet om vår rolle i kundearbeidet
  - Gir våre kunder og samarbeidspartnere opplevelsen av at vi er forretningsorienterte og yter god service
  - Gir våre omgivelser en reell opplevelse av at vi opptre og handler i tråd med våre verdier, og som resultat av dette, bygger et solid og etterrettelig omdømme

**MENNESKET I ORGANISASJONEN**

- Hver enkelt medarbeider kan fortelle hva eget bidrag til divisjonens vekst og virksomhet er, ved både direkte og indirekte påvirkning på resultat, og være trygg på at bidraget og rollen har stor verdi
  - Vi skal gjøre hverandre synlig og anerkjenne hverandre for bidraget hver enkelt yter

**ARBEIDSPLASSEN AVINOR**

- Avinor og DLS skal bli en attraktiv arbeidsplass som tiltrekker seg attraktive medarbeidere

**SAMFUNNSAKTØREN**

- Vi skal styrke infrastrukturen i Norge og være en viktig bidragsyter i forhold til å opprettholde distrikts Norge

Figur 8: Delmålsettinger for kulturprogrammet

Kultur gis her etter vår oppfatning et instrumentelt preg, og med det mener vi at kultur omtales som et verktøy for å oppnå mål.



Figur 9: Sammenheng mellom forretning og kultur

Figuren over skisserer en sterk sammenheng mellom kultur og verdier sett opp mot et mål om økt fokus på marked og resultat. Avinor har gjennom Kulturprosjektet signalisert en grunnleggende tro på at utvikling av en sterk kultur bidrar til vekst og forbedring over tid. Med bakgrunn i dette samt relevant teori, vil vi se nærmere på kulturens «kraft» senere i kapittel 4. De verdier som figuren over refererer til, behandler vi i det følgende.

### *Visjon og verdier*

«Sammen for framtidens luftfart» er Avinors visjon. Verdiene presentert under bygger opp under ambisjonen om å strekke seg mot visjonen:

- Åpen
- Handlekraftig
- Ansvarlig

Verdiene åpen, handlekraftig og ansvarlig skal være førende for all virksomhet og er ikke knyttet spesielt til Kulturprosjektet. Tabellen under viser hvilket meningsinnhold Avinor

sentralt har lagt i disse verdiene. Tabellen viser også hvordan kulturbegrepene er gitt et innhold og hvordan de henger sammen med verdiene.

## Verdier og kulturbegrep

---

Verdier	Kulturbegrep
<b>Åpen:</b> er direkte og søker samarbeid	<b>Samhandling:</b> aksepterer og respekterer nødvendigheten av samhandling og stiller sin kompetanse og ressurs til rådighet og bidrar der det er behov og ønske om det.
<b>Handlekraftig:</b> ser, hører og handler	<b>Prestasjon:</b> alltid fokus på å prestere sitt beste for å nå de gitte mål.
<b>Ansvarlig:</b> holder det vi lover og søker samarbeid	<b>Konsekvens:</b> bevisst på at oppnådde resultat av gjennomførte handlinger har en positiv eller negativ konsekvens for virksomheten og den enkelte.

Tabell 2: Verdier og kulturbegrep

På Værnes er det to ulike sett med visjoner og verdier hvorav Avinors visjon «Sammen for fremtidens luftfart» er den ene. I tillegg er det utviklet en felles visjon med verdier for alle aktører på Værnes herunder Avinor, Narvesen, handlingsselskaper (SGS; SAS ground service, AVIATOR; Røros flyservice m.fl.). Den felles visjon er

*«Vi skaper begeistring».*

Vi skaper begeistring er en intern visjon, og rasjonale bak det er at de ansatte skal skape begeistring gjennom måten den enkelte gjør jobben sin på, og måten kundene/reisende blir møtt på – uavhengig av aktør. En tilleggsdimensjon er tanken om at en gjennom samhandling klarer å skape begeistring hos hverandre, noe som igjen vil gjøre det lettere å begeistre kunden. Fra forvaltning til forretning betyr økt fokus på kunden og det er det Kulturprosjektet dreier seg om.

# Trondheim lufthavn Værnes



Åpen – ansvarlig – handlekraftig - samhandlende

Figur 10: Begeistringshefte

Gjennom felles workshops med representanter for de ulike aktørene på Værnes, ble følgende verdier valgt for å understøtte den felles visjon:

- Samhandlende
- Handlekraftig

Som vi har omtalt tidligere, introduserte Kulturprosjektet tre nye begreper:

- Prestasjon
- Konsekvens
- Samhandling

På Værnes ble et 4. begrep knyttet til Kulturprosjektet innfaset:

- Resultat

Resultat skapes i fellesskap – og på Værnes var dette derfor et viktig parameter som ble inkludert i Kulturprosjektet. Som en følge av dette sendes det hver måned ut en forenklet resultatrapport til alle ansatte. Resultatrapporten gir et bilde av de store trekkene knyttet til

inntekter, kostnader og pågående prosjekter. Ansatte får gjennom dette et totalbilde på driftssituasjonen.

### *Kulturprosjektets mål og prosess*

Kulturprosjektet ble definert som et tidsbegrenset prosjekt med 2 års varighet.

Divisjonsledelsen peker på at det i Avinor er flere kulturer og at disse er mer preget av lokal tilhørighet enn av tilhørighet til konsernet. Kulturprosjektet omfattet 4 geografiske nedslagsfelt henholdsvis Stavanger, Bergen, Trondheim samt divisjonsledelsen i Oslo, med ønske om å utvikle en felles overordnet kulturforståelse for disse.

Den overordnede strategiske målsettingen ble operasjonalisert i delmål der forankring hos ledere og medarbeidere ble konkretisert. Forankringen omfattet Kulturprosjektet og Kulturprosjektets sentrale begreper. Tabellen under visualiserer disse delmålene og planlagte aktiviteter i de ulike periodene av prosjektet.

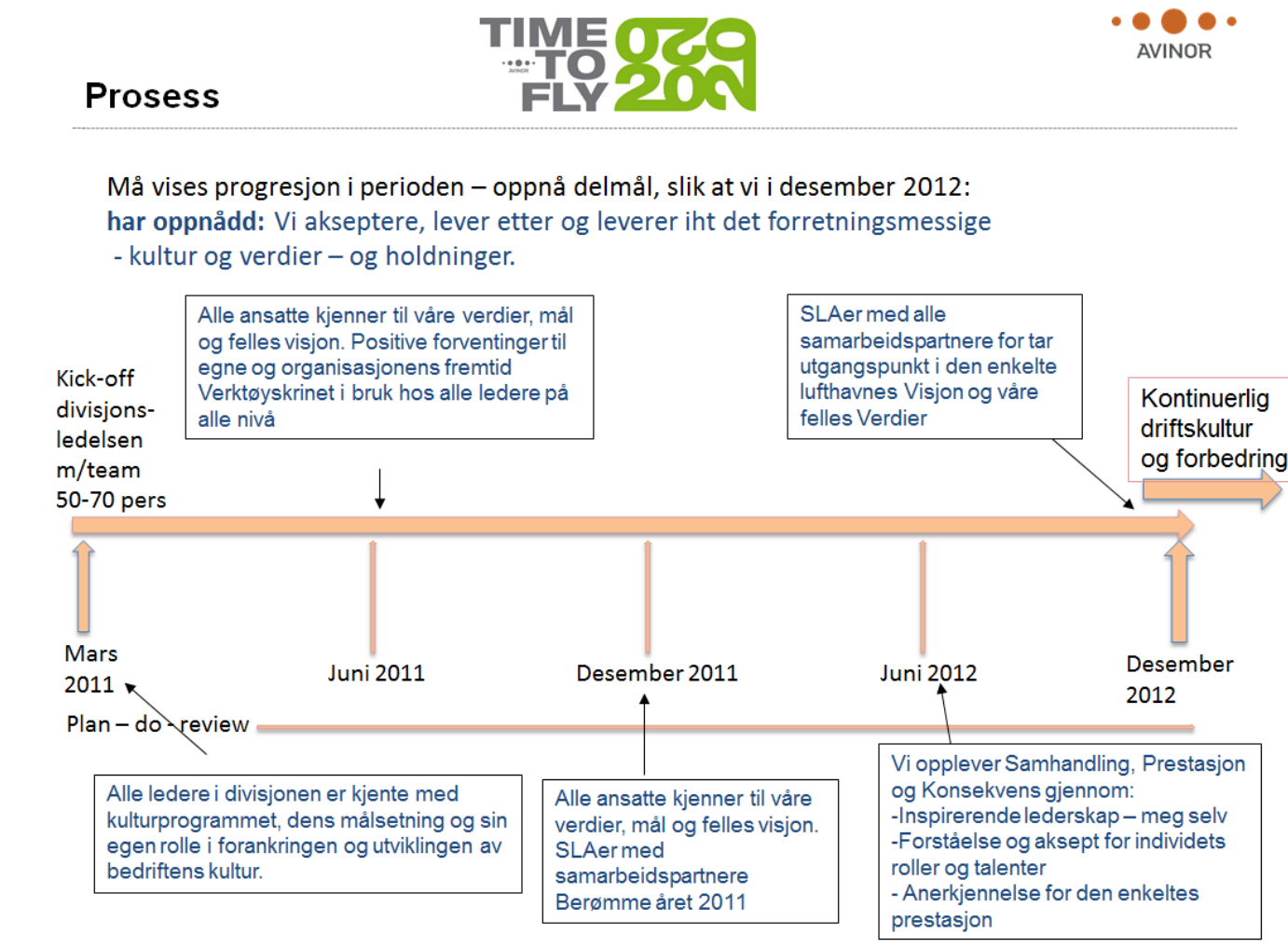
<b>Mål:</b> Forankre kulturprogrammet hos lederne.	<b>Mål:</b> Forankre kulturprogrammet hos medarbeiderne.	<b>Mål:</b> Forankre prestasjon, konsekvens, samhandling hos lederne.	<b>Mål:</b> Forankre prestasjon, konsekvens, samhandling hos medarbeiderne.
<b>Gjennomføres i perioden:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kick-off i DLS 21.-22.03.</li> <li>• Trene lederne i prosessen for opplæring av medarbeiderne.</li> <li>• Trene lederne i å bruke nytt og tilpasset materiell på en riktig måte.</li> <li>• Måle fremdrift og resultater av prosessen (forståelse og etterlevelse).</li> <li>• Planlegge lokal kick-off i nært samarbeid med "Prosjektgruppe kultur".</li> <li>• Mai/juni gjennomføres lokal kick-off</li> </ul>	<b>Gjennomføres i perioden:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planlegge prosess og arenaer for lokal opplæring av medarbeiderne.</li> <li>• Gjennomføre opplæring av alle medarbeiderne iht til modell.</li> <li>• Måle fremdrift og resultater av prosessen (forståelse og etterlevelse).</li> </ul>	<b>Gjennomføres i perioden:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkretisere innhold i begrepene prestasjon osv for lederne.</li> <li>• Utvikle KPIer og målesystem for lederne for begrepene.</li> <li>• Starte måling av lederne etter KPIene, evaluere og korrigere.</li> </ul>	<b>Gjennomføres i perioden:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkretisere innhold i begrepene prestasjon osv for team og medarbeiderne.</li> <li>• Utvikle KPIer og målesystemer for team og medarbeiderne.</li> <li>• Starte måling etter KPIer, evaluere og korrigere.</li> </ul>

Tabell 3: Delmål og aktivitetsplan for Kulturprosjektet



Ledelsen har vektlagt bred forankring i alle ledd i organisasjonen gjennom opplæring, resultatmåling og lokale aktiviteter. Her ser vi også at konkretisering av innhold i begrepene gis stor plass overfor både ledere og medarbeidere. Dette vitner om at ledelsen ser viktigheten av å etablere felles meningsinnhold i de sentrale begrepene; kfr. tabell 2 verdier og kulturbegrep. Ledelsen har videre en ambisjon om at det etableres et målesystem basert på disse begrepene (KPI er key performance indicator). Eksempler på KPI'er kan være kommersielle inntekter pr. passasjer, utvikling i antall passasjerer, energikostnader pr. m<sup>2</sup> ol.

Vi har foran presentert prosjektets mål og delmål. Her vil vi beskrive ledelsens prosess og implementeringsplan med tilhørende milepæler. Mål og delmål fra tabell 3 foran, er her vist i en tidslinje:



Figur 11 Prosess- og implementeringsplan

Modellen visualiserer prosessen for Kulturprosjektet. I mars 2011 markeres starten for Kulturprosjektet med en kick-off-samling for divisjonsledelsen med sine team. Målet med

samlingen er at: *«alle ledere i divisjonen er kjent med kulturprogrammet, dens målsetting og sin egen rolle i forankringen og utviklingen av bedriftens kultur.* Samlingen var bygd opp gjennom foredrag fra divisjonsledelse og gruppearbeid med tematikk knyttet til utvikling, kundeorientering og framtidig konkurransekraft.

Prosjektet forankres altså hos lederne som deretter skal bidra til en tilsvarende forankring hos sine medarbeidere. I løpet av juni 2011 skal dette være gjennomført; jfr. figur 11 prosess- og implementeringsplan. Videre prosess er å forankre verdier, mål og visjon slik at når året 2012 er omme erfarer organisasjonen samhandling, prestasjon og konsekvens gjennom blant annet selvledelse og anerkjennelse for den enkeltes prestasjon. Ved inngangen til 2013 avsluttes prosjektet og lever videre i ordinær drift.

Modellen er ambisiøs både i forhold til hva som skal oppnås og i forhold til tidsbruk. 600-700 ansatte i 4 ulike regioner (Oslo, Sola, Flesland og Værnes) skal på relativt kort tid utvikle et felles kunnskapsnivå og tankesett og gjennom adferd (inspirerende lederskap, meg selv) bevege organisasjonen mot en mer kunde- og markedsorientert bedriftskultur.

Kulturprosjektet involverte som tidligere nevnt divisjon DLS med flyplassene Sola, Flesland og Værnes samt divisjonsledelsen i Oslo. I tillegg til behovet for å utvikle en felles overordnet kultur, var begrunnelsen for at disse flyplassene var deltagere i prosjektet et potensiale for ytterligere kommersialisering. For å kunne utnytte potensialet som er «avdekket», er det viktig at utviklingsarbeidet skjer lokalt der verdiene skapes (prosessene kan ikke drives fra et hovedkontor).

Kulturgruppen (arbeidsgruppen) i Kulturprosjektet var satt sammen av følgende funksjoner/lokasjoner:

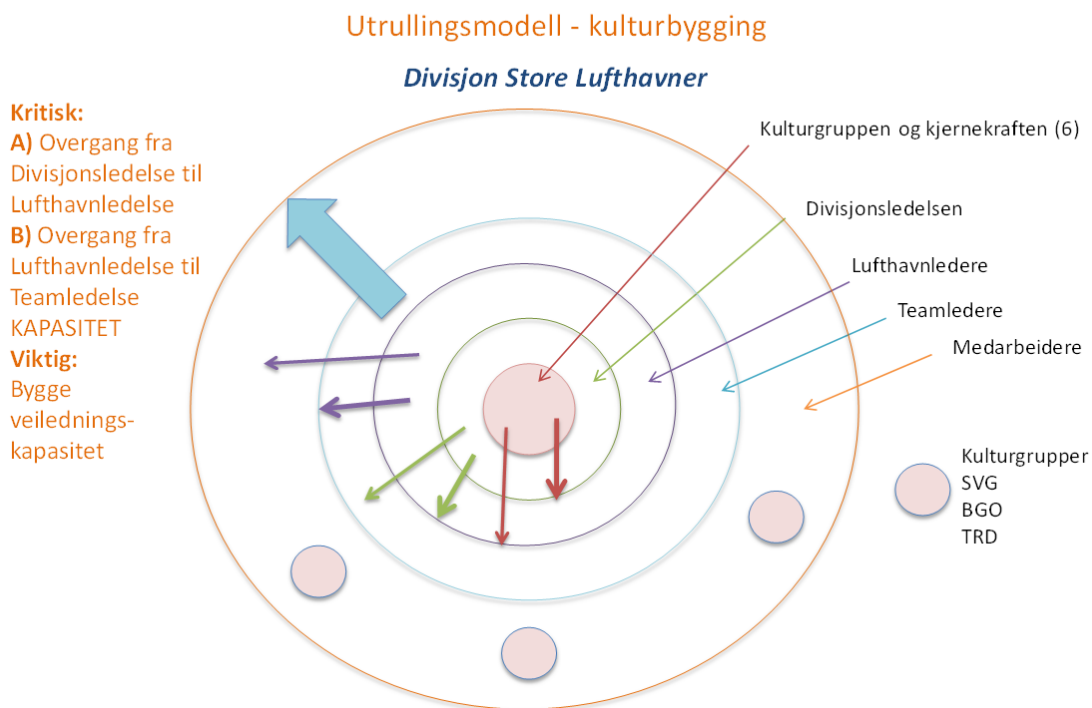
- 2 fra divisjonsledelsen (DLS)
- 2 kommersielle sjefer
- 1 lufthavnsjef
- 1 sjef lufthavnoperative tjenester

Alle 3 lufthavnene i divisjonen var representert i gruppen i tillegg til Oslo.

Fra sentralt hold ble følgende aktiviteter planlagt gjeldende for alle enhetene:

- «enkle og klare KPI'er for måling av resultatoppnåelse og benchmarking mellom lufthavnene.
- Utvikling av nytt MUST-konsept (medarbeidersamtaler)
- Lokale tiltak skal utvikles på hver lufthavn
- Ledergruppene på lufthavnen skal jobbe med hvordan verdiene og kulturbegrepene Åpenhet/Samhandling, Handlekraft/Prestasjon og Ansvarlig/Konsekvens skal synliggjøres og videreutvikles på enheten. Individets rolle og talenter. Hva skal gjøres og hvordan ser endringen ut?
- Bryte ned målene på individnivå? Hvilke mål? Lederkontakter?

Disse aktivitetene var planlagt tatt med videre i den lokale utrulling (gjennomføringen) av Kulturprosjektet.



Figur 12: Utrullingsmodell for kulturbygging

Det ble laget en «utrullingsmodell» som vist i figuren foran der involvering og medvirkning fremgår. Sentral kulturgruppe skulle ha et særlig ansvar for å drive prosessene framover samt

bistå i etablering og veiledning av lokale kulturgrupper på henholdsvis Sola, Flesland og Værnes. Som modellen illustrerer skal kjernen i prosjektet «kulturgruppen» veilede leddet utenfor nemlig divisjonsledelsen. Divisjonsledelsen skal på sin side veilede lufthavnledelsen på de 3 store lufthavnene. De lokale kulturgruppene har ansvaret for å implementere planene lokalt og veiledning av teamledere. I siste instans er teamlederne ansvarlige for å veilede sine medarbeidere i retning av en mer kundefokusert kultur. Teoretisk sett viser modellen at ledelsen i Avinor har sett betydningen av medvirkning i alle ledd. Likevel er det et spørsmål om det er tilrettelagt for at disse leddene skal drive veiledning i henhold til angitte planer. Veiledning krever både kompetanse og kapasitet. Avinor var seg bevisst at veiledningskapasitet var viktig da dette er spesielt poengtert i utrullingsmodellen.

### *Lokal tilnærming*

Lokal kulturgruppe på Værnes ble etablert med medlemmer fra ledergruppen Værnes. Deres oppdrag var å utvikle et program for videre utrulling av Kulturprosjektet lokalt. Dette programmet inneholdt følgende aktiviteter:

- Teamledersamling våren 2011 hvor tema var hvorfor Kulturprosjektet ble igangsatt, hva som var målet og hvordan vi skulle nå definerte mål blant annet gjennom å involvere teamlederne slik at disse kunne arbeide videre med sine ansatte ned i organisasjonen.
- Ansattesamling 6. juni 2011 (ettermiddag/kveld) med konsernsjef med tema utfordringer fremover.
- Ansattesamlinger over to dager (i Åre) januar 2012 hvor feiring av oppnådde resultater (økonomi, drift og prosjekter/investeringer) for året 2011 stod på programmet, hva skjer i luftfartsbransjen og hvordan kan vi som organisasjon svarer på endringene som skjer rundt oss. Gjennom gruppearbeid ble ansatte invitert til å komme med innspill og synspunkter på hvordan organisasjonen og den enkelte kan ta grep for å møte endringer som ledelsen mener kommer. Engasjement og ideer som ledelsen kunne spille videre på ble dermed ett av resultatene av samlingen.

På ansattesamlingene i Åre vektla lufthavnsjefen nødvendigheten av målrettet ressursbruk gjennom fokus på følgende tema:

- EU er skeptisk til Avinors monopolsituasjon
- Fokus på høyt kostnadsnivå
- Forventet fremtidig konkurranse på tjenesteleveranser
  - Lufthavn og flysikring deles
  - Tårntjenester konkurranseutsettes
  - Ytelsesstyring av lufthavnene

Det ble altså tegnet et bilde på mulige fremtidige endringer i politiske rammebetingelser og endringer i generell konkurransesituasjon. Andre europeiske land har gjennomgått omfattende organisasjonsendringer innenfor luftfart og flyplassdrift. Konkrete eksempler fra Spania, Sverige og Finland ble brukt for å illustrere et mulig fremtidsbilde for Avinor som organisasjon. Det ble påpekt at det i dette ligger det muligheter – ikke bare trusler. Ved å forberede organisasjonen gjennom å ta grep allerede nå, gir det økte muligheter for å innta en sterkere posisjon i et fremtidig konkurransebilde.

Arbeidet med planlegging og gjennomføring av ansattesamlingene, var ledelsesstyrt. Ansattes medvirkning kom gjennom deltakelse i plenumsdiskusjoner og gruppearbeid. Gruppearbeidet ga konkrete tilbakemeldinger innenfor følgende tematikk:

1. Kundeorientering
2. Prestasjonskultur
3. Verdier og begeistring

Tilbakemeldinger fra gruppearbeidene ble tatt vare på av ledelsen for videre oppfølging. I tillegg til gruppearbeidene i tilknytning til Kulturprosjektet, ble det utarbeidet en handlingsplan for intern kultur og begeistringsimplementering. Handlingsplanen for 2012 inneholder en rekke tiltak blant annet:

- Feiring av resultat (finne begivenheter som kan feires; ny/utvidelse av terminal etc)
- Alle ansatte kjenner til våre verdier, mål og felles visjon (begeistringshefte forankret og distribuert)
- Ny mal skjema mål og utviklingssamtale
- Hvert team gjennomfører tiltak for å endre egen kultur.

Noen av tiltakene knyttet til disse punktene er gjennomført. Men for operative avdelinger blant annet PBR ble det planlagt, men ikke gjennomført tiltak. Selv om handlingsplanen ikke er gjennomført 100% pt., gjøres det likevel et holdningsskapende arbeid ute i avdelingene. Dette synliggjøres blant annet gjennom et daglig fokus på å være kostnadsbevisst.

### **4.3 PBR og Kulturprosjektet**

I dette kapitlet vil vi konsentrere oss om det operative miljøet PBR, og redegjøre for de ansattes kunnskap om og reaksjoner på Kulturprosjektet. I motsetning til i kapittel 4.2 der ledelsens stemme er førende, behandler dette kapitlet betraktninger og reaksjoner ut fra de ansatte ståsted. Visjon og verdier er sentrale tema. Videre gir vi en beskrivelse av Kulturprosjektets veg ut til PBR.

#### *Beskrivelse av PBR*

PBR er en avdeling bestående av 40 medarbeidere – kun menn. Avdelingen er organisert i 5 team som hver er ledet av en teamleder med personalansvar samt en utrykningsleder som er NK (nestkommanderende). Arbeidsdagen er turnusstyrt og de jobber 12 timers skift fra klokken 08 til 20, eller 20 – 08 ukedager og helger. Arbeidet er fordelt på en 5 ukers turnus med 2 helger fri, 1 helg med nattarbeid, 1 helg fri og 1 helg med dagarbeid. De ulike teamene har ansvaret for faste arbeidsoppgaver ut fra kompetanse, kunnskap og interesse.

Teamstørrelsene varierer mellom 6 og 8 mann pr. team. Alle teamene – uavhengig av størrelse – har samme ansvar for brannberedskap og brøyting. På hver vakt er det alltid 4 mann som er bundet opp til brannberedskap. De øvrige ansatte ivaretar teamets spesielle ansvarsoppgaver som kan være vedlikehold av redningsbåter, kjøretøy, sambandsutstyr, vedlikehold av slukningsapparat mm. Når det er behov for brøyting, prioriteres alltid dette arbeidet foran de øvrige arbeidsoppgavene med unntak av brann- og redningsberedskap.

PBR har relativt lite samkvem med øvrige avdelinger på flyplassen. Unntaket her er tårnet (som de har muntlig kommunikasjon med) samt verkstedet som de bistår med noe arbeid. Videre er PBR og driftssentralen nå samlokalisert så der er det kontakt – av mer sosial og arbeidsmiljømessig karakter (de spiser måltider sammen). Flere har i intervjuer karakterisert PBR ved følgende ord:

- *Fleksibel kan brukes til alt*
- *Bred kompetanse*

- *Stor frihet, er selvstyrt*
- *Stat i staten*
- *Samhold*
- *Engasjement i jobben*
- *Sosiale turer utenfor jobb*
- *Felles måltider på jobb*
- *Tett innad i teamet*

En av informantene uttalte at det på PBR er 5 bedriftsledere (teamledere) som alle arbeider selvstendig og som har ulike oppfatninger av organisering og gjennomføring av arbeidet. Enkelte av informantene opplever at det ikke er god nok styring i forhold til arbeidsoppgaver som er fordelt mellom teamene, og som igjen kan føre til at arbeidsoppgaver kan bli liggende uferdig lenge fordi det aktuelle teamet går ut i langfri. Dette kan påvirke den totale effektiviteten. Ett eksempel er at arbeidet med oppmerking av banesystemer tok unødvendig lang tid etter enkelte ansattes oppfatning.

#### *Bakgrunn for og målsetting med Kulturprosjektet*

«Hva forbinder du med Kulturprosjektet?» var ett av spørsmålene vi stilte våre informanter. Av våre 9 informanter, uttrykte 5 at Kulturprosjektet var et kjent begrep. Av disse 5 uttrykte 4 at de ikke hadde noe forhold til begrepet i den forstand at innholdet var uklart for dem og/eller at de ikke kjente seg som en del av prosjektet. Disse funnene kan tyde på at kommunikasjon og medvirkning ikke er blitt vektlagt nok. PBR sine oppfatninger og tilbakemeldinger kommer tydelig til uttrykk senere i dette kapitlet.

En av informantene svarte på vårt spørsmål om kjennskap til Kulturprosjektet at det gjaldt «*fra forvaltning til forretning – ukulturen skulle bort*». Informanten hørte begrepet omtalt første gang på teamledersamlingen som ble avholdt våren 2011. Videre sier han at begrepet igjen ble benyttet på ansattesamlingen i Åre januar 2012. En annen informant hadde hørt begrepet Kulturprosjektet, men innholdet var uklart. Videre uttalte en informant at «*jeg kan ikke erindre noe rundt det*». Det vi har omtalt ovenfor betyr at 4 informanter svarte at de ikke kjente til Kulturprosjektet som begrep. Mange i miljøet hadde med andre ord ikke kunnskap om eller assosierte noe spesielt med Kulturprosjektet. 8 av 9 informanter uttrykte ingen

kjennskap til eller følte seg som en del av Kulturprosjektet. Vi vil komme tilbake til våre vurderinger omkring dette.

#### *Nærmere om innholdet i Kulturprosjektet*

Kjernen i Kulturprosjektet er kultur og verdier som knyttes opp mot definerte målsettinger for Avinors forretningsdrift. Ledelsens intensjoner og ambisjoner knytter Kulturprosjektet opp mot endring og utvikling. Dette vil vi omtale nærmere litt senere i analysen.

Som vi tidligere har nevnt, knytter flyplassens ambisjoner seg til 2 sett av visjoner. En lokal og felles visjon for flyplassen: «Vi skaper begeistring». Den organisasjonsovergrepene visjonen for Avinor lyder «Sammen for fremtidens luftfart». PBR-ansatte skal forholde seg til begge sett av visjoner. Vi har i oppgaven valgt å fokusere på den lokale visjonen «Vi skaper begeistring» ut fra at informantene synliggjorde et engasjement knyttet til begeistringsbegrepet. Målsettingen med den lokale visjonen er:

*«Èn visjon, èn felles opplevelse – for alle våre besøkende og reisende og for alle som jobber på lufthavna, enten din rolle er på flysiden, landsiden eller i terminalen – det er vårt mål»*

Ett av de spørsmålene vi stilte våre informanter var om de kunne beskrive visjonen for Trondheim lufthavn Værnes. Vi fikk blant annet følgende utsagn:

- *Visjonen har med fremtid å gjøre*
- *Det er jo: vi skaper begeistring*
- *Visjon er et vanskelig begrep, men handler om å gjøre kundene fornøyd*

Den første uttalelsen er egentlig knyttet til Avinors overordnede visjon, og i utgangspunktet ikke den visjon vi relaterte spørsmålet til. En årsak til dette kan være at vi i vår spørsmålsstilling ikke var tydelige nok på hva vi spurte om. En annen forklaring kan være at ansatte finner det krevende å forholde seg til flere sett med visjoner. De 2 neste uttalelsene viser at det er en viss bevissthet hos de ansatte i forhold til lokal visjon. Likevel viser våre intervjuer at noe under halvparten av dem vi spurte, kjente helt eller delvis til den lokale visjonen. Men 5 av de 9 hadde ingen kunnskap om dette.



Alle informantene ble spurt om de hadde kunnskap om hva som er hovedmålene for Trondheim lufthavn Værnes for perioden 2011 – 2015 (hovedmålene presenteres i kapittel 5.3.2). Resultat er ett av 4 sentrale begrep i prosjektet, og vi ønsket å ta rede på informantenes holdning til resultatbegrepet. Vi mente et spørsmål om deres kjennskap til hovedmålene kunne belyse dette. Selve resultatbegrepet kommer vi tilbake til i kapittel 4.4.

Intervjuene avdekket liten eller ingen konkret kunnskap om hovedmålene for TRD. Kun 2 av 9 ansatte kunne i intervjuene fortelle oss hva målene omfattet. Det betyr at de aller fleste faktisk ikke har noe forhold til de 4 definerte hovedmålsettingene. Her er noen av de uttalelsene som fremkom i intervjuene: hovedmålsettingene

- *er ikke spesielt godt kjent; miljø; grønn flyplass. Dette er en noe uforståelig prioritering og oppleves ikke troverdig*
- *er X-antall millioner reisende, miljø, kutte utslipp*
- *er 1 million på utland, ..., miljøverner*
- *er ikke kjent. Begrepene blir for høytflyvende*

Andre uttalelser som fremkom i intervjuene, viser likevel at alle informantene er opptatt av å bidra til positiv utvikling for organisasjonen.

#### *Visjon og verdier*

Kulturprosjektet vektla Avinors verdier; åpen, handlekraftig og ansvarlig. Disse er tett koblet opp mot kulturbegrepene samhandling, prestasjon og konsekvens. Ut fra kulturbegrepenes sentrale plass i Kulturprosjektet, har vi valgt å se på dette i et eget kapittel (4.4). Det vi ønsker å beskrive her, er hvordan ansatte i PBR relaterer begeistringsbegrepet til enten nåværende og/eller fremtidige endringer til deres arbeidshverdag. Alle informantene kom med uttalelser knyttet til begrepet begeistring, men de relaterer begrepet til til dels ulike forhold. Ofte var uttalelsene knyttet til forhold de enten ikke forsto eller ikke var fornøyd med. Bevisstheten var mer knyttet til det «nære» og det daglige enn til en visjon. Flere informanter ironiserte over begeistringsbegrepet – spesielt gjaldt dette forhold som de ansatte oppfattet som paradoksale:

- *«Det blir motstridene å snakke om begeistring samtidig som man snakker om mulig konkurranseutsetting. Reiste ikke fra Åre med noen begeistret følelse»*
- *«enkelte får til alt ut av ingenting. Det ble det med begeistring – vi skulle begeistre. Så plutselig blir vi utestengt fra parkeringshuset – ikke sant»*

Ansattes holdninger til begeistringsbegrepet kan videre synliggjøres gjennom følgende utsagn:

- *begeistringsbegrepet; vet ikke jeg. Privatisering er ikke hyggelig. Vi ønsker ikke det.*
- *Vi blir ikke begeistret på grunn av pengesløsning. Det blir for mye halleluja. Ta tak i personalsakene.*
- *Når vi snakker om begeistring må vi fullføre hele veien ikke bare på samling.*
- *Begeistring gir ikke mye mening når det blir for lite handling. Begeistringsbegrepet blir vanskelig å forholde seg til når ting ikke blir fulgt opp.*
- *Har lite direkte kontakt med de reisende slik at begeistringen her må knyttes til å få flyene til å gå som de skal.*
- *Begeistring kommer fra gode tilbakemeldinger på ting en har gjort.*
- *I stedet for å dra til Åre for å skape begeistring så må vi skape begeistring på arbeidsplassen.*

Det vi har presentert her kan tyde på at de tanker og assosiasjoner de ansatte har gjort seg, ikke nødvendigvis blir satt inn i den meningssammenheng ledelsen hadde forutsatt. Det er ikke uvanlig at ledelse og ansatte har ulik fortolkning på grunn av forskjellig begrepsapparat. Vi ser nærmere på dette senere i oppgaven.

### *Prosess og medvirkning*

Intervjuguiden inneholder 2 spørsmål vedrørende endringsprosesser og medvirkning:

- *I hvilken grad opplever du at utviklingsprosesser i Avinor er lederstyrte?*
- *Kan du beskrive en utviklingsprosess du har vært med på?*

Vi fikk få svar på disse spørsmålene. De som svarte ga uttrykk for at utviklingsprosessene i stor grad er initiert av ledelsen og styrt av disse. Ingen av informantene knyttet spørsmålene til Kulturprosjektet. Dette kan tyde på at Kulturprosjektet aldri ble solgt inn som et endrings- og utviklingsprosjekt som skulle involvere ansatte på Værnes.

Kulturprosjektets lokale forankring startet med opprettelsen av lokal kulturgruppe våren 2011. Gruppen var sammensatt av medlemmer fra lokal ledergruppe og det var derfor ingen egen representant fra PBR i gruppen. Lokal kulturgruppe sto for planlegging og gjennomføring av tiltak knyttet til Kulturprosjektet. En viktig milepæl lokalt var teamledersamlingen i mai 2011

der alle teamledere for Avinor på Værnes var samlet. Denne samlingen var starten på en lokal utrulling for å nå ut til alle ledd i organisasjonen – først og fremst med tanke på forankring av prosjektet og deretter forankre begrepene prestasjon, konsekvens og samhandling hos medarbeiderne. En av informantene fortalte i intervju at dette var første gang han hørte Kulturprosjektet omtalt.

Funnene våre beskriver en prosess som har vært preget av milepæler i form av større samlinger, mer enn av implementering av Kulturprosjektets ambisjoner i daglig drift. Dette harmonerer dårlig med Kulturprosjektets målsettinger om å ta utgangspunkt i den enkeltes ansvar og innsats, gjenspeile vårt fokus på dem vi er til for og hverandre samt bidra til å sikre en positiv utvikling av fremtiden luftfart. Litteraturen på området betoner i betydelig grad verdien av medvirkning for å lykkes med endringsprosjekter. Medvirkning betinger igjen endring som element i den enkeltes arbeidshverdag.

Neste viktige milepæl var ansattesamlingen i begynnelsen av juni 2011. Da besøkte konsernsjefen i Avinor Værnes og snakket om endringsprosesser innenfor luftfartsindustrien og hvordan dette kunne påvirke Avinor. Igjen ble behovet for endring og utvikling pekt på som viktige parametere for å posisjonere organisasjonen i et fremtidig konkurransebilde.

I tillegg til disse samlingene, var intensjonen at forankringen av Kulturprosjektet skulle skje gjennom tematisering av dette i alle team/avdelinger. Ingen informanter ga imidlertid uttrykk for at det hadde vært en tydelig forankringsprosess frem mot ansattesamlingene i Åre.

#### *Nærmere om ansattesamlingene i Åre*

Utgangspunktet for personalsamlingene var ledelsens ønske om både å feire oppnådde resultater, og samtidig skape grunnlag for videre utvikling av en felles kultur der den enkeltes ansvar og bidrag var vesentlige faktorer. Videre ønsket ledelsen å skape en felles forståelse for hvorfor kommende endringer er nødvendig. Årsaken til at vi velger å se nærmere på ansattesamlingene i Åre, er at det gir et godt bilde av på hvilken måte ansatte var involvert i aktiviteter knyttet til Kulturprosjektet.

Det ble gjennomført 2 samlinger for å sikre at så mange som mulig deltok ut fra hensynet til turnusstyrt drift. Til sammen deltok om lag 100 ansatte av totalt 125. Begge samlingene hadde samme innhold (se figur under), men det var ulike eksterne foredragsholdere på samlingene.

## Velkommen til Åre !

<u>Dag 1</u>	<u>Dag 2</u>
▪ Kl. 10.45 Status pr. i dag	▪ Kl. 08.30 Oppsummering fra første dag
▪ Kl. 11.30 Lunsj	▪ Kl. 09.00 Gruppeoppgaver og dialog
▪ Kl. 12.15 Fremtidsbildet	▪ Kl. 10.30 Pause
▪ Kl. 13.45 Pause	▪ Kl. 10.45 Fortsettelse gruppeoppgaver og dialog
▪ Kl. 14.00 Eksternt foredrag	▪ Kl. 12.00 Oppsummering og evaluering
▪ Kl. 15.45 Pause	▪ Kl. 12.30 Lunsj
▪ Kl. 16.00 Eksternt foredrag/dialog	
▪ Kl. 17.00 Praktiske opplysninger	▪ Kl. 13.00 Hjemreise
▪ Kl. 17.15 Avslutning med utdeling av romnøkler	▪ Kl. 15.00 Beregnet ankomst VA
▪ Kl. 17.45 Uteaktivitet (ca. 1 time)	
▪ Kl. 19.30 Felles samling før middag	
▪ Kl. 20.00 Middag	

Figur 13: Program for ansattesamling

Store deler av dag 2 var viet arbeid med gruppeoppgaver. Ansatte ble delt inn i grupper hvor de fikk utdelt oppgaver knyttet til tema som kundeorientering, prestasjonskultur, visjon og verdier. Det var stort engasjement med diskusjoner som munnet ut i en rekke forslag til tiltak som kunne bidra til å svare ut utfordringene som ble synliggjort gjennom gruppeoppgavene. Innspillene ble samlet inn av ledelsen for videre oppfølging.

Generelle tilbakemeldinger fra intervjuene på ansattesamlingene omfatter at

- *Det var veldig bra sosialt med god mat og drikke*
- *Det ble stilt spørsmål med tidspunktet for samlingene*
- *Det etterlyses medvirkning til utarbeidelse av program, og enkelte har gitt uttrykk for at de fikk lite utbytte av samlingen*
- *Det gis god respons i forhold til eksterne foredragsholdere*
- *Programmet var for stramt*
- *Det ga god mulighet for å bli kjent med andre i organisasjonen*
- *Samlingen ga mulighet for bedre samhold*

Intervjuene avdekket et ønske om mer involvering i forkant av disse samlingene. 4 av 9 informanter uttaler at de ansatte stiller seg kritiske til tidspunktet for avvikling av samlingene

– fordi dette er en kritisk årstid i forhold til PBRs ansvars- og arbeidsoppgaver med blant annet brøyting. Manglende involvering/medvirkning, ga for flere av informantene en opplevelse av at samlingene var lite matnyttige. Gruppeoppgavene og enkelte foredrag opplevdes som for teoretiske og noe vanskelige å forstå. De ansatte var invitert til å drøfte følgende oppgaver/utfordringer:

1. kundeorientering (knyttet til merkevareundersøkelse)
2. prestasjonskultur (muligheter og utfordringer)
3. verdier og begeistring (atferd)

Tilbakemeldinger fra PBR viser at språk og gruppeoppgaver var mer tilpasset ledelsens begrepsapparat og i liten grad tilrettelagt for det operative miljøet. En av informantene uttalte i intervjuet at: *»Var tett program. Storparten er folk som er praktisk anlagt så to døgn med mye teori var krevende»*. Intensjonen til ledelsen med disse samlingene var å feire oppnådde resultater samt et ledd i oppfølgingen av Kulturprosjektet. Det var lagt vekt på en felles orientering om mulig fremtidsbilde for luftfarten og begrepet begeistring var sentralt. Flere av informantene uttalte at det for dem ble vanskelig å forholde seg til begeistring samtidig som det ble tegnet et bilde av en fremtid for luftfarten preget av usikkerhet og store markedsmessige endringer/utfordringer. En av informantene uttalte følgende: *«når vi snakker om begeistring, må vi fullføre hele veien. Ikke bare på samling.»* En annen sier at: *«jeg hadde lite utbytte av personalsamlingen i Åre. Det ble motstridende å snakke om begeistring samtidig som man snakket om mulig konkurranseutsetting. Reiste ikke fra Åre med noen begeistret følelse»*. En tredje uttalte at: *«i stedet for å dra til Åre for å skape begeistring, så må vi skape begeistring på arbeidsplassen»*. Flere av informantene uttrykte at de var fornøyd med turen og uttalte at: *«samlingen var kjempebra. Kan gjerne gjøre det mer, får mer samhold og prater med andre... kunne hatt mer tid til sosiale aktiviteter»*.

Begrepet begeistring er ikke direkte uttrykt i Kulturprosjektet, men er knyttet til prosjektet gjennom kundefokus og at ansatte både skal begeistre kundene og hverandre – *«vi skal begeistre»*. En av informantene påpeker at begeistring kommer fra gode tilbakemeldinger. En annen uttalte at: *«»vi skaper begeistring» gir ikke mye mening når det blir for lite handling. Begeistringsbegrepet blir vanskelig å forholde seg til når ting ikke blir fulgt opp.... Kulturprosjektet er ikke kjent. Det blir heller ikke så interessant når det ikke skjer noe i forhold til andre ting som har manglende oppfølging»*.

### *Opplevelse av reaksjoner på Kulturprosjektet*

Vi har gjennomført 9 intervjuer, og de ulike reaksjonene på Kulturprosjektet relateres til modellen i kapittel 2 (figur 4 håndteringsmekanismer) som viser ulike reaksjonsformer på endring. Alle de vi snakket med ga uttrykk for at endringer er nødvendig og at dette er en naturlig del av utviklingen.

Ansatte i PBR gir uttrykk for en sterk lojalitet til arbeidsplassen. I dette kan det ligge klare elementer av yrkesstolthet, samtidig som vi ikke kan utelukke at dette er en reaksjon på ytre trusler i form av outsourcing. PBR har tidligere opplevd å miste arbeidsoppgaver til eksterne entreprenører. I et teoretisk perspektiv er ansatte som reagerer på endringer med lojalitet passive i sin måte å håndtere endringene på, men de tror at endringene vil skje og vil ikke aktivt motarbeide disse. En av informantene uttaler: *«brette opp ermene på PBR og stille opp når det trengs»*. En annen uttaler at: *«det er flere som har snakket om å gå ned 100.000,- i lønn for å møte konkurransen på utsiden. Hvis alternativet var å gå hjem, så kunne jeg godt gå ned 100.000,- i lønn»*. På spørsmål om endring er nødvendig, uttaler en av informantene følgende: *«...kan velge å akseptere, må føre til noe positivt også for arbeidstakerne. Ikke bare for bedriften...»*.

Vi presenterte i teorikapitlet en teori som beskriver ulike mekanismer for håndtering av endring og der disse var kategorisert i aktiv og passiv atferd. De ulike typene reaksjoner ble også kategorisert i forhold til hvor sannsynlig det er at endring vil skje. I følge modellen i kapittel 2 er en av reaksjonene som kan oppstå i tilknytning til endringsprosesser kalt BOHICA –“ bend over here it comes again”. Denne reaksjonen er plassert i skalaen og representerer en passiv håndteringsmekanisme og generelt sett tror de ansatte mindre på at endringene vil skje. Ansatte reagerer med å distansere seg og tar ikke endringer innover seg. Disse reaksjonene kommer gjerne som følge av at en er/har vært utsatt for mange endringer/omstillinger. En av informantene uttaler at: *«Jeg har hørt om Kulturprosjektet, men er ikke en del av det. Vi har vært i endring i alle de år»*. En annen uttaler at: *«Ting er som de har vært selv om det kommer noen vindkast innimellom. Begynner å bli litt likegyldig etter to vindkast»*.

En aktiv håndteringsmåte er kategorien «ta skjeen i egen hånd». Her vil ansatte møte endringen(e) med initiativ og styring. En av våre informanter uttalte at: *«konkurransespektet ligger der hele tiden og bidrar til nødvendig utvikling; må levere kontinuerlig... PBR må vise at ingen kan gjøre jobben så effektivt og billig som det PBR kan»*.

Oppsummert viser funn fra intervjuene at 4 av de ansatte vi snakket med kan plasseres i kategorien «lojalitet». De øvrige informantene fordelte seg med 4 personer innenfor kategorien BOHICA og 1 i gruppen «ta skjeen i egen hånd».

Kulturforandringer krever mottakelighet for nye tanker, verdier og oppfatninger blant de ansatte (Alvesson, 2002). En kulturforandring er tross alt ikke at ledelsen forsøker eller til og med klarer å innføre nye atferdsmønstre, men at en gruppe mennesker legger om tankene, verdiene og oppfatningene sine (Alvesson, 2002). Analysen vil senere gi en beskrivelse av hva funnene kan bety for Avinor.

#### **4.4 Språk og kulturbegrep i Kulturprosjektet**

I vår litteraturgjennomgang i tilknytning til endrings- og omstillingsprosesser, ble det tidlig klart at språk, oversettelse og felles meningsinnhold var av stor betydning. Skal en organisasjon få til et felles løft (endring, utvikling, omstilling), er det en nødvendig forutsetning at ansatte og ledelse deler felles meningsinnhold i sentrale begreper og derigjennom oppnår en felles virkelighetsforståelse. Kulturbegrepene har en sentral plass i Kulturprosjektet og dermed også i våre intervjuer.

Ett av målene i Kulturprosjektet var at innen juni 2012 skulle ansatte oppleve samhandling, prestasjon og konsekvens gjennom:

- *Selvledelse; inspirerende lederskap og meg selv*
- *Forståelse og aksept for individets roller og talenter*
- *Anerkjennelse for den enkeltes prestasjon*

Vi vil i dette kapitlet presentere hvordan informantene har tatt imot og oppfattet begrepene samhandling, prestasjon, konsekvens og resultat. Vi vil i dette kapitlet forsøke å sette Kulturprosjektet inn i en ramme for dekontekstualisering. Med dette mener vi hvordan kunnskap, ambisjoner, intensjoner nedfelt i Kulturprosjektet overføres lokalt ut til operative miljøer – her PBR. Et viktig element i utrulling/implementering av endringsprosesser er måten det kommuniseres ut i organisasjonen. For å øke sannsynligheten for at PBR skal assosiere seg med ledelsens intensjoner i Kulturprosjektet, må budskapet tilpasses PBR arbeidskontekst det vil si relatere mål og mening til deres begrepsapparat. Her kunne et naturlig spørsmål være hva innebærer endringsperspektivet for PBR? Hvilke konkrete

endringer vil dette medføre i arbeidshverdagen for ansatte i PBR? Hva skjer når mer allmenne organisasjonsideer settes inn i den enkelte virksomhet? Forsvinner de raskt ut igjen, eller blir de omformet slik at de passer inn i den lokale konteksten? Blir de materialisert i strukturer, aktiviteter og målbare resultater i PBR?

Dårlig oversettelsesarbeid kan handle om mangler ved implementering, altså mangler knyttet til introduksjon av en ide i en bestemt organisasjon (Røvik, 2009). Slikt mangelfullt oversettelsesarbeid kan komme til uttrykk på flere måter. Essensen er ofte den at begrepsapparatet ikke er tilpasset lokale forhold. Man har ikke nok kompetanse på oversettelse og den betydning samt for lite fokus på tilpasning til den aktuelle arbeidskonteksten. Teorien understreker viktigheten av klokt oversettelsesarbeid nettopp fordi det vil øke sannsynligheten for at Kulturprosjektet skal lykkes.

Begrepene nevnt ovenfor er i Kulturprosjektet beskrevet som «drivkrefter» for å utvikle en kundeorientert og kommersiell innstilling og adferd. Vi vil nå se nærmere på hvilket meningsinnhold ansatte i PBR tilla disse begrepene. Ledelsen har gjennom prosjektdokumentene gitt uttrykk for klart definert meningsinnhold i disse begrepene. Har ansatte og ledelse samme oppfatning av begrepenes meningsinnhold?

### **Samhandling**

Kulturprosjektet forklarer samhandling mellom ansatte som «*aksepterer og respekterer nødvendigheten av samhandling, og stiller sin kompetanse og ressurs til rådighet og bidrar der det er behov og ønske om det*». Vi spurte ansatte i PBR om hva de la i begrepet samhandling. Intervjuene avdekket at de ansatte legger til dels ulike meningsinnhold i dette begrepet. En av informantene knytter ressurser og ressursbruk til samhandlingsbegrepet, og mener at internfakturering ikke fremmer samhandling. Andre tilbakemeldinger vi fikk under intervjuene var

- *alles bidrag er viktige,*
- *spille på lag, stille opp for hverandre,*
- *hjelp hverandre,*
- *jobbe raskere samtidig som sikkerheten ivaretas*
- *felles mål*



En av informantene relaterte samhandlingsbegrepet til Nils Arne Eggens «go' fot teori»<sup>4</sup> De inntrykkene vi sitter igjen med etter intervjuene, er at lagfølelsen er sterk. Man fungerer godt sammen som team og har tette relasjoner. Dette kommer selvfølgelig av at de tilbringer mye tid sammen (12 timers vakter), og har utviklet trygghet til hverandre både på mellommenneskelige relasjoner, men også i forhold til oppgaveutførelse. En av informantene eksemplifiserte dette med at de er trygge for at ting de snakker om på jobb, ikke kommer videre det vil si blir i teamet: *«nå snakker vi fritt om alt og vi får aldri høre noe igjen utenfor teamet. Det er veldig godt.»*

Vårt generelle inntrykk fra intervjuene, er at de ansatte assosierer seg sterkest med teamet. De ansatte i PBR er veldig bevisst på at leveransen deres er helt avhengig av det resultat de får til i samarbeid – som team. Derimot når det blir snakk om konkurranseutsetting av tjenester som PBR yter, da utvides gruppetilhørigheten opp på avdelingsnivå.

Våre funn viser ingen tydelig og klar felles oppfatning av begrepet samhandling. Vi fikk tildels ulike tolkninger og definisjoner på våre spørsmål om dette. Svarene varierte mellom å ha internt fokus der samhandlingsbegrepet ble knyttet både til internt i teamet og internt til PBR som avdeling. Andre svar ble knyttet til relasjoner til andre aktører på flyplassen. De sprikende svarene kan tyde på at oversettelse og etablering av felles meningsinnhold ikke har nådd frem.

### **Prestasjon**

Prestasjon er i Kulturprosjektet uttalt som: *«alltid fokus på å prestere sitt beste for å nå de gitte mål»*. I det følgende presenterer vi hva ansatte i PBR legger i prestasjonsbegrepet. En av informantene svarte på vårt spørsmål om hva de legger i begrepet at: *« prestere og bli bedre på brann, brøyting, økonomi og å være grei mot kolleger»*. Flesteparten av informantene relaterte prestasjonsbegrepet til det å yte/gjøre sitt beste.

En av informantene uttrykte at det stort sett er samsvar mellom oppgaver og kompetanse, og at vedkommende har fått økt ansvar. Begrepet prestasjon assosieres med og alltid gjøre sitt beste og se litt lengre fremover. Han sier videre at det er viktig og ikke glemme hvorfor man er her.

---

<sup>4</sup> Denne teorien går ut på å ha fokus på og forsterke positive prosesser i et lag/arbeidsfellesskap.

Et par av informantene uttrykker at selve prestasjonsbegrepet ikke inngår naturlig i deres begrepsapparat. Prestasjon ble av den ene informanten sammenlignet med det å gjøre noe ekstraordinært – og vedkommende informant mente det å gjøre sin daglige jobb ikke kunne beskrives som en prestasjon.

Begrepet ble også knyttet opp mot det å bli sett, gjennom å få anerkjennelse for jobben som er gjort etter for eksempel en snørik helg med mye brøyting; *«man setter pris på å få tilbakemelding på at ja; dette var et godt stykke arbeid gjennom ei hektisk helg»*. Informanten mener at det er blitt mindre av slike typer tilbakemeldinger.

Under intervjuene fikk vi mange eksempler på at «en god dag på jobb» var en dag med hektisk aktivitet, få eller ingen forsinkelser, høy punktlighet og baner og oppstillingsplasser som var ryddet slik at alt var i orden når neste lag tok over. Dette viser ansattes vilje til å prestere for å tilfredsstille kundenes behov (flyselskapene og de reisende). PBR viser at *«vi glemmer ikke hvem vi er til for»* slik en av informantene uttrykte det. Vi mener dette også kan være et uttrykk for høy arbeidsmoral internt på PBR.

Ut over å prestere innenfor sitt primære ansvarsområde, så har informanter gjennom intervjuene sagt at de tilbyr sin kompetanse også på andre arbeidsområder. De har blant annet bistått med koordinering av anleggsarbeid nattetid for prosjekter knyttet til utvidelse og asfaltering av ny rullebane. De har også påpekt andre typer arbeidsoppgaver som de kunne påtatt seg. De mener at Avinor på denne måten kan spare penger på innleie av ekstern kompetanse i prosjekter.

PBR har gjennom intervjuene vist en utstrakt proaktiv holdning som viser at det er et reservoar av vilje og evne til å være med på videre utvikling av Avinors organisasjon på Værnes.

### **Konsekvens**

Meningsinnholdet for det tredje kulturbegrepet konsekvens, slik det blir definert i Kulturprosjektet, er følgende:

*«bevisst på at oppnådde resultat av gjennomførte handlinger har en positiv eller negativ konsekvens for virksomheten»*

Videre knyttes anerkjennelse for den enkeltes prestasjon også til begrepet konsekvens. Dette er i tråd med delmålsettingen i Kulturprosjektet som sier at hver enkelt medarbeider skal kunne fortelle hva eget bidrag til divisjonens vekst og virksomhet er, ved både direkte og indirekte påvirkning på resultat. Dette impliserer videre at den ansatte skal være trygg på at bidraget og rollen har stor verdi.

En tilbakemelding vi fikk i forhold til dette begrepet var at en av informantene savnet konkret oppfølging og konsistens i beslutninger. Videre uttrykkes at begrepet konsekvens er negativt ladet, at det innebærer å få både positive og negative tilbakemeldinger fra de nærmeste, men at det kommer få tilbakemeldinger fra ledelsen. Andre sier at konsekvens betyr å bli verdsatt av kolleger.

En av de ansatte knytter begrepet konsekvens til det å ha helhetsfokus; sett for eksempel i forhold til hva en stengning av rullebanen ville bety for flyselskap og passasjerer. Helt i tråd med Kulturprosjektets ambisjon om at den enkelte er seg bevisst sin rolle og sitt ansvar i sitt daglige virke, er uttalelsen om at konsekvens omfatter alt en gjør. Ledelsen har signalisert overfor de ansatte at alle ansatte i Avinor er viktige for å kunne levere de tjenester kundene forventer av selskapet. Dersom ikke hver og en leverer i henhold til dette vil det få konsekvenser for helheten.

Vi hadde på forhånd en oppfatning om at begrepet konsekvens ville bli oppfattet mer negativt enn det som faktisk var tilfelle. Vi så en mer offensiv holdning knyttet til hvordan de ansatte forholdt seg til innholdet i konsekvensbegrepet.

PBR-ansatte viser ansvar for helheten gjennom at de er kostnadsbevisste i forhold til innkjøp ved å forhandle ned pris. Et annet eksempel er frustrasjon i forbindelse med at en av brannbilene sto lenge på verksted ute av drift. Som en av informantene uttrykte det: *«brannbil har stått på verksted i flere måneder. Ledelsen stiller ikke krav til leverandørene»*. Han sammenlignet dette med en privat aktør som sannsynligvis ville fått bilen operativ på kortere tid. En privat aktør ville ikke hatt råd til og hatt bilen stående ute av drift.

Vi har ovenfor gitt et bilde av en avdeling som består av medarbeidere som uttrykker et blikk for helhet der ansvar for arbeidsplass og kolleger står sterkt.

## Resultat

Sett i lys av utviklingen «fra forvaltning til forretning» har Avinor Trondheim lufthavn Værnes satt et større fokus på begrepet resultat, og hvordan den enkelte kan bidra til resultatforbedring. Resultatforbedring innebærer kostnadsreduksjon eller inntektsøkning og/eller økt produktivitet. I den sammenheng stilte vi en rekke spørsmål knyttet til resultat – både i forhold til den enkeltes innsats, teamets innsats, men også avdelingens bidrag. I tillegg til å spørre informantene om hva de legger i resultatbegrepet, stilte vi spørsmålet «*hva mener du økt konkurransevne innebærer for din avdeling?*» Videre spurte vi «*hva tror du kan være ditt bidrag til økt konkurransevne?*». Kulturprosjektet betoner behov for endring for å møte nye og endrede krav. Vi spurte informantene om de opplevde at Avinor Trondheim lufthavn Værnes var i endring

Informantene har gjennom intervjuene uttrykt at resultat forbindes med:

- *pengesløsning*
- *tall, kroner/øre, sammenligninger med tidligere år*
- *vurdere lønnsnedgang for å beholde arbeidsplassen*
- *å unngå forsinkelser og stengt bane*
- *alle viktige brikker, innsparing kontra sløsing, manglende helhet i forhold til økonomi og resultat*
- *økonomi*
- *summen av det vi gjør*
- *økt omsetning og økt trafikk*
- *besparelser*

Uttalelsene ovenfor viser stor variasjon i hvordan informantene tenker rundt begrepet resultat. På den ene siden knyttes begrepet til «pengesløsning» og på den andre siden ser enkelte informanter resultat som økt omsetning og økt trafikk. Noen ser også det store bildet da resultat knyttes til «summen av det vi gjør».

En av informantene uttaler at han ikke definerer seg til å omfattes av resultatbetraktninger. Han føler ikke at han personlig spesielt bidrar til Avinors resultater. Likevel fremgår det at han på teamnivå er bevisst på at deres fokus på nøysomhet bidrar til å holde kostnadene nede og punktligheten oppe.

Når vi snakker med informantene om resultat, kobles dette til konkurranseevne og kostnadsreducerende tiltak. De ansatte ser at flyplassen er i endring og at de står sterkere i en konkurranse gjennom å senke kostnadsnivået. Helt eksplisitt uttalte en av informantene at han kunne vurdere å gå ned relativt mye i lønn for å opprettholde arbeidsplassen. Dette viser et enkeltstående individuelt initiativ i forhold til den totale situasjonen Avinor er i.

Her er noen smakebiter på hva informantene svarte på spørsmål knyttet til konkurranseevne: «*Konkurranseevne innebærer utsetting av tjenesten, konkurransedyktig med andre aktører*». Et annet utsagn knyttet til «*å hele tiden forsøke å forbedre kompetanse og arbeidet. Det er blitt mye fokus på sammenligning; skal hele tiden være best.*» En informant relaterte konkurranseevne til effektivitet og knyttet dette til «*ny maskinpark og mindre skruing, mer produksjon*». Konkurranseevne blir også av en informant knyttet til muligheten for å miste arbeidsplassen sin, og begrepet er derfor negativt ladet for vedkommende. En mer proaktiv tilnærming til dette er en informant som uttrykker at «*Konkurranseelementet kan være inspirerende inntil en viss grense, gjennom at PBR må vise resultater for å sikre jobbene*». Funnene ovenfor viser holdninger og reaksjonsmønstre som spenner fra usikkerhet knyttet til å bevare arbeidsplassen over til en mer offensiv tilnærming der konkurranse sees på som en mulighet til videre utvikling av egen arbeidsplass.

Konkurranseevne og endring er begreper som er knyttet tett sammen, og derfor er det naturlig og også løfte frem funn knyttet til endringsfaktoren. En informant uttalte at «*endring er ikke bare til det positive på grunn av et enormt fokus på økonomi, ser ikke hensikten med enorme overskudd. Noe overskudd ja men...*». Videre fikk vi høre at «*Værnes er i endring gjennom økt fokus på økonomi og innsparing*». En av informantene knytter endring til at eksterne aktører vil komme på banen uansett, og mener dette er en naturlig utvikling. Hans innstilling til dette er da «*PBR må vise at ingen kan gjøre jobben så effektivt og billig som PBR*».

Funnene ovenfor gir i liten grad entydige svar på hva den enkelte PBR-ansatte mener han kan bidra med i forhold til resultatforbedring. Vi fikk likevel noen eksempler på en kostnadsbevisst holdning blant annet ett utsagn i forhold til bruken av overtid som generelt utgjør en stor utgiftspost:

*«Jeg er jo kanskje en som holder igjen til det siste. Jeg har nå fått hørt det også at jeg ikke må være så sparsom på overtiden. Jeg kan se snøbygene ligge på begge sider – holde igjen og holde igjen – og ringer ingen.»*

Vedkommende ønsker ikke å kalle inn mannskap på overtid før det er absolutt nødvendig. Han tar heller da belastningen med løpende vurderinger av vær og føreforhold sett opp mot behovet for nødvendig ekstramannskap. Dette er enkeltstående eksempel på en sterk vilje for å ta ansvar for ressursbruk og kostnader. Det er vår oppfatning at de ansatte uttrykker en kostnadsbevissthet i sitt daglige arbeide.

Gjennomgangen av begrepene viser at de ansatte i PBR ikke har noen entydig oppfatning av meningsinnholdet i kulturbegrepene sett i relasjon til Kulturprosjektets intensjoner som var definert av ledelsen. Vi finner heller ikke at det innad i PBR er etablert et slikt felles meningsinnhold. Er dette et bilde på mangelfullt oversettelsesarbeid ute i organisasjonen? Kan dette sees på som et resultat av for lite medvirkning, for lite fokus på individet i endringsprosesser eller er de svarene vi her har fått et uttrykk for at flere av disse elementene sammen har hatt betydning for det vi fant? Vi vil drøfte dette nærmere i analysekapitlet.

## 5. Analyse og drøfting

I kapittel 4 foran, har vi presentert og redegjort for aktuelle empiriske funn som vi har gjort i vår undersøkelse. I dette kapitlet vil vi gi våre betraktninger om de empiriske funn sett i lys av det teoretiske rammeverket vi presenterte i kapittel 2. Empirien og teorien danner bakgrunn for vår analyse og drøfting av de forskningsspørsmål vi stilte innledningsvis:

- hvordan har arbeidshverdagen og arbeidsmiljøet i PBR blitt påvirket av Kulturprosjektet?
- Har Kulturprosjektet i tråd med ledelsens intensjoner bidratt til økt effektivitet og økt endringskompetanse hos de ansatte i PBR?

Vår gjennomgang av intervjuene med informantene og prosjektdokumentene, er fokusert omkring hvordan Kulturprosjektet ble opplevd og mottatt ute på PBR. Kulturprosjektets målsetting var: Å bygge en kultur som

- Tar utgangspunkt i den enkeltes ansvar og innsats
- Gjenspeiler vårt fokus på dem vi er til for og hverandre
- Bidrar til å sikre en positiv utvikling av fremtidens luftfart.

Slik Kulturprosjektet blir beskrevet, fremstår det som et endringsprosjekt med et mål om en samlet endring av kulturen i Avinor i retning økt kundefokus.

Vi vil i første del av dette kapitlet se på Kulturprosjektet i et overordnet perspektiv.

Samfunnsutviklingen de to siste tiårene har vært preget av at forretningsmessige prinsipper anvendes i styring og utvikling av offentlige eide organisasjoner. Avinor er i kontinuerlig utvikling og Kulturprosjektet er ett av flere forsøk på å skape tilpasning og endring.

Kulturstyring/-forandring og lederstøtte i endringsprosjekter er faktorer vi ser nærmere på. Vi vil videre se nærmere på hvordan ledelsens intensjoner i Kulturprosjektet ble satt ut i praksis. Sentralt i denne delen av analysen er kommunikasjon og medvirkning. Kapittel 5.3 gir et bilde på om – og eventuelt hvordan arbeidsmiljøet i PBR er påvirket av den ledelsesinitierte endringsprosessen. Til slutt ser vi på hvilke faktorer som påvirker i hvilken grad organisasjoner lykkes med endringsprosesser som Kulturprosjektet. Herunder ser vi på individuelle versus organisasjonsmessige endringer. Vi har i vår undersøkelse sett etter

indikasjoner på om ledelsen i Avinor har vært seg bevisst viktigheten av den gjensidige påvirkningskraften som teorien mener eksisterer mellom organisasjonen og individene.

## **5.1 Kulturprosjektet i et fugleperspektiv**

Kulturprosjektet er som tidligere nevnt, et ledelsesinitiert prosjekt med store ambisjoner om kulturell endring. Ledelsen har tydelig uttrykt sin tro på sammenhengen mellom en sterk kultur og økt forretningsorientering. Ledelsen har i Kulturprosjektet satt fokus på sentrale verdier som de ønsker mer fokus på. Det å igangsette prosesser som Kulturprosjektet, er en type arbeid ledelsen gjerne gjør i bedrifter. Det er ønske om endringer og utvikling både fra omgivelsene og fra krefter i organisasjonen selv. Vi tolker Kulturprosjektet som et uttrykk for et målrettet arbeid for å endre «slik gjør vi det her».

Endringsprosesser har større sjanse til å lykkes når lederatferd støtter opp under endringsprosjektenes målsetting. Dette krever normalt tid og vedvarende lederoppmerksomhet over tid. Ledelsen må være seg bevisst de signaler de sender ut. Vi har derfor sett spesielt på ledelsens betydning for Kulturprosjektet.

Avinor tilstreber økt forretningsorientering som betyr mer fokus på kundene. Vi spør om organisering og struktur er tilrettelagt for økt fleksibilitet og endringsbehov; har ansatte nødvendig handlingsfrihet i sitt daglige virke for å oppfylle Avinors målsetting i Kulturprosjektet?

### *Kulturforandring*

I teorikapitlet (side 17) viste vi til 3 ulike varianter av kulturforandring nemlig forandring som et storslagent teknokratisk prosjekt, forandring som en organisk, sosial bevegelse og til slutt kulturforandring som en omforming av hverdagen. Ut fra beskrivelsene av disse kategoriene, oppfatter vi at Kulturprosjektet har flest likhetstrekk med et storslagent, teknokratisk prosjekt. Dette fordi vi oppfatter Kulturprosjektet som ledelsesinitiert og ledelsesstyrt med målsetting om å endre kulturen i hele divisjonen. Både for prosess og for innhold i Kulturprosjektet var det utviklet planer for forankring på ledernivå og videre ut i organisasjonen. Manglende medvirkning vil sannsynligvis redusere muligheten for å lykkes.



Vi tror at endringsprosjekter som er forankret i hverdagen til de ansatte, har større sjanse for å skape en varig, ønsket endring. Gjennom direkte meningsutveksling og i naturlig kommunikasjon tilpasset ansattes faktiske arbeidssituasjon vil endringer ha større sannsynlighet for å påvirke handlemåtene til de ansatte. Betydningen av dette understrekes gjennom følgende utsagn av professor Bjørn Hennestad i BI Leadership magazine 2012/2013: «ledere ligger tynt an om de tror det er en enkel sak å skifte til ny bedriftskultur som er bedre tilpasset dagens utfordringer». Han begrunner dette blant annet med at bedriftskultur er «treghet». Videre sier han at når kultur er skapt i samspill mellom mennesker, blir man i neste omgang fanget av den. Dette medfører ofte at organisasjoner endrer seg langsommere enn omgivelsene. I et slikt perspektiv er det viktig å forsøke å skape endring over tid gjennom nye hverdagsløsninger der ansatte er tett involvert i prosess og innhold. Dette kan vi vanskeliggjøre som ble tatt høyde for i Kulturprosjektet fordi det var et avgrenset prosjekt over 2 år.

### *Struktur og organisering av prosjektet*

Det fremgår av prosjektdokumentasjon at Avinor har hatt fokus på forankring både av prosess og sentral begrepsbruk. Forankringen skulle skje først hos ledelsen og deretter hos medarbeiderne. Våre informanter ga uttrykk for liten grad av involvering i prosjektet noe som tyder på at forankringsprosessen ikke har lyktes i tilstrekkelig grad. Forankringsprosessen er illustrert i en utrullingsmodell (se figur 12 side 58).

Empirien viser at implementeringsprosessen mistet kraft på veg ut til de operative miljøene. Eksempelvis inneholdt utrullingsmodellen en plan om utarbeidelse av verktøykasser tilpasset de ulike miljøene/avdelingene. Med verktøykasse menes blant annet å utvikle og ta i bruk nye skjema for mål- og utviklingssamtaler, fastsette måltall for arbeidsutførelse i det aktuelle miljøet (KPI) mv. Verktøykasse til bruk på ledernivå ble til en viss grad utviklet og implementert. Tilsvarende verktøykasse ble aldri utviklet for bruk ute i de operative miljøene.

I alle endringsprosesser er ledelsens påvirkningskraft stor – både gjennom det de sier og gjør, men ikke minst gjennom det de ikke sier og ikke gjør. Endring er en prosess som fordrer tid og krever vedvarende lederoppmerksomhet fra en ledelse som tar kulturen på alvor og er seg sine signaler bevisst (Hennestad, 2012). Etter vår oppfatning kan det se ut som om divisjonsledelsen relativt raskt fikk en mer perifer rolle i oppfølging av

implementeringsarbeidet. Lokal ledelse hadde Kulturprosjektet på ledermøteagenda gjennom noen møter. På teamledernivå var Kulturprosjektet i liten grad tematisert.

Oppsummert er vårt inntrykk at Kulturprosjektet ble sluppet for tidlig fra divisjonsledelsens side. Implementeringsarbeid krever oppmerksomhet, tid og ressurser. Prosjektets handlingsplan med utvikling av tilhørende verktøy ble ikke gjennomført. Dermed var det ikke så mye igjen av Kulturprosjektet og det gjenspeiler seg også i de svarene vi fikk fra informantene.

## **5.2 Fra ide til virkelighet – implementering, oversettelse og mening**

Alt handler om kultur. Og med en «populærdefinisjon» av (organisasjons)kultur som «slik gjør vi det hos oss», har vi tidligere påpekt den enkeltes bidrag til organisasjonens kultur og organisasjonens påvirkning på den enkelte ansatte. Kultur handler om hvordan vi forstår vår virkelighet – hverdagsvirkelighet/arbeidshverdag – noe som igjen danner grunnlag for hvordan den enkelte tenker, føler og handler. Denne virkelighetsforståelsen vil være forskjellig ut fra flere faktorer, men ikke minst ut fra avdelingstilhørighet. Noe som har vært spesielt fremtredende i våre intervjuer med de ansatte i PBR er deres gruppetilhørighet. En gruppe mennesker/ansatte som deler samme hverdagsvirkelighet utvikler etter hvert en felles oppfattelse og forståelse av sin arbeidshverdag og de utvikler det vi i teorikapitlet har beskrevet som subkultur. Vi har her sett på om og eventuelt hvordan PBR sin (sub)kultur reflekteres i forhold til Kulturprosjektet og dets intensjoner. Har deres kultur virket som en kraft eller motkraft for å oppnå ønsket om mer kundefokus? Eller var de ansatte allerede i besittelse av den endringskompetanse som ledelsen ønsker? Oppsummert spør vi om vi fant tegn på at arbeidsmiljøet hadde utviklet/endret seg i Kulturprosjektets periode.

Alle våre informanter tilkjennega at endringer er nødvendig. Dette burde vært et godt utgangspunkt for Kulturprosjektet med prosjektets ambisjoner om endring og utvikling. For å oppnå endringer er viktige faktorer språk, kommunikasjon og medvirkning. Felles meningsinnhold er en annen viktig faktor. Vi spør derfor om budskapet mister sin kraft på vegen gjennom mange ledd ut til PBR. Da er det naturlig å uteske hva ansatte i PBR sitter igjen med av inntrykk fra og oppfatning om Kulturprosjektet.

En viktig bærebjelke i Kulturprosjektet har vært å knytte verdier til de kulturelle begrepene samhandling, prestasjon, konsekvens og resultat. Vi ser nærmere på den oversettelsesjobb

som ble initiert av ledelsen i Avinor og hvordan dette ble oppfattet/fanget opp av ansatte i PBR. Budskapet har større sannsynlighet for å bli oppfattet ut fra intensjonen dersom kommunikasjonen er tilpasset den kulturen som råer i de ulike delene av organisasjonen. Har Avinor gjennom Kulturprosjektet klart å legge til rette for/bidra til at budskapet ble nedfelt/integrert i de PBR-ansattes hverdagsvirksomhet? Språk og begrepsbruk er sentrale elementer som vil bidra til å belyse dette spørsmålet. Vi spør oss om de kulturelle begrepene har fått felles betydning for ansatte i PBR og ledelsen i Avinor? I kapittel 4 har vi presentert funn som forteller oss at det ikke er lik forståelse av meningsinnhold av kulturbegrepene samhandling, prestasjon, konsekvens og resultat. Vi tror at funnene hadde vært annerledes i form av felles begrepsoppfatning dersom det hadde vært gjort et felles stykke arbeid for å konkretisere innholdet i begrepene. Kulturprosjektet hadde i sine aktivitetsplaner (tabell 3 side 55) uttrykt et klart mål om felles forankring av begrepene.

Kulturprosjektets mål er at organisasjonen skal utvikle endringskompetanse. Vi spør; har PBR allerede opparbeidet en viss endringskompetanse gjennom erfaring med blant annet outsourcing av brøytetjeneste på landside? Endringskompetanse er en nødvendig forutsetning for å oppnå endring i tankesett og handlemåte. Endringer er pr. definisjon å gjøre noe annerledes i morgen, i forhold til den måten arbeidet utføres på i dag.

### *Subkultur*

Som vi tidligere har omtalt, uttrykte en av informantene at PBR oppleves som «*en stat i staten*». PBR er en avdeling som fysisk ikke er samlokalisert med andre avdelinger bortsett fra driftssentralen. Videre har de stort selvstendig ansvar for sine arbeidsoppgaver og begrenset samarbeid med andre avdelinger på flyplassen. Organisasjonskultur brukes ofte for å beskrive en oppfatning av organisasjoner som enhetlige og enestående minisamfunn (Alvesson, 2002). Bildet er imidlertid mer komplekst da forskjellige grupper gjerne utvikler ulike kulturer ofte benevnt som subkultur. Teorien viser til 3 hovedkilder til differensiering i forhold til subkultur basert på følgende kategorisering:

- rom/funksjon (geografi og arbeidsfunksjon)
- generasjon (alder og tid i organisasjonen)
- yrke/profesjonalitet

Subkultur kan dermed oppstå på bakgrunn av ulikheter i bakgrunn, utdannelse, arbeidsoppgaver, arbeidsprosess og/eller alminnelige arbeidsforhold. PBR er berørt av alle de 3 hovedkildene til dannelse av subkulturer. PBR beskriver en kultur som er ganske «isolert» - de har tilhold i et eget hus ute ved rullebanen og deres arbeidshverdag tilsier at de ikke har så mye kontakt med de andre miljøene på Værnes. Videre er deres arbeidstid turnusstyrt. På denne måten skapes et tett og godt samarbeid med laget/teamet, men mindre med andre ansatte. En av respondentene uttalte at «*ja mer tid sammen med arbeidskollegene kanskje enn kjærringa*».

Ansatte i PBR har en relativt høy gjennomsnittsalder. Lang fartstid i organisasjonen, bidrar til å opprettholde «slik gjør vi det her hos oss». Subkulturen oppleves som sterk fordi mange har et langt ansettelsesforhold bak seg. Dette sammen med at opptil halvparten av de ansatte har en fortid i Forsvaret kan være medvirkende til dannelsen av den kulturen vi ser i PBR i dag. Denne typen subkulturer kan ha i seg en konserverende energi/kraft som gjør det desto viktigere å involvere de ansatte for å oppnå endringer.

Funnene våre viser at ansatte i PBR har en genuin interesse for å bidra til fellesskapet. De har tatt inn over seg kravet om at alle må bidra til konstant fokus på resultatforbedring for organisasjonen. Forbedring av resultat impliserer også økt kundefokus. Informantenes svar forteller oss at kulturen som preger PBR – altså deres subkultur – er en positiv kraft heller enn konserverende og beskyttende i forhold til dagens arbeidsvirkelighet. PBR har en kultur for å ta initiativ og tilbyr sin kompetanse og kapasitet.

For å skape involvering i en gitt kultur (subkultur) er det nødvendig å tilpasse språk og begrepsbruk til den aktuelle kulturen. Det vil da være grunnleggende å skape en arena preget av god kommunikasjon der partene opplever å bli sett og hørt.

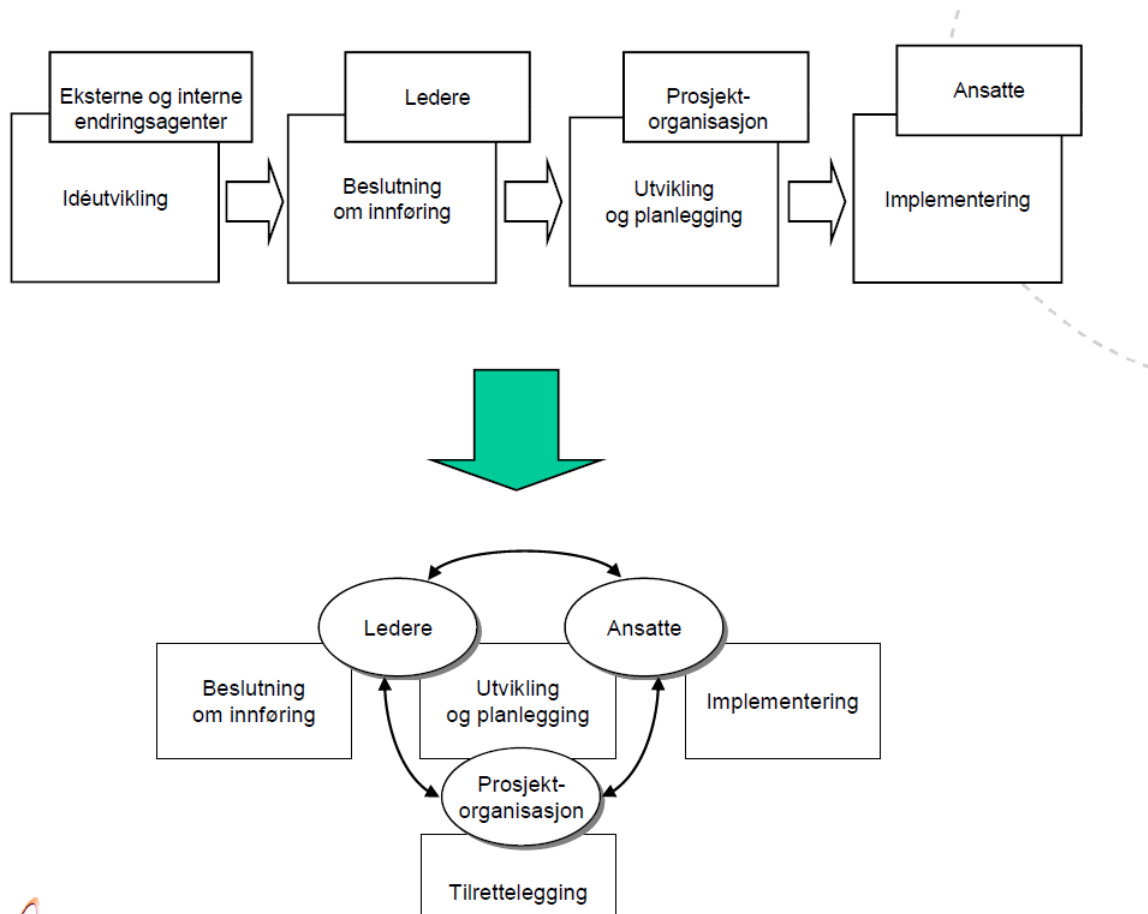
### *Kommunikasjon og medvirkning*

Kulturprosjektet var organisert med en gruppe bestående av 6 personer fra kommersielt miljø, divisjonsledelse samt representanter fra lufthavnledelser i Avinor. Disse personene utgjorde kjernen i arbeidet og hadde et ansvar for å sette den lokale ledelsen i stand til å videreføre prosjektet. Dette innebar både å forklare hva de ulike begrepene i prosjektet betyr og samtidig være drivkreftene for videre forankring av prosessene og innholdet i prosjektet. Denne veiledningssituasjonen representerer utfordringer knyttet til kommunikasjon basert på at dette

miljøet (kommersielt miljø og ledere) har andre og til dels ulik erfaringsbakgrunn, andre arbeids- og ansvarsområder samt et annet begrepsapparat i sin naturlige kommunikasjon enn de som arbeider ute i operativt miljø. De ansatte på kommersiell side har andre målkrav/-resultatkrav enn det for eksempel ansatte i PBR har. Intervjuene vi gjennomførte viser at ansatte i PBR ikke har oppfattet budskapet i prosjektet og flere har tolket det annerledes enn prosjektets intensjon. Reaksjonene spenner fra ansatte som ikke har hørt om Kulturprosjektet til de som mente og ikke være en del av det.

I teorikapitlet viste vi en kommunikasjonsmodell (figur 6) der kommunikasjon illustreres som en dynamisk tovegs prosess med aktive sendere og mottakere. Dette innebærer å anerkjenne informasjon som en viktig faktor der en vellykket prosess krever dialog. Opplevelsen av medvirkning er sentral og vil preges av kvaliteten på den tovegs kommunikasjonen.

Tidlig medvirkning kan være ett av elementene som bidrar til vellykket organisasjonsendring. Organisasjonsendringer er ofte planlagte og ledelsesinitierte prosesser også kalt utviklingskonsepter (Amundsen og Kongsvik, 2010). Utviklingskonsepter er ofte en standardisert teori som for eksempel «kvalitetsledelse», «balansert målstyring» og «lærende organisasjoner». Disse inneholder ofte en problemdiagnose og et sett med forhåndsdefinerte løsningsforslag (Koch, 1998 vist til i Amundsen og Kongsvik, 2010). Figuren (under) viser en typisk innføringsprosess og en mer dynamisk og inkluderende prosess:



Figur 14: Fra lineære til sirkulære endringsprosesser (Amundsen og Kongsvik; 2010<sup>5</sup>)

Øvre del av figuren over viser en ofte benyttet implementeringsprosess der ansatte involveres først mot slutten av prosessene, og dermed gis liten innflytelse og medvirkningsmuligheter i endringsprosesser. Siste del av figuren viser en mer inkluderende modell hvor ansatte sammen med ledelsen deltar i utvikling og planlegging av endringsprosesser. Beslutning om endringer vil også her bli tatt på ledernivå, mens den praktiske gjennomføringen må utføres av de ansatte.

Vår vurdering av Kulturprosjektets gang gjennom organisasjonen – prosessen – viser at prosjektet har mange likhetstrekk med første del av figuren over det vil si en lineær endringsprosess. Endringsprosjektet ble besluttet av ledelsen i Avinor basert på en ønsket utvikling om styrket kunde- og markedsorientering for å nå kommersielt potensiale. Ledelsen

<sup>5</sup> Figur hentet fra internett 26.02.13: [http://www.hms-fagligforum.no/fileadmin/pub\\_filer/hovedstyret/aaskonf09/ENDRINGSKYNISME%20HMS-konferanse\\_2009\\_pdf.pdf](http://www.hms-fagligforum.no/fileadmin/pub_filer/hovedstyret/aaskonf09/ENDRINGSKYNISME%20HMS-konferanse_2009_pdf.pdf)

var representert i prosjektorganisasjonen gjennom deltakelse i kulturgruppen. Det fremstår som noe uklart for oss hvordan de ansatte ble introdusert for Kulturprosjektet og dets målsettinger. Kulturprosjektet ikke ble presentert på ansattesamlingene i Åre. Derimot ble elementer fra Kulturprosjektet likevel tema gjennom foredragene som ble holdt og gjennom gruppearbeid. Men dette skjedde uten at prosjektets målsetting, prosess og innhold ble presentert og gjennomgått. Vi opplever at det ikke har vært synliggjort en rød tråd som ville gitt ansatte et mer helhetlig bilde på hvorfor Kulturprosjektet gjennomføres, hvordan gjennomføringen var tenkt og hva som var målsettingen med prosjektet.

I den lineære modellen blir de ansatte involvert helt på slutten av prosessen – da implementeringen skal iverksettes. Vi har i denne oppgaven hatt mye fokus på at medvirkning fra ansatte er viktig helt fra starten av i slike utviklingsprosesser. Det er flere årsaker til det, men eierskap til prosessen samt mulighetene for å oppnå varige ønskede endringer, øker dersom endringsprosessene relateres til den enkelte ansattes arbeidshverdag. Ledelsen trenger kunnskap og forståelse for den enkeltes arbeidshverdag for å ha bedre muligheter til å lykkes med endringsprosessene. Nettopp dette synliggjøres i den sirkulære modellen for endringsprosesser (se figur 14 foran) der ansatte og ledelse samarbeider i alle faser av prosessen etter at beslutning om innføring er tatt av ledelsen. I vårt prosjekt skulle den lokale kulturgruppen på Værnes som besto av medlemmer fra ledergruppen, ha ansvar for implementering av lokale handlingsplaner samt veiledning av teamledere. Vi tolker dette dithen at Avinor på sett og vis har sett verdien av å tenke involvering hele veien ut i organisasjonen.

Et av de viktige suksesskriteriene for å lykkes med endringsprosjekter er å ha kunnskap og kompetanse om de miljøene der disse endringene skal «lande». Kulturgruppens sammensetning indikerer at kompetanse og kunnskap om de operative miljøenes arbeidshverdag ikke ble viet nok oppmerksomhet i forhold til implementeringen av prosjektet. Helt konkret burde en representant for de operative miljøene for eksempel en teamleder, vært med i den lokale kulturgruppen for å sikre forankring og god implementeringsprosess. Dette igjen handler om å skape en felles forståelse for målsettingene i prosjektet der felles meningsinnhold av kulturbegrepene samhandling, prestasjon og konsekvens står sentralt.

Til syvende og sist handler alt om kommunikasjon; fra sentrale mål og strategier og ut til de operative miljøene der den enkelte avdeling må jobbe med hva er det vi skal forandre hos oss

i vår hverdag. Hvis ikke Kulturprosjektets mål og strategier operasjonaliseres til den daglige arbeidsutførelse kan man ikke forvente endring hos den ansatte. De vil da ikke ha kunnskap om hva det er ved deres arbeidspraksis som faktisk skal endres.

### *Felles meningsinnhold*

Røvik (2009) peker på at organisasjoners kapasitet og kunnskap knyttet til å oversette ideer blir en stadig viktigere kompetanse for å lykkes med kunnskapsoverføring. Teorien understreker viktigheten av klokt oversettelsesarbeid nettopp fordi det vil øke sannsynligheten for at endringsprosjekter lykkes.

Dårlig oversettelsesarbeid kan handle om mangler ved implementering, altså mangler knyttet til introduksjon av en idè i en bestemt organisasjon (Røvik, 2009). Slikt mangelfullt oversettelsesarbeid kan komme til uttrykk på flere måter:

- Ideer tas inn, men blir ikke helhjertet oversatt og konkretisert slik at de kan bli en organisatorisk praksis. Å vedta en endring/nye ideer er ikke sammenfallende med at de blir implementert og materialisert eller operasjonalisert.
- Oversetteren anvender uhensiktsmessig oversettelsesmodus og tilsvarende uhensiktsmessige oversettelsesregler. Man kopierer en idè i stedet for å tilpasse den til den lokale kontekstens særegenheter og utfordringer.

PBR skulle gjennom prosjektet fått anledning til å diskutere seg frem til hvordan de konkret kunne bidra til økt kundefokus og forretningsorientering innenfor sin arbeidskontekst/-arbeidshverdag. Vi kan ikke se at det har vært etablert en felles arena for lokal ledelse og PBR der de sammen har resonnet seg frem til et felles meningsinnhold for begrepene.

Representanter fra lokal ledelse og PBR har heller ikke sammen reflektert over og kommet frem til en felles forståelse av hva endringsprosjektet skulle innebære for de ulike operative miljøene. Konsekvensen av dette er at de ansatte ikke er i stand til å se hvordan de kan bidra til å oppnå disse endringer som ledelsen etterspør.

Litteraturen peker på at uhensiktsmessig oversettelse av og til skjer ubevisst; «det bare ble slik». Andre ganger er feil oversettelse et resultat av bevisste valg. Dette kan dreie seg om uuttalte motiver som at oversettelsesarbeidet er «for ressurskrevende» eller at endringene er for omfattende på områder hvor man egentlig er ganske fornøyd med tingenes tilstand. Våre funn tyder ikke på at Kulturprosjektets sentrale begreper har vært gjenstand for



uhensiktsmessige oversettelser. Men derimot mener vi å se at den største utfordringen for Kulturprosjektet har lagt i en helhetlig og konkret oversettelse som involverte de operative miljøene. Har divisjonsledelsen i Avinor vært seg tilstrekkelig bevisst betydningen av faktorer som oversettelse og medvirkning?

Avinor har helt tydelig gjort forsøk på oversettelse gjennom å beskrive meningsinnholdet i kulturbegrepene samhandling, prestasjon og konsekvens. Det er gjort i saksdokumenter utarbeidet i forbindelse med igangsetting av Kulturprosjektet. Dette er en nødvendig, men ikke tilstrekkelig virkemiddel for å nå målet om økt kundefokus. Vi har ikke funnet at begrepene er diskutert og operasjonalisert ute på den enkelte avdeling. Alle informantene ble i intervju spurt om hva de legger av meningsinnhold i begrepene. Alle var i stand til å si noe om hva de assosierte med begrepene. Deres svar var imidlertid ikke entydige. Dette kan tyde på at det har vært arbeidet lite med å utvikle felles meningsinnhold for begrepene relatert til deres arbeidshverdag. Dette er utfordrende for de ansatte fordi det er vanskelig å vite hvordan de skal relatere begrepene til sin konkrete hverdag. Ansatte vet heller ikke hvordan forventning om endring i PBR sine leveranser skal kunne transformeres til praktisk arbeidsutførelse.

Også for ledelsen vil dette være utfordrende fordi de vanskelig kan vite om ansatte går i ønsket retning - mot felles mål. For oss kan det synes som om mye ressurser ble investert i planfasen av Kulturprosjektet på bekostning av å vie implementeringsarbeidet nok oppmerksomhet. Vår undersøkelse har vist at ansattesamlingene i Åre som felles arena kunne vært utnyttet langt mer bevisst til implementeringsarbeidet.

### **5.3 Hva har Kulturprosjektet oppnådd?**

I kapittel 1 har vi med støtte i litteraturen påpekt at forholdet mellom kultur og resultat ikke er enkelt å tyde/avklare. Alvesson beskriver 4 måter å betrakte sammenhengen mellom kultur og resultat på (2002). En av kategoriene beskriver tesen om den sterke kulturen der det er en oppfatning om at en tydeliggjøring av organisasjonskulturen skal bidra til resultater. Avinor har gjennom delmålsettingen for Kulturprosjektet pekt på sammenhengen mellom utvikling av forretning og en sterk kultur. Alvesson påpeker imidlertid at det ikke kan dokumenteres tydelig kausalitet mellom kultur og resultat. I arbeidet med organisasjonsutvikling er det svært mange elementer og faktorer som bidrar til utvikling. Det er vanskelig å isolere hvilke faktorer som fører til endring/resultat. Nettopp derfor kan endringsprosjekter avstedkomme

både ønskede og ikke-intenderte forandringer. Det kan være et paradoks at ledelsen går høyt ut på banen og kommuniserer hvilke endringer som skal oppnås gjennom slike utviklingsprosesser. Imidlertid er det ikke mulig å ha kontroll over hele spekteret av reaksjoner og resultater som slike endringsprosesser fører til. Machiavelli skal ha uttalt følgende: *«Det er ikke noe som er så vanskelig å utføre, har så liten sjanse til å lykkes, eller er så farlig å håndtere som innføringen av en ny tingenes tilstand».*

Ledelsen i Avinor hadde som uttalt målsetting at ved slutten av prosjektperioden (utgangen av 2012) skulle organisasjonen erfare «en bedriftskultur preget av mening, glede og økonomisk suksess. Alle er blitt mer tilfreds; både kunder og ansatte samt solid og forbedret lønnsomhet». For å bygge den ønskede sterke kulturen, skulle man ta utgangspunkt i den enkeltes ansvar og innsats. Videre ble det sagt at fokus skulle rettes mot «dem vi er til for» og hverandre og gjennom dette bidra til å sikre en positiv utvikling av fremtidens luftfart.

Vi vil nå redegjøre for våre funn gjennom å presentere PBR og deres fortellinger om hvordan eller om de kobler egen arbeidshverdag til Kulturprosjektet og dets målsettinger. Vi vil videre se på om prosessene som ble igangsatt har hatt den ønskede effekt på effektivitet og endringskompetanse. Vi har tidligere vært inne på at store endringsprosesser uunngåelig vil få noen utilsiktede reaksjoner og resultater. Funn i denne kategorien presenteres også i dette kapitlet. Gjennom teorien har vi vist at vellykkede endringsprosjekter må knyttes mot både organisasjonsmessige og individuelle endringer. Dette vies også oppmerksomhet i det følgende.

### **5.3.1 Kunnskap og meningsinnhold**

Interessen og fokus på organisasjonskultur som et viktig element i organisasjonsstyringen, er knyttet til å kunne få hele organisasjonen til å bevege seg i samme retning ved hjelp av tankemessige midler (forestillinger, verdier). Avinor sier eksplisitt at «verdiene er drivkreftene i kulturen».

Ansatte i PBR ga uttrykk for liten kunnskap om Kulturprosjektet. De manglet kunnskap om prosjektets målsetting, prosess og innhold. På spørsmål om informantene hadde hørt om og kjente til Kulturprosjektet, ga de fleste uttrykk for at de hadde liten eller ingen kunnskap om dette. Gjennomgangen av kulturbegrepene med informantene, viste at de ansatte ikke var klar over at dette var sentrale begreper i Kulturprosjektet. De hadde heller ingen felles oppfatning

av begrepenes meningsinnhold. I sum førte manglende kunnskap om prosjekt og innhold til at prosjektets målsettinger – etter vår vurdering – ikke ble nådd.

Selv om Avinor – etter vår oppfatning – ikke lykkes med å formidle målsettingene med Kulturprosjektet, viser våre intervjuer at de har klart å etablere en forståelse for at endringer er nødvendig. Dette har de gjort gjennom å peke på utvikling og utfordringer i luftfarten både hos flyselskaper og hos flyplassiere i Europa. PBR gir uttrykk for at de forstår at endringer er nødvendig, men kan ikke relatere dette til et endringsprosjekt (Kulturprosjektet) som de har liten eller ingen kunnskap om.

Røvik (2009) peker på at organisasjoners kapasitet og kunnskap knyttet til å oversette ideer blir en stadig viktigere kompetanse for å lykkes med kunnskapsoverføring. Teorien understreker viktigheten av klokt oversettelsesarbeid nettopp fordi det vil øke sannsynligheten for at Kulturprosjektet skal lykkes. Når våre funn viser at det innad i PBR ikke er etablert et felles meningsinnhold for kulturbegrepene, kan dette være et uttrykk for for lite fokus på oversettelsesarbeid og dermed mangelfull kunnskapsoverføring ut i organisasjonen. Det kan tyde på at Avinor enten ikke har hatt kompetanse på god oversettelse og/eller ikke har vektlagt dette i tilstrekkelig grad.

Kulturprosjektet har ikke invitert representanter fra operativt miljø inn i lokal kulturgruppe. Dette forteller oss at ledelsen trolig ikke har vektlagt verdien av lokal forankring og lokal tilpasning av endringsprosjektet ned til enkeltes arbeidshverdag. Hadde PBR blitt involvert i prosjektet slik vi skisserer her (jfr sirkulær innføringsprosess; figur 14), ville deres kunnskap om Kulturprosjektet og deres bidrag for å oppnå målsettingen vært tilstede i større grad enn det våre funn viser. Organisasjonskulturen uttrykkes gjerne gjennom ekspressive og symbolske former som viser hvordan man tenker, handler og opplever sin hverdag; det vil si den virkeligheten folk lever/arbeider i. *«En større interesse for arbeidsprosesser og for det hverdagslige arbeidslivets rammer for samspill kunne da gjøre en kulturell betraktningssmåte bedre rustet til å forstå slikt som de ansatte, og ikke bare toppsjefene, mener er viktig i organisasjonen»* (Alvesson, 2002). Har Kulturprosjektet vært for ensidig fokusert? PBR-ansatte vi intervjuet uttrykte at det er alt for lite interesse fra ledelsens side i forhold til deres arbeidshverdag.

Vårt inntrykk fra intervjuene var at PBR ga uttrykk for at det var vanskelig å få gehør for det initiativ de så langt har vist i forhold til å bidra til effektiv og kostnadsbesparende tidsbruk. De ansatte gir uttrykk for at de er vel klar over at deres arbeidsvilkår med beredskap setter begrensninger for faste oppgaver innenfor andre arbeidsområder, men at de likevel har kapasitet og kompetanse som ikke er utnyttet. Slike individuelle initiativ er i tråd med Kulturprosjektets ambisjoner om at den enkelte ansatte skal stille sin kompetanse og ressurser til rådighet, samt prestere sitt beste for å nå de gitte mål. PBR er på tilbudssiden, men erfarer at det ikke er nok fleksibilitet i arbeidsorganiseringen til å ta ut effektene.

### *Reaksjoner på Kulturprosjektet*

Gjennom våre samtaler med informantene, kunne vi ikke se noen markante reaksjoner knyttet til Kulturprosjektet og dets endringspotensiale. Tydeligst fremsto de ansattes lojalitet til arbeidsplassen. Dette kan tolkes i flere retninger. Vi fant ikke at de ansatte aktivt motsatte seg endringer. Derimot er de på tilbudssiden i forhold til å by på egen kompetanse og arbeidskapasitet. Vi så tegn til en noe passiv holdning til endringsprosjekter eksemplifisert gjennom utsagn som «*vi begynner å bli vant til vindkastene*». Endringskynisme beskriver ulike typer reaksjoner på endringer og omstillinger blant ansatte (Amundsen og Kongsvik, 2010). Slike reaksjoner kan være fra territorial og selvvtjenende til omstillingstretthet, passivitet og nostalgi.

Empirien viser at mange av informantene har en sterk lojalitet til sin arbeidsplass. Dette kommer til uttrykk ved at de stiller seg til rådighet for arbeidsgiver gjennom å stille opp på fritiden dersom arbeidet krever dette. En gikk så langt som til å si at han kunne vurdere å gå ned i lønn for å beholde arbeidsplassen. Slik lojaliteten er likevel passiv i den forstand at de tror endringene vil skje, men de forholder seg avventende til situasjonen. Denne lojaliteten er det viktig at ledelsen er oppmerksom på og tar vare på da dette kan være en viktig ressurs for nødvendige fremtidige tilpasninger. En av informantene uttalte at; «*kommer endringene så er vi klare!*».

PBR gir uttrykk for at teamet har tett samhold, dette samholdet er sterkere enn samholdet som avdeling. Men dersom «noe truer» utenfra så styrkes samholdet også på avdelingsnivå. Dette er kanskje mer et uttrykk for profesjons kultur/subkultur enn et uttrykk for motstand mot

endring. Videre påpeker PBR fokuset på økonomi både fra lokal ledelse på Værnes og fra konsernledelse. De ser behovet for å levere gode økonomiske resultater, men sier samtidig «*at det får være grenser*».

PBR er på mange andre områder aktive. De leter ofte etter måter å bidra på for å spare kostnader. De sier for eksempel at vi kan påta oss mer «småarbeid» selv om vi har beredskap og gir eksempler på hva det kan være; reparasjoner og installering av radioer «og annet småarbeid.» Ut over dette ønsker de å bidra mer på anleggsaktiviteter; «*hadde vi hatt en gravemaskin så hadde vi tjent den inn i løpet av kort tid*». PBR prøver å yte der de ut fra sitt ståsted mener å vurdere det er mulig. Vår funn tyder ikke på at endringskynisme har noen sentral plass hos ansatte på PBR. De kan ytre seg kritisk om forhold som de, fra sitt ståsted, ikke mener er formålstjenlig i forhold til operativ drift, kostnadsbesparelser, miljømål eller annet. Dette tolker vi mer som uttrykk for engasjement og et aktivt forhold til egen arbeidsplass.

Alle ansatte skulle gjennom Kulturprosjektets 1. halvår få «positive forventninger til egen og organisasjonens framtid». På ansattesamlingene ble ansatte presentert for tematikken konkurranseutsetting med referanser til blant annet Spania hvor «spanske Avinor» ble oppløst. En tilsvarende situasjon i Finland ble beskrevet. Enkelte informanter pekte på at det vanskelig lar seg gjøre å bli inspirert med dette som bakteppe. På Værnes gikk det klart frem at mange ansatte opplevde en mismatch mellom begeistringsbegrepet og faren for konkurranseutsetting. Informantene ga uttrykk for at de ikke klarer å koble begeistring med endringer som kan omfatte konkurranseutsetting-/privatisering. De hører ledelsens ord om å skape begeistring, men de hører også ordene konkurranseutsetting og assosierer dette med usikkerhet om egne arbeidsoppgaver og egen jobbframtid. En av informantene formulerte denne mismatchen slik:

*«Jeg hadde lite utbytte av personalsamlingen i Åre. Det ble motstridende å snakke om begeistring samtidig som man snakket om mulig konkurranseutsetting»*

En annen sa:

*«Begeistringsbegrepet; vet ikke jeg. Privatisering er ikke hyggelig. Vi ønsker ikke det. Vanskelig for oss» (vi må jo ha den og den brannbilen, vi kan bidra med brøyting og får mye skryt fra flyselskapene)».*

Samlingene i Åre var i utgangspunktet en utmerket anledning til å løfte frem Kulturprosjektets sentrale begreper og etablere et felles meningsinnhold for disse. På samlingene var ansatte fra alle miljøer tilstede. Dette kunne vært en unik mulighet til å jobbe frem en felles begrepsforståelse og også drøfte nødvendige endringer i den enkeltes arbeidshverdag. Ledelsen hadde her en mulighet til å gjøre bruk av de ansattes kunnskap og kompetanse om hvordan endringene kunne omsettes i til deres arbeidshverdag. Imidlertid fremstår det for oss som at anledningen ikke ble brukt godt nok, og ledelsen oppnådde i stedet å dreie fokus fra hva den enkelte kunne bidra med i endringsprosessen til å rette oppmerksomheten mot utfordringer for hele organisasjonen Avinor.

Øyum (2000) påpeker omfattende universalitet som et problem i omstillingsprosjekter som initieres av ledelsen og implementeres og utføres av andre ansatte (planlagt endring-modell). Utfordringer med universalitet er at en og samme teknikk/filosofi ikke vil fungere uavhengig av sosial kontekst. Det er den enkeltes arbeidshverdag som må være utgangspunktet for implementering av omstillinger/forandringer dersom de skal ha mulighet til å lykkes. Først når de ansatte har endret sin arbeidsmåte, holdninger mv – har organisasjonen blitt forandret/omstillet. Kulturprosjektets modell for prosess og implementering var lik for Stavanger, Bergen og Trondheim, og hadde etter vår oppfatning ikke fleksibilitet nok i seg til å tilpasses flyplassenes ulike kulturer. Lokal tilpasning av budskapet er viktig. I neste steg var modellen heller ikke tilpasset de ulike subkulturene som finnes på de ulike flyplassene. Forfatterne sier videre at hvis forandring eller endring i en organisasjon handler om å forandre det folk gjør (og det gjør det jo!), må det utvikles en forståelse hos ledelsen om hvorfor folk gjør det de gjør (Øyum, 2000). Dette henspiller spesielt på at de ansatte i dag er mye mer selvstendig i jobbutførelsen enn for noen ti-år tilbake – basert på kompetanse (formell og realkompetanse) og kunnskap (konkret og taus kunnskap) som viktige ressurser for virksomheten. Arbeidserfaring er noe man som regel har sammen med noen og er et sentralt element her. Å endre organisasjonens handlinger (fra forvaltning til forretning eksempelvis) er å forandre hva folk i organisasjonen gjør sammen (Øyum, 2000). Det er viktig å tenke på organisasjoner som bestående av praksisfellesskap der kunnskapen som definerer arbeidslaget (teamet), eller avdelingen (PBR) eller hele organisasjonen (Avinor) produseres og reproducerer. Disse praksisfellesskapene utgjør til sammen organisasjonens totale produksjon, og en endring initiert i ett av disse fellesskapene vil også påvirke de øvrige på grunn av at de samhandler om den totale produksjonen (Øyum, 2000). I Kulturprosjektets planer for implementering burde teamene i de operative miljøene være med å tematisere hva endringene

skulle bestå i. Verktøy skulle utvikles og tilpasses for å styrke endringskraften. Informantene ga uttrykk for at de ikke hadde deltatt i arbeidet for å endre arbeidsmåter og holdninger.

### **5.3.2 Endring som hverdagsutfordringer**

Vi har tidligere i oppgaven påpekt den gjensidigheten som eksisterer mellom organisasjonen og det enkelte individ for å oppnå endring.

#### *Organisasjonsmessige endringer*

Ledelsen ønsker gjennom Kulturprosjektet økt kundefokus. Økt kundefokus innebærer større selvstendighet for den enkelte ansatte. Hvis vi så knytter tråden til Kulturprosjektet, viser gjennomgangen av prosjektdokumentene at prosjektet var innrettet mot individuelle endringer og omfattet ikke organisasjonsmessige endringer. PBR er organisert i 5 team med 5 teamledere. De spissformulerer gjennom å uttrykke at «*vi er 40 mann med til sammen 5 bedriftsledere*». Gjennomføring av arbeidsoppgavene kan bli ineffektive som følge av denne organiseringen. Dette, kombinert med deres oppfatning av at det er ganske stor avstand til ledelsen, indikerer i sum en organisasjon som ikke er skrudd sammen for fleksibilitet og endring.

Woodman og Dewett uttaler at å forså organisasjonsendringer betyr å forstå endringene som den enkelte ansatte gjennomgår i sitt virke for organisasjonen» (2004). De uttrykker videre at akkurat som enkeltindividet endrer organisasjoner, kan ingen relevant organisasjonsendring skjer uten at den enkelte endrer adferd, holdninger og tenkning. Organisasjoner påvirker også menneskene i organisasjonen.

Avinor som organisasjon påvirker sine ansatte langs flere akser; både i forhold til økonomi, resultat, miljøspørsmål og kundeservice. For to år siden fikk Avinor ny konsernsjef. Noen av våre informanter mener det har vært en merkbar dreining mot økt fokus på økonomi etter konsernlederskiftet. Værnes har pt. fokus på følgende hovedmålsettinger fram mot 2015:

- Vi skal være Norges mest miljøvennlig lufthavn
- Vi skal ha minimum 1 million utlandspassasjerer
- Vi skal doble resultatet
- Alle ansatte skal ha sterk fokus på service og gode opplevelser for våre reisende

Selv om informantene i liten grad eksakt kunne gjengi hovedmålsettingene, ga de uttrykk for at hovedessensen i målsettingene var kjent. Vi tenker spesielt på fokus på økonomi og miljø i denne sammenheng. Et par utsagn som illustrerer dette er:

*«Altfor stort fokus på økonomi. Det må være visse grenser, føler at de to siste årene siden ny direktør kom så er det blitt mye mer fokus på økonomi»*

*«Kjemikaliene er det dårlig effekt av fordi stoffene skal være mer miljøvennlig, men vi må bruke mer av disse stoffene. Alt skal være så miljøvennlig, men det er ikke sikkert det virker. Men vi blir flinkere og flinkere til å bruke kjemikaliene».*

Disse utsagnene forteller oss at de ansatte på PBR har fått med seg de signaler som ledelsen har gitt i forhold til mål og retning. Samtidig gir de uttrykk for en konstruktiv kritisk holdning. De peker på at det bør være en fornuftig balanse mellom fokus på økonomi og miljø og håndtering av deres praktiske hverdag. For ledelsen kan dette være et uttrykk for manglende oversettelse og kommunikasjon rundt helheten det vil si de definerte målene og den røde tråden helt ut i de operative miljøene. Det manglende helhetsbildet kan uttrykkes gjennom følgende uttalelse:

*«Miljø, grønn flyplass- dette er noe uforståelig prioritering og oppleves ikke troverdig»*

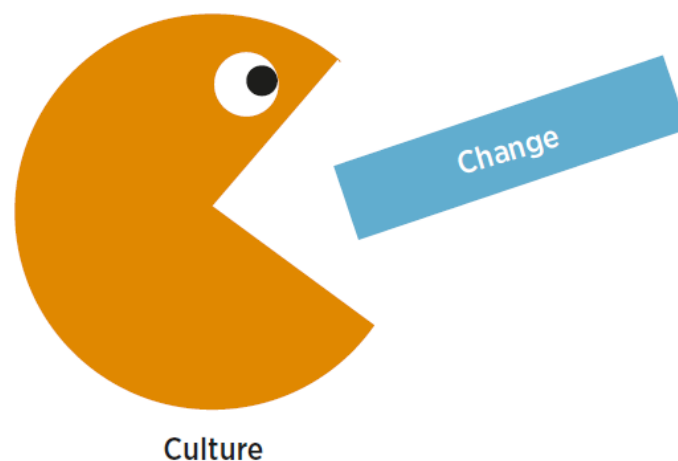
Dette og flere tilsvarende utsagn, kan illustrere at PBR i større grad bør involveres i operasjonalisering av mål og retning slik at de opplever eierskap til og forståelse for egne bidrag til helheten.

Vi stilte spørsmål som «Hva mener du økt konkurranseevne innebærer for din avdeling?» og «Hva tror du kan være ditt bidrag til økt konkurranseevne?» Vi var i utarbeidelsen av intervjuguiden bevisst på begrepsbruken her og valgte derfor å benytte et ord som har et mulighetspotensiale i seg fremfor å bruke begrepet konkurranseutsetting som av mange kan oppfattes negativt ladet. Vi opplevde at informantene i sine svar brukte begrepet konkurranseutsetting, og at dette stort sett med et par unntak ble vurdert som ikke ønskelig. Det fremgår klart fra de svarene vi fikk at informantene (og de ansatte) er opptatt av konkurranseutsetting. De har opplevd at brøytetjenester på offentlige flyplassarealer (landside) er satt ut til private aktører.



Når Avinor snakker om «fra forvaltning til forretning» er dette uttrykk både for selverkjennelse i forhold til å bli bedre, men samtidig er det også et resultat av endringer i omgivelsene. Vi tenker her blant annet på endringer i luftfartsbransjen og de tøffe kravene flyselskapene er utsatt for. For å få et bilde av hvor effektiv/produktiv Avinors avdelinger er i forhold til hverandre, benyttes benchmarking. Denne informasjonen er viktig for å vurdere hvor gode leveransene er. Ansatte eksponeres for begreper som benchmarking der de måles på «hvor godt leverer vår avdeling sammenliknet med tilsvarende avdelinger på Flesland og Sola?». Ingen av informantene vi snakket med ga uttrykk for at de var «redd» for å bli sammenliknet med andre. På samme tid var det vanskelig å få tak i faktisk nytteverdi for PBR sin arbeidshverdag. På ansattesamlingene i Åre ble det organisatoriske aspektet ved benchmarking og fremtidig konkurransebilde vektlagt. Ved å forberede organisasjonen i dag gir dette økte muligheter for å ta en sterkere posisjon i fremtidens luftfart.

Fra organisasjonen kommer det altså mange ulike signaler; ansatte skal gjøre sin daglige jobb og forholder seg til sin turnus og sine planer samtidig som de skal forholde seg til og orientere seg i strømmen av informasjon, ny kunnskap og nye krav. Summen av alle disse påvirkningene fra organisasjonen gjør noe med enkeltindividene, men graden, omfanget og konsekvensene er ikke like enkelt å få øye på i et dag-til-dag perspektiv.



### *Individuelle endringer*

Vi har tidligere påpekt at ingen endringer skjer i et «vakuum». Det er foretatt mange undersøkelser som understreker at individuelle endringer er en nødvendig, men ikke eneste

forutsetning for å få til endringer i en organisasjon. Vi vil her se nærmere på om og eventuelt i hvilken grad ansatte i PBR har endret sitt tankesett og dermed sin atferd. Videre er det ønskelig å se på om eventuelle individuelle endringer hos de ansatte har påvirket avdelingen og Avinor. For å belyse dette nærmere stilte vi følgende spørsmål under intervjuene:

- Hvordan er arbeidsdagen nå i forhold til for 5 år siden?

Oppfølgingsspørsmålet var – under forutsetning av at informanten hadde hatt samme jobb de siste 5 årene –

- Har arbeidsoppgavene eller arbeidsområdene endret seg? Eventuelt hvordan?

Informantene var relativt entydige i sine svar på spørsmålet om endring i arbeidsoppgaver. De opplever at arbeidsoppgavene stort sett er uendret. Deres arbeidsoppgaver er fortsatt knyttet til sikkerhet, beredskap og brøytetjeneste. Det er 4 mann i beredskap uansett hvilket team som er på jobb og uavhengig av hverdag eller helg, dag eller natt. De har fortsatt 30 sekunders utrykningstid og kan derfor ikke befinne seg langt unna brannbilene. De holder sin kompetanse oppdatert med månedlige øvelser i forhold til brann og brannberedskap. Vi opplevde en proaktiv holdning som blant annet uttrykkes gjennom deres ønske og initiativ til å bygge en øvelsesarena som vil gjøre dem i stand til å øve i realistiske omgivelser. Videre er de aktive i forhold til å søke erfaringsdeling med andre miljøer med tilsvarende oppgaver som kommunalt brannvesen. Dette opplevde de som svært nyttig.

En av informantene ble spurt om det opplevdes som en stressfaktor å kun ha 30 sekunder på seg til å rykke ut, men svarte at dette ble en livsstil. De jobber konkret med å holde fokus på beredskap uten at det ble altoverskyggende i hverdagen.

På vinteren har PBR ansvaret for å holde rullebanen fri for snø slik at flytrafikken går uten større problemer/forsinkelser. Det har ikke vært noen endringer her de siste 5 årene. Det de ansatte opplever har endret seg, er måten å jobbe på – spesielt i forhold til mannskap. Flere informanter uttrykte at de opplever en reduksjon i antall «mann» (ja det er kun menn foreløpig) på teamene, mens arbeidsomfanget opprettholdes. Det blir større press på de som er på jobb og sårbarheten ved sykdom og annet fravær blir stort. Informantene ga «honnør» til Avinor når det gjelder utstyrsparken. En av dem uttrykte det slik:

*«det spares ikke på utstyr, ...».*

Tatt i betraktning den pliktfølelse samtlige informanter viste oss gjennom sine betraktninger rundt våre spørsmål og sitt ønske om å opprettholdes flyselskapenes punktlighet, opplevde de

mangelen på mannskap som problematisk til tider. Vi fikk inntrykk av at det studeres mange værmeldinger i løpet av vinterhalvåret i forhold til å vurdere om det blir nødvendig å leie inn mannskap til brøyting. En teamleder som vi snakket med, fortalte at han la sin ære i å ivareta punktligheten og har opplevd å få ros av piloter for sitt arbeid på flyside. Denne teamlederen hadde også en restriktiv holdning til innleie av ekstra mannskap. Han fortalte at ikke alle teammedlemmene synes dette var like greit bestandig, og uttaler: *«Jeg har nå fått høre det også – at jeg må ikke være så sparsom på overtiden. Jeg kan se snøbygene ligge på begge sider – holder igjen og holder igjen – og ringer ingen. Men da er værvarselet sånn bob bob. Du veit ikke helt om det kommer. Hittil har det gått bra. Jeg har ikke brent meg noen gang ennå... Det er litt spennende det da.»*

En av informantene uttaler at «det er alltid hendelser på vinteren». Sett i forhold til trafikkutviklingen de siste 5 årene som viser at antall fly som lander/tar av fra Værnes har økt, stiller det større krav til effektivisering av arbeidet. Spesielt gjelder dette brøytingen. En av informantene beskriver dette slik:

*«... Hvor tårnet maser om tid etter at det stengt, når kan du åpne? Får rapporter om at det er fly på holding – må få et svar i løpet av 5 minutter ikke sant? Da har en kanskje nye 5 minutter på seg før den (flyet) må dra, så i løpet av 5 minutter må en få svar om når det blir åpent ... kan da vente i nye 5 minutter hvis ikke du har det da, må en bare dra...»*

Informanten sier videre:

*«Det er noen episoder hvor en sier at ok om så og så mange minutter skal det være greit – og så er det det. Det er en god følelse når en får ned flyene der da... og så kjem dem som perler på ei snor ned.»*

Vi mener utsagnene ovenfor viser hvilken (positiv) pliktfølelse ansatte i PBR har overfor kundene. De står på og yter maksimalt for at flyselskapene skal overholde sine rutetider og det igjen gir fornøyde reisende. Flere av våre informanter ga uttrykk for at redusert bemanning på teamene ga grunn til bekymring. Det hadde i utgangspunktet vært 8 på hvert team. Bemanningen er over tid blitt redusert og teamene består nå av fra 6 til 8 mann. Med tanke på at det på hver eneste vakt er 4 mann bundet til beredskap, oppleves det som en utfordring på vinteren å ikke være fullt team på 8. Noen av informantene påpekte at det optimalt burde være 4 på brøytetoget for å ivareta brøytetjenesten på best mulig måte. Sett i

lys av Kulturprosjektet er ett av målene å utnytte kompetanse og ressurser bedre enn i dag. Ved riktig organisering av arbeidsoppgaver, kunne ledige arbeidstimer når det ikke er brøyting, utnyttes til andre nødvendige gjøremål. Totalt sett ville kanskje redusert bruk av overtid sammenholdt med bedre utnyttelse av arbeidskraften gi økt produktivitet og forbedret resultat.

Arbeidsdagene til ansatte i PBR har endret seg noe de siste 5 årene. Endringene er i første rekke knyttet til brøyting og brøyterutiner som igjen skyldes økt flytrafikk samt endrede miljøkrav. Informantene gir uttrykk for at brannberedskapen i mindre grad har endret seg. Informantene relaterer endringene til «*vi merker jaget med penger fra ledelsen*» som en av dem uttrykker det. Dette kan igjen settes i sammenheng med den overordnede utviklingsprosessen i Avinor «*fra forvaltning til forretning*». Ingen av oss kan vel greie å gå igjennom livet uten en eller annen gang å tilpasse oss endringer som skjer – rundt oss, med oss eller i oss. Det er også blitt vanlig at vi mennesker sier at endringer er nødvendig og at vi opplever det som en del av hverdagen. Men er det egentlig slik når det kommer til stykket?

En viktig forutsetning for at vi skal bli med på disse endringene er at vi forstår hvorfor og at vi kan relatere oss til dem. Vi har i denne oppgaven sett nærmere på hvordan ansatte i PBR opplever endringer og utviklingsprosesser i regi av Kulturprosjektet der arbeidskonteksten er en viktig faktor. Vi har tidligere i oppgaven redegjort for flere dimensjoner som er viktig for å initiere individuelle endringer ut fra organisasjonens behov for å endre seg (kfr. figur 3 side 23). Avinor har sett det nødvendig å utvikle/endre organisasjonen for å tilpasse seg markedsutviklingen både på det teknologiske og markedsmessige området. Nevnte figur synliggjør den gjensidige påvirkningen som er mellom individuelle endringer og organisasjonsendringer. Det er vanskelig å få til en organisasjonsendring uten at de ansatte endrer sine holdninger og handlemåter i tråd med organisasjonens utvikling. I Avinor står forretningsmessig fokus og kundeorientering sentralt. Det krever andre tenkemåter hos de ansatte både i forhold til fleksibilitet og handlekraft. Videre vil det være nødvendig med en strukturtilpasning på organisasjonsnivå slik at de ansatte settes i stand til å handle selvstendig overfor kundene (flyselskaper og reisende). Dette er et uttrykk for den gjensidige avhengigheten mellom organisasjonen (ledelsen) og individet (den enkelte ansatte).

Jobbspesifikke forhold som arbeidsmetoder/-måter, kunnskap om ulike arbeidsoppgaver, jobbtilfredshet og ekstern motivasjon, er elementer som er tilbøyelig for å endres/påvirkes. Ansatte i PBR ga i intervjuene uttrykk for en veldig bevisst holdning i forhold til å holde seg oppdatert på lover og regler – spesielt når det gjelder sikkerhet. Alle uttrykte at sikkerheten kommer først – uansett. Det uttrykkes på denne måten av en av informantene: «*folk stiller på fritid for å brøyte*». Det sier noe om de ansattes sterke lojalitet overfor arbeidsplassen sin samt deres yrkesstolthet. De ansatte gjennomfører også fysiske tester hver måned slik at de ivaretar og sikrer nødvendige forutsetninger for en eventuell brannutrykning. Dette er viktig arbeid selv om det «*har ikke vært brann i min tid*» som en av informantene uttrykker det.

Når det gjelder jobbtilfredshet og motivasjon, sitter vi igjen med et inntrykk av at de ansatte føler seg verdsatt i jobben. Ansatte og teamledere er flinke til å støtte og rose hverandre. Spesielt teamledere får skryt for dette. Videre opplever avdelingen skryt på fellessamlinger som for eksempel Åre-samlingen. En av informantene mener kanskje dette blir noe i overkant og at det er mange andre grupperinger som for eksempel renhold som også burde få oppmerksomhet.

Det vi har beskrevet ovenfor omfatter endringer som lettere påvirker den enkeltes måte å tenke på og/eller deres atferd. Faktorer som er mindre tilgjengelige for endringer er vår måte og tenke og handle på – det vil si «*sånn gjør vi det her*». Dersom vi relaterer dette til de teoretiske beskrivelser av kulturbegrepet - blant annet «*løkdiagrammet*» (figur 2 side 16) - viser dette verdier og sedvaner/normer innerst i «*løken*» som dermed er mindre tilgjengelig for endring. Vi har i denne sammenheng sett nærmere på fire faktorer som gjennom bevisst fokus kan bidra til å skape endring hos den enkelte ansatte. Disse fire faktorer er

- Sosialisering
- Opplæring
- Lederatferd
- Organisasjonsutviklingsprogrammer

## *Sosialisering*

Som nyansatt i en organisasjon, vil man få en innføring i de verdier og holdninger som eksisterer i virksomheten. Sagt med andre ord – en innføring i kulturen. Ganske raskt vil en nyansatt adoptere den kultur og «den måten vi gjør ting på her hos oss» i den avdeling de er ansatt. En organisasjon som ønsker å påvirke en utvikling/ending, vil ha muligheter til å påvirke nyansatte i den nye retningen. Sosialisering påvirker jobbtilfredshet, lojalitet, turnover, rolleendringer, utførelse mm. Vi spurte ikke konkret om hvordan en nyansatt i PBR blir mottatt/ivaretatt. En av våre informanter svare dette på vårt spørsmål om han følte seg verdsatt i forhold til den jobben han gjør: «tok 3 år før jeg følte det». Dette utsagnet kan si noe om kulturen i PBR der den ansatte må gjøre seg «fortjent» til anerkjennelse fra sine kolleger og vise teamet at man duger. Men dette kan også være et uttrykk for at nyansatte som utfordrer «slik gjør vi det her» (kulturen), vil kunne oppleve motstand og eventuelt distansering. I kraft av PBR sitt arbeids- og ansvarsområde samt fysiske lokalisering er det færre muligheter for å hente inn impulser utenfra – rett og slett mindre anledning til å «luften ut». Gjennom nyansettelser har man muligheten til å få inn andre holdninger, verdier og måter å se verden på som kan bidra til å vitalisere miljøet og kulturen på PBR. Mange av de ansatte i PBR har vært ansatt i mange år, og flere av de ansatte har en fortid fra forsvaret. Dette er faktorer som bidrar til å forme deres kulturelle holdninger – på godt og vondt.

## *Opplæring*

Opplæring er en systematisk og strukturert innføring i de arbeidsoppgaver en ansatt får ansvar for. Opplæring er viktig både for nyansatte, men også for videre kompetansebygging i nåværende arbeidsstokk. Opplæring er viktig i alle jobber, men sikkerhetsaspektet gjør det spesielt viktig for (ny)ansatte i PBR. Vi spurte ikke konkret om hvordan dette skjer ved nyansettelser – men har kjennskap til at det er egne introduksjonsprogrammer for PBR-ansatte. Dette kommer i tillegg til de ordinære e-læringspakkene som alle ansatte gjennomfører. Likevel fremkommer det klart at alle våre informanter uttrykker en trygghet i forhold til den jobben de gjør og det ansvaret de skal ivareta. Informantene fortalte om månedlige fysiske tester slik at de fysiske forutsetninger for jobben deres ivaretas. Det er tilrettelagt for trening i arbeidstiden med godt utstyrt treningsrom i PBR sine lokaler. Videre er det månedlige brannøvelser også med realistisk tilsnitt. En av våre informanter fortalte også

at de ansatte gjør seg kjent med alle flytyper som lander på Værnes slik at de har oversikt hvis en krise skulle oppstå.

Videre forteller alle informantene at de føler det er sammenheng mellom arbeidsoppgaver og kompetanse. De opplever å få de kurs de mener er nødvendig for å utføre arbeidsoppgavene de er satt til å gjøre. Som et ledd i utviklingen og opplæringen av ansatte mot en mer kundeorientert tenkning og atferd, har Trondheim Lufthavn Værnes utarbeidet en brosjyre med overskrift «Vi skaper begeistring». Brosjyren er et verktøy for fortsatt å skape begeistring hos ansatte slik at de reisende derigjennom får gode reiseopplevelser på Værnes. Begeistrede ansatte gjør det lettere å gi kunden (den reisende) gode opplevelser. Dette er helt i tråd med målsettingen i Kulturprosjektet samtidig som vi ikke kan se at det er sammenfallende bruk av begreper i begeistrings-brosjyren og Kulturprosjektet. Unntaket er begrepet samhandling/samhandlende som vi finner innen begge aktivitetene. Alt som vi her har snakket om handler om å bli bedre. Og det å bli bedre innebærer endring.

En ønsket endring/styrt utvikling av organisasjonen, vil representere en mulighet for endring ved nyansettelser. Tiden er en kritisk faktor her – det tar ikke lang tid før den nyansatte har innrettet seg etter gjeldende normer og retningslinjer. Som tidligere nevnt har ansatte i PBR vært ansatt der relativt mange år. Flere informanter uttaler at det om en 5 – 6 år vil være flere ansatte som når pensjonsalderen samtidig. Dette vil i relasjon til styrt endring/kulturell utvikling, gi arbeidsgiver en mulighet til påvirkning.

### *Lederatferd*

Lederatferd er en tredje faktor som kan bidra til å påvirke en utvikling i ønsket retning. I en slik endringskonktekst er spesielt tilbakemelding viktig. PBR-ansatte har fortalt om ros på offisielle samlinger, ros fra piloter samt støtte og tilbakemeldinger fra kolleger og teamleder. Flere informanter ga uttrykk for å bli sett av lufthavnsjef. De eksemplifiserte dette ved hans besøk på PBR og da særlig i brøytesesongen. Å stikke innom for en kopp kaffe og en prat opplevdes som et tilstrekkelig tegn på interesse. Tilstedeværelse fra øvrig ledelse har vært mindre synlig/åpenbar, og de ansatte på PBR har ytret ønske om besøk av og til.

Lederatferd i denne betydningen innebærer ledelsens påvirkningskraft på organisasjonens kultur gjennom både det de sier og gjør, men ikke minst gjennom det de ikke sier og *ikke* gjør. De tre vanligste typer lederatferd som bidrar til positiv utvikling, er feedback

(tilbakemelding), bygge opp ansattes samt støtte og oppmuntring. Dersom leder ikke har fokus på disse faktorene, kan det gi som resultat utrygge, lite selvstendige og passive medarbeidere. Vi oppfattet at ansatte i PBR har en høy bevissthet rundt og ansvarsfølelse knyttet til å oppnå høy punktlighet og regularitet. De er også generelt opptatt av å spare organisasjonen for kostnader knyttet til ulike prosjekter. De har i intervju gitt uttrykk for en stor vilje til å ta et tak i prosjekter for å spare kostnader for arbeidsgiver samt sikre fremdrift. Noen av informantene har gjennom intervjuene gitt uttrykk for at slike initiativ har fått blandet mottakelse hos avdelingsledelsen. Vi erfarer at ansatte i PBR viser en høy grad av lojalitet i forhold til Avinor. Hvis PBR skal oppmuntres til fortsatt å ta initiativ til arbeidsoppgaver utover deres primæroppgaver, er det svært viktig at deres innspill blir respondert på. Dette betyr ikke at de nødvendigvis vil forvente å få gehør for sine forslag i alle sammenhenger, men det er viktig for dem at de av og til kan få aksept for sine forslag. Dette vil igjen føre til økt motivasjon og som et minimum opprettholde lojaliteten deres.

### *Organisasjonsutviklingsprogrammer*

Forfatterne Woodman og Dewett (2004) fremhever at det nesten ikke er mulig å endre organisasjoner på en meningsfull måte, dersom ikke organisasjonens medlemmer utfører jobbene sine på en annen måte enn tidligere og endrer sin tenkning og holdninger på måter som støtter den nødvendige endringen. De sier videre at spesielt kulturelle endringsprogrammer adresserer både atferd og individuelle karakteristika og da særlig holdninger til arbeidet. Når en av målsettingene i Kulturprosjektet er å bygge en kultur gjennom å ta utgangspunkt i den enkeltes ansvar og innsats, klassifiserer dette - etter vår oppfatning - prosjektet som et typisk organisasjonsutviklingsprogram. Som vi allerede har påpekt hadde prosjektet en formell start, men ingen uttalt og markert avslutning. Prosjektet har etter sigende «avgått en stille død» eller ligger det kun i dvale? Kulturprosjektet er ikke høyt oppe på agendaen hverken hos ledelse eller ute i de operative miljøene. Med så høy endringstakt som organisasjoner opplever i dag, bør endring og utvikling være en naturlig del av hverdagen fremfor organisert som store tidsavgrensede prosjektet. På den måten vil organisasjonen trene opp en høyere endringskompetanse som igjen reduserer sannsynligheten for å bli akterutseilt i et marked i stadig endring.

Vi har i det ovenstående vist hvordan organisasjon og individ er gjensidig avhengig av hverandre for å skape et best mulig samspill for endring og utvikling. Vi har i dette kapitlet



beskrevet faktorer som er av betydning for å oppnå endringer hos individer og i organisasjoner. Vi har spesielt sett på faktorer som subkultur, kommunikasjon og medvirkning samt felles meningsinnhold. Vi ser at det vanskelig lar seg gjøre for ledelsen å ha fullt fokus på disse elementene til enhver tid. Vår hensikt med å presentere disse faktorene, er å øke ledelsens bevissthet om hva som kan påvirke resultatet av en endringsprosess.

## 6. Epilog

*«...it is not possible for the organization to change in meaningful ways unless employees change - people must believe differently, they must think differently, and they must behave differently» (Woodman og Dewett; 2004:32).*

Det blir hevdet av enkelte at en felles kultur gjør det lettere å bli enige om felles mål, men da i lys av at kultur betraktes som en fleksibel styringsform (Alvesson, 2002). Dette er en helt annen styringsform enn å styre ved hjelp av strukturer og systemer. Vi vil nedenfor vise at det er mulig for en stor og sammensatt organisasjon å innarbeide og leve etter verdier og holdninger som skaper grunnlag for retning og utvikling. Videre vil vi gi svar på hvordan arbeidshverdagen og arbeidsmiljøet i PBR er blitt påvirket av Kulturprosjektet. Vi vil også gi svar på om Kulturprosjektet i tråd med ledelsens intensjoner har bidratt til økt effektivitet og økt endringskompetanse hos de ansatte i PBR.

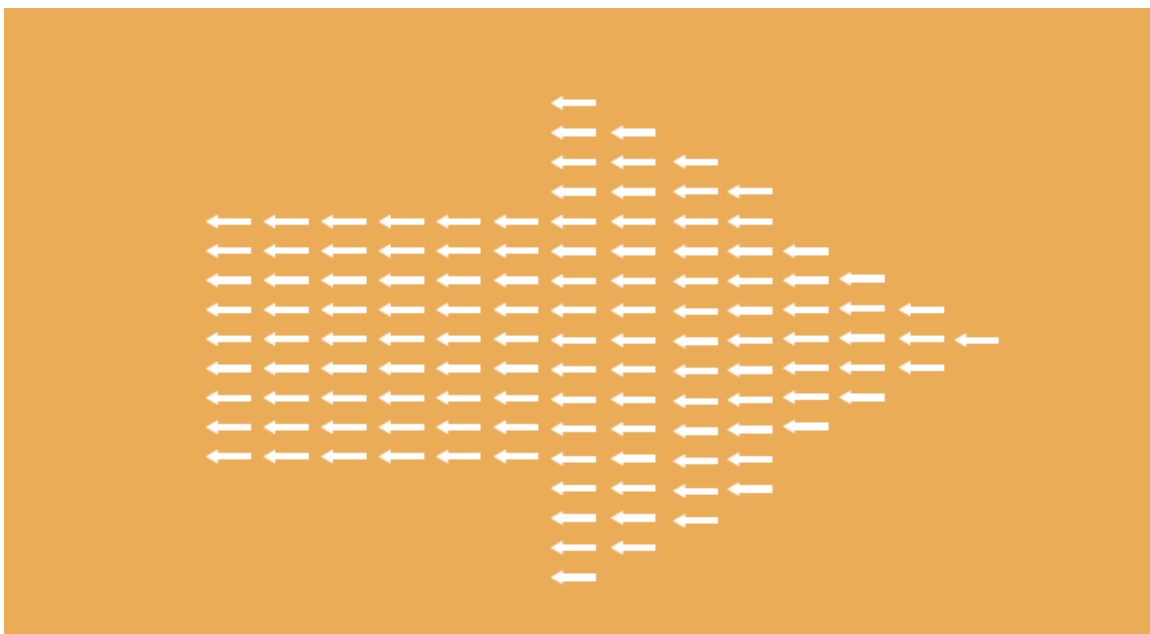
I mange organisasjoner – spesielt offentlige - er det relativt vanlig å utarbeide skriftlige dokumenter/rapporter i forhold til hvordan organisasjonen skal arbeide med kultur og hvordan kulturbegrepet skal ivaretas og utvikles innenfor virksomheten. Blir kulturen et naturlig begrep i den enkeltes hverdag av dette? Vi tviler på det. Et tankekors er det da å høre at Choice-kjeden med sin utpregede verdibaserte ledelse ikke bruker begrepet kultur i sin daglige virksomhet; ref. Gudrun Emile Olderskog (CSR-manager Choice). Petter Stordalen; styreleder i Choice-kjeden, uttaler at det som skaper kulturen er de millioner av kreative gener hos de ansatte – kulturen skapes ute i produksjonen. Selskapets fokus på kultur gjenspeiler seg også i Choice-kjedens valg av verdier:

- Speil (rollemodell)
- Ball (fleksibel)
- Kompass (retning)
- Sjokolade (feire)

Verdiene fremstår som morsomme, assosiative og lette å huske. Ikke minst oppfatter vi at disse verdiene handler om evnene til å glede seg over egne, andres og felleskapets prestasjoner samt anerkjennelsen av at feiring «is part of the game». Feiring forsterker gode prestasjoner og handler om at «det er lov å være god» og det handler om å bli sett.

Intervjuene på PBR avdekker at også der handler det om å bli sett, ha god dialog med teamleder og videre opp i ledelsesapparatet. På spørsmål om hvordan informantene opplever ledelsens holdninger og verdier er svarene ikke entydige, men flere peker på økonomifokuset. Vi fikk svar som varierte fra «*viktigste for dem er å tjene penger, det fokuseres mest på terminal og apron<sup>6</sup>*» og «*om å gjøre å få mest mulig «pæng» i kassen og minst mulig ut*», til utsagn som «*de skal prøve å begeistre oss*».

Petter Stordalen har som vi nevnte innledningsvis uttalt at kultur spiser strategi til frokost:



Figur 15: Culture eats strategy for breakfast (Hennestad, 2012:63)

Det er et sterkt utsagn han begrunner med følgende:

*«selskaper kan alltid kopiere bygg, markedsføring og priser fra sine konkurrenter, men man kan ikke kopiere latter, stemning og menneskene i selskapet. Derfor er kultur mye viktigere enn strategi.»*

Som det blir konstatert i prosjektdokumentene så hevdes det at Avinors divisjon DLS har 4 ulike kulturer i henholdsvis Stavanger, Bergen, Oslo og Trondheim og ambisjonen er å utvikle en kultur som har flere fellesnevnerer enn hva som var tilfelle våren 2011. Vi har i vår

---

<sup>6</sup> Apron er flyoppstillingsplasser.

oppgave poengtert viktigheten av felles meningsinnhold og verdier fordi det gjør kommunikasjonen mindre komplisert og kan bidra til å utvikle/påvirke organisasjonskulturen i en ønsket retning. Avinors arbeid med kultur og endring i organisasjonen tillegges stor vekt i prosjektdokumentene. Hvordan dette i neste fase nedfeller seg i hverdagsvirkeligheten er testen på om man lykkes eller ikke med de gode intensjonene.

## 6.1 Konklusjon

Hvordan har oppfølgingen av Kulturprosjektet og dets aktiviteter vært sett fra PBR sitt perspektiv? Det har ikke blitt foretatt noen 0-punktsmåling før oppstarten av prosjektet. Prosjektet er ikke blitt offisielt avsluttet og det har videre ikke blitt foretatt noen evaluering i ettertid for å få mer kunnskap om hvorvidt målsettingene i Kulturprosjektet ble nådd. Når det ikke foretas evalueringer underveis i og/eller ved avslutning lar det seg vanskelig måle om endringsprosessen har hatt noen konkret effekt. Som ledelse vil en ved dette gå glipp av verdifull erfaring knyttet til gjennomføring av endringsprosesser. En annen dimensjon er forholdet til de ansatte som med dette kan få en oppfatning av at endringsprosesser er noe som kommer og går og som man ikke trenger å ta på alvor.

*Hvordan har arbeidshverdagen og arbeidsmiljøet blitt påvirket av Kulturprosjektet?*

Gjennom intervjuene har vi ikke funnet grunnlag for å hevde at arbeidshverdagen og arbeidsmiljøet hos PBR har blitt endret som følge av Kulturprosjektet. Dette betyr ikke at det ikke foregår endring og utvikling også i PBR-miljøet. Utviklingen de ansatte beskriver er knyttet til endring i arbeidsrutiner på grunn av økt flytrafikk, endrede miljøkrav samt større dokumentasjons- og rapporteringskrav.

PBR er svært opptatt av å levere høy punktlighet og regularitet fordi de har fokus kunden (flyselskaper og de reisende). De viser med dette at de er oppmerksom på sammenhengen mellom egne leveranser, kundefokus og organisasjonens resultat. Vår oppfatning er at denne viljen til å levere har vært tilstede uavhengig av Kulturprosjektet.

*Har Kulturprosjektet i tråd med ledelsens intensjoner bidratt til økt effektivitet og økt endringskompetanse hos de ansatte i PBR?*

Vi mener ut fra våre empiriske funn at det ikke er grunnlag for å hevde at Kulturprosjektet hverken har ført til økt effektivitet eller økt endringskompetanse hos ansatte i PBR. PBR forsøker å drifte avdelingen så kostnadseffektivt som mulig gjennom å være tilbakeholden med pengebruk. De er også opptatt av å utnytte arbeidstiden sin så godt det lar seg gjøre innenfor rammene av beredskap til ulike typer arbeidsoppgaver.

Vi mener å se at PBR allerede har utviklet en viss grad av endringskompetanse. De ansatte har gjennom for eksempel konkurranseutsetting av brøyting på landside, erfart at det stilles andre krav til organisasjonen og dermed til den enkelte ansatte. Dette kan kanskje være noe av forklaringen til at PBR hele tiden ser etter muligheter til å bidra med sin kompetanse og arbeidskapasitet.

I forhold til å utvikle endringskompetanse tror vi at aktiviteter som ansattesamlingene i Åre har bidratt til økt forståelse for at endringer er nødvendig. Samtidig som det har bidratt til å sette behovet for endringer inn i et større perspektiv der Avinor er en del av et marked bestående av blant annet kunder og konkurrenter.

## **6.2 Avslutning og innspill til videre arbeid**

Hva gjorde ledelsen riktig og hva kunne eventuelt vært gjort på en annen måte for å øke sannsynligheten for å oppnå ønsket endring? Her gir vi en kort vurdering av Kulturprosjektet i lys av endringslitteraturens fokus på suksesskriterier og fallgruver, jfr. kapittel 2.7.

Kulturprosjektet fremstår som godt planlagt både i forhold til forankrings- og implementeringsprosessene. Imidlertid er dette den minst krevende fasen i endringsprosesser. Arbeidet starter når plandokumentene er levert og prosjektet skal implementeres i organisasjonen.

Oppmerksomhet og engasjement fra ledelsen er som tidligere nevnt en av suksessfaktorene for endringsprosjekter. I Avinors kulturprosjekt ble nettopp dette aspektet relativt snart nedprioritert fra divisjonsledelsen side. Teorien/litteraturen viser at kontinuerlig oppmerksomhet over tid fra ledelsen er nødvendig for å sikre at trykket holdes oppe. Generelt

ser man ofte at ledere slår seg til ro med at de formelt har vedtatt endringer og at det finnes plandokumenter (Hennestad, 2012). Det er helt nødvendig å vie tid og oppmerksomhet til endringsprosjekter også utover planfasen. Vår oppfatning er at divisjonsledelsen for tidlig overløt ansvaret for gjennomføringen av prosjektet videre ned i organisasjonen. Som kommersiell sjef i Divisjon store lufthavner sa

*«den eksisterende kulturen spiste opp Kulturprosjektet».*

Han påpekte også at sammensetningen av arbeidsgruppen bidro til at Kulturprosjektet ikke lyktes.

Det er helt avgjørende dersom en ønsker å oppnå endringer i en organisasjon at man jobber med det vi har beskrevet som de dypere lag av kulturen nemlig verdier og holdninger. Det er mer tidkrevende og komplisert å jobbe med verdier og holdninger enn de mer overflatiske strukturer som skilting, logo, uniform ol. Dette kan føre til at utålmodige ledere som ønsker raske forandringer henfaller til å fokusere utelukkende på ytre forhold. Mindre kunnskap og kompetanse på endringsprosesser kan også være en medvirkende årsak til at ledere ofte konsentrerer endringsarbeid om ytre forhold. I Kulturprosjektet viser prosjektdokumentene at det var bevissthet rundt det å jobbe med verdier og atferd. Intensjonene var gode, men gjennomføringen klarte ikke å følge opp målsettingene.

Vi konstaterer at arbeidet med å utvikle en felles forståelse av de sentrale begrepene ikke ble tilstrekkelig vektlagt. Begrepene ble fra sentralt hold gitt et innhold i prosjektdokumentene, men fikk aldri en lokal oversettelse ut i de operative miljøene. Vi fant også en viss grad av det vi kan karakterisere som uønskede effekter i kjølvannet av Kulturprosjektet. Dette fremkom gjennom at enkelte informanter ga uttrykk for større fokus på inkonsistenser i organisasjonen (eksempelvis miljøprofil og økonomi) i stedet for å komme med sine konstruktive bidrag i retning økt kundefokus. Utover dette så vi ikke veldig tydelige tegn på en organisasjon som var preget av endringstretthet (defleksibilisering). Kulturprosjektet hadde ambisjon om å skape en organisasjon der den enkelte ansatte tok mer ansvar for egne prestasjoner gjennom økt fokus på kundenes behov. For å oppnå dette må organisasjonen være skrudd sammen med en nødvendig fleksibilitet som understøtter personlig initiativ og ansvar. Vi konstaterer at organisasjonskartet forble uendret gjennom Kulturprosjektets varighet.

Avinors kulturprosjekt hadde kort tidshorison. I et slikt tidsperspektiv er det vanskelig å oppnå endringer i hvordan folk tenker, føler og handler (verdier, holdninger) det vil si «slik gjør vi det her hos oss». Organisasjonskultur fremstilles ofte som en brikke i et større system som kan endres eller skiftes ut på linje med for eksempel strategi. Imidlertid er kultur sosialt skapt (Hennestad, 2012) over tid, og dermed tar det også tid å endre dette sosialt skapte systemet. For denne type arbeid kreves det tålmodighet og langsiktig tenkning, og Avinors prosjektperiode på to år legger ikke til rette for påvirkning av grunnleggende verdier og holdninger.

Informantene har gjennom intervjuene gitt uttrykk for at de i liten grad har følt seg involvert og delaktig i Kulturprosjektet. Ut fra dette er vår vurdering at ledelsen ikke i tilstrekkelig grad har vektlagt kommunikasjon og oversettelse for å skape nødvendig involvering, motivasjon og forståelse for hvordan den nødvendige endring/tilpasning kan skje i deres praktiske arbeidshverdag. Det er etter det vi erfarer ikke blitt satt et offisielt punktum for prosjektet og vi kan heller ikke se at det er gjennomført noen evaluering med tanke på prosess og måloppnåelse. Ved slutten av prosjektperioden fant vi fortsatt en organisasjon med en struktur som fremstår som lite fleksibel og ikke tilpasset Kulturprosjektets intensjon.

### *Avsluttende innspill*

Gjennomgangen av Kulturprosjektet har gitt oss noen tanker om prosess som vi ønsker å gi innspill i forhold til. Våre innspill er kun ment som betraktninger til fremtidig organisasjonsutvikling og endringsprosesser.

Hvordan man planlegger endringsprosesser er viktig. Men når planlegging av prosesser er gjennomført starter en svært viktig del av arbeidet. Implementering må gis stor oppmerksomhet fordi det er gjennom utrulling og endringer i den enkeltes arbeidshverdag organisasjonen viser om endringsprosessene når ut i hverdagsvirkeligheten og i sum gir de endringene som var intendert. Tydelig lederskap er viktig i endrings- og utviklingsprosesser.

Petter Stordalen er et eksempel på en utpreget karismatisk leder. En karismatisk leder kan kjennetegnes ved at vedkommende har «spesielle kvaliteter som gjør lederen i stand til å mobilisere og opprettholde aktivitet i organisasjonen gjennom spesifikke personlige

aktiviteter kombinert med omfattede personlige kjennetegn» (Nadler og Tushman, 1990). Ikke alle organisasjoner kan regne med å ha toppledere i klasse med Petter Stordalen. Det karismatiske kan også kjennetegnes ved ro, styrke, blick for helhet og sammenhenger samt ikke minst en evne til å inspirere ansatte. Janne Carlzon fremsto som en karismatisk leder med disse egenskapene den tiden han var toppleder i SAS (Carlzon, 1985). Likevel er det nødvendig – spesielt i en omstillingsprosess – å være en tydelig leder som gir av seg selv som rollemodell.

Videre ønsker vi nok en gang å påpeke viktigheten av å få til et samspill mellom ledelse og ansatte så tidlig som mulig i en utviklingsprosess. Etablering av en arena for ledelse og ansatte der de sammen kan etablere en felles virkelighetsforståelse som utgangspunkt for endringsprosessene er sentralt i slike prosesser. Det er mange fordeler med dette, og det viktigste vi vil trekke frem er at tidlig involvering av berørte ansatte vil danne grunnlag for en god kommunikasjon og eierskap til prosessene. God kommunikasjon fordrer at man snakker samme «språk». Dette er elementer som vil bidra til å skape en god prosess som igjen gir større sannsynlighet for å lykkes med endringsprosessene. Ansatte vil oppleve eierskap til det som skjer med deres arbeidsplass og i deres arbeidshverdag, og eventuelle motkrefter i/hos medarbeiderne kan imøtekommes og til dels unngås gjennom sterk medvirkning. Vi har tidligere i oppgaven vist til 4 elementer som påvirker ansatte i retning av endring; sosialisering, opplæring, lederatferd og organisasjonsutviklingsprogrammer. Vi er fullt klar over at det er vanskelig å ta høyde for alle disse faktorene – spesielt fordi «alt henger sammen med alt». Likevel ønsker vi å rette oppmerksomheten mot disse elementene som viktige faktorer som kan bidra til å skape ønsket utvikling både hos den enkelte ansatte og for organisasjonen som helhet. Vi er av den oppfatning av at dersom ledelsen er bevisst disse faktorenes betydning, er en kommet langt.



## Litteraturliste

- Alvesson, M. (2002). *Organisasjonskultur og ledelse*. Abstrakt forlag. London
- Amundsen, O, og Kongsvik, T. (2010). *Endringskynisme.*, 1. utgave 2. opplag, Gyldendal norsk forlag AS. Oslo
- Armenakis, A. A, Harris, S. G. & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human relations*.
- Busch, T, & Vanebo, J.O. (2000). *Organisasjon, ledelse og motivasjon*. Universitetsforlaget. Otta.
- Carlzon, J. (1985). *Riv pyramidene – en bok om det nye mennesket, sjefen og lederen*. Gyldendal forlag. Oslo.
- Clampitt, P. G. (1991). *Communicating for Managerial Effectiveness*. Sage Publications Ltd.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How Organizations manage What They Know. *Ubiquity; an ACM IT Magazine and Forum*.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Jackson, P. R. (2008). *Management Research*. Third edition, London: Sage Publications Ltd.
- Elrod II, P.D & Tippett, D. (2001). The death valley of change. *Journal of Organizational Change Management*, Vol 15 Iss, 273 – 291.
- Falkenberg, J., Stensaker, I., Meyer, C.B & Haueng, A. C. (2002). Når endringer tar overhånd, *Idunn.no; Nordisk tidsskriftdatabase, Beta nr. 02*.
- Ford, J.D, Ford, L.W & McNamara, R.T. (2002). Resistance and the background conversations of change, *Journal of organizational Change*, vol 15, No 2 (pp 105-121).
- Greenberg, J. og Baron, R. A. (1993). *Behavior in Organizations*. Fourth Edition, Boston: Allyn Bacon
- Hennestad, B. W. (2012). Endringsledelse og sticky culture. Å lede endring med kulturell bevissthet. *Magma*. 12(08) årgang 15
- Hilsen, A. I, Steinum, T. og Gjerberg, E. (2004). Utredning om omstilling. *Arbeidsforskningsinstituttets notatserie*. 3/04.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J og Minkov, M. (2010). *Kulturer & organisationer. Overlevelse i en grænseoverskridende verden*. 3. udgave,. Handelshøjskolens forlag. København
- Holter, Ø. G., Karlsen, B. og Salomon, R. i samarbeid med Larsen, T. N. og Sørhaug, T. (1998). *Omstillinger i arbeidslivet*. Arbeidsforskningsinstituttets skriftserie. Oslo.
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke. Bergen.

Johannessen, J-A og Olsen, B. (2008). *Positivt lederskap, Jakten på de positive kreftene*, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen.

Klev, R. og Levin, M. (2009). *Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling*. 2. utgave. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke. Bergen

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Norsk Forlag. Oslo.

Larsen, A. K. (2010). *En enklere metode. Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. 3. opplag. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS. Bergen.

Nadler, D. A. og Tushman, M.L. (1990). Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Chang. *California Management Review*. 32 (2). 77 – 97

Nyeng, F. (2004). *Vitenskapsteori for økonomer*. Abstrakt forlag. Oslo.

St.meld. nr. 48.Om verksemda i Avinor AS (2008 – 2009).

Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. 2. opplag. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS. Bergen

Røvik, K. A. (2009). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforlaget. Oslo.

Tjora, A. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal Norsk Forlag. Oslo.

Ulstein, K. (1998). *Organisasjon og ledelse i frivillig arbeid*. Universitetsforlaget AS. Oslo.

Woodman, R., W., & Dewett, T. (2004). Organizationally Relevant Journeys in Individual Change. *Handbook of Organizational Change and Innovation*. 32 – 49.

Øyum, L. (2000) Like barn leker best? Læring og medvirkning i forandringsarbeidet. I Rolfsen, M., red., *Trendenes tyranni*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS. Bergen.

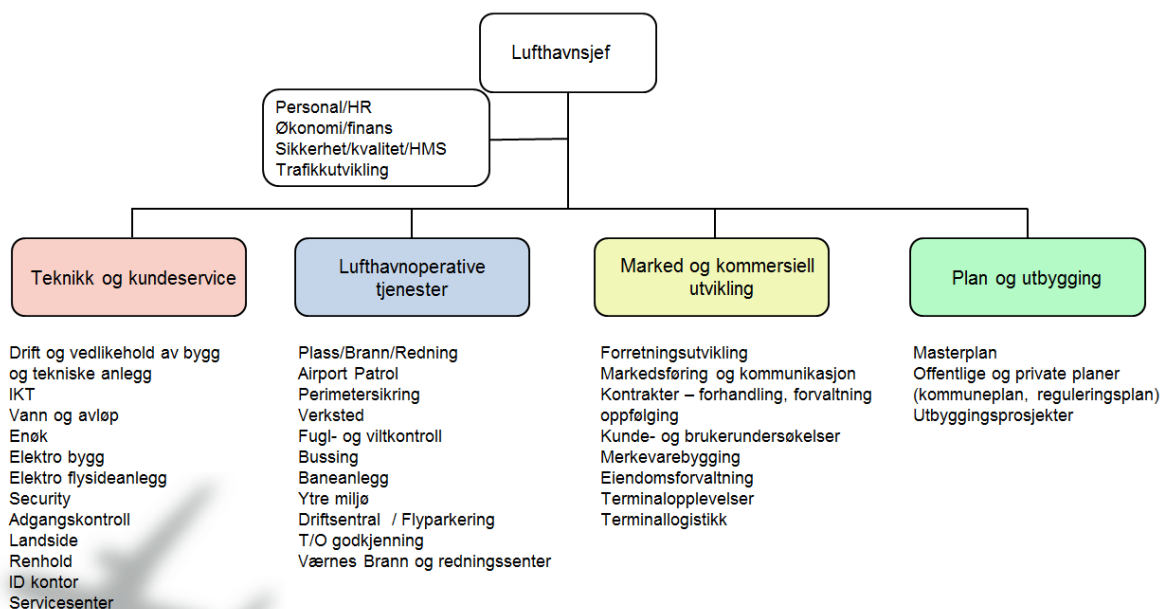
Fra internett:

Sander, K. 23. August 2004. Hva er forskningsdesign? Kunnskapssenteret.com. nedlastet 11. Desember 2012 fra

<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2510/1/Hva-er-et-forskningsdesign/Hva-er-et-forskningsdesign.html>

# Vedlegg 1: Organisasjonskart Avinor Trondheim lufthavn Værnes

## Trondheim lufthavn Værnes



## Vedlegg 2: Intervjuguide

### A. Åpningsspørsmål:

- Hvor gammel er du?
- Hvilken utdanning har du?
- Hvilken jobb hadde du før du kom til Avinor?
- Hvor mange år har du vært ansatt i Avinor?
- Kan du si noe om hvilket ansvarsområde og arbeidsoppgaver du har?
- Har du tatt noen videreutdanning som ansatt i Avinor?
- Hva synes du om flyplass som arbeidssted?
- Hvilken rolle mener du flyplassen har for regionen?

### B. Organisasjonskultur

- Fortell om arbeidshverdagen din i PBR.
- Hva er det som gir dere fellesskapsfølelse i teamet/avdelingen?
- Hva er spesielt med å jobbe i PBR?
- Prøv og beskriv PBRs organisasjonskultur – hvilke 3 spesielle ting vil du fremheve som særpreger PBR?
- Opplever du at PBR er forskjellig fra andre avdelinger i Avinor; evt på hvilken måte?

### C. Samhandling

- Hvordan er arbeidsdagen nå i forhold til for 5 år siden (forutsatt at du har samme jobb som da)? Har arbeidsoppgavene eller arbeidsmåtene endret seg? Evt hvordan?
- Opplever du at arbeidsoppgavene har endret seg siden du startet i jobben i Avinor?
- Hvem samarbeider du/dere/ditt team mest med innad i PBR, og utenfor PBR?
- Hvordan opplever du at din jobb/innsats har betydning for driften av flyplassen?
- Har dere fått nye/andre møtepunkter med andre avdelinger de siste årene?
- Hva legger du i begrepet samhandling?
- Hvordan vil du beskrive forholdet mellom ledelsen på Værnes og ansatte?
- Hvor ofte har du kontakt med
  - o Nærmeste leder (teamleder)

- Avdelingsleder (Per Jarle)
- Lufthavnsjefen (Lasse)
- Hvordan vil du beskrive den kontakten du har med de ulike ledernivåene? Med de andre teamene i PBR?
- Opplever du å ha den informasjonen du trenger for å utføre jobben din?

#### **D. Prestasjonskultur (fokus på resultater og kvalitet)**

- Opplever du at det er samsvar mellom ansvar, arbeidsoppgaver og din kompetanse?
- Opplever du at du får brukt din kompetanse?
- Hvordan opplever du læringsmulighetene?
- Hva legger du i begrepet prestasjon?
- Beskriv en dag da du mener at du har vært spesielt effektiv?

#### **E. Konsekvens (fokus på oppfølging og tilbakemelding)**

- Opplever du å bli verdsatt i forhold til den jobben du gjør?
  - Hvis ja, på hvilken måte?
  - Hvis nei, på hvilken måte ville du ønske å bli sett og anerkjent?
- Hva legger du i begrepet konsekvens? (er ordet negativt eller positivt ladet for deg?)
- Opplever du at du får tilbakemelding på den jobben du gjør? Av hvem? Hvordan?

#### **F. Resultat (i fht den enkeltes innsats, teamet, avdelingen, Trondheim lufthavn Værnes)**

- For at Avinor skal drifte optimalt, er man avhengig av alle (alles bidrag er viktig). Føler du at du bidrar til Avinors resultater? Hvis ja – hvordan?
- Det har de siste månedene blitt utarbeidet en månedlig oversikt over status for driften ( resultat) på Avinor Værnes. Har du sett dette? Har det vært av interesse? Evt forslag til hva som kan endres for å gjøre dette mer interessant
- Hva legger du i begrepet resultat – på ulike nivå; den enkelte arbeidstaker, teamet, avdelingen, TRD?
- Hva mener du økt konkurranseevne innebærer for din avdeling?
- Hva tror du kan være ditt bidrag til økt konkurranseevne?
- Opplever du at Avinor Trondheim lufthavn Værnes er i endring?

- Hvordan kan ansatte bidra i organisasjonens utvikling?

### **G. Organisasjonsutvikling og ledelse (endring)**

- Hvilken sammenheng mener du det er mellom begrepene samhandling, prestasjon og konsekvens? Kan du prøve å beskrive slike sammenhenger?
- Beskriv hvordan du opplever ledelsens holdninger og verdier?
- I hvilken grad opplever du at utviklingsprosesser i Avinor er lederstyrte?
- Kan du beskrive en utviklingsprosess du har vært med på?

### **H. Kulturprosjektet**

- I januar var du på personalsamling i Åre/Copperhill. Kan du si noe om hva dere gjorde på den samlingen? Hva var tema? Hva husker du best fra samlingen?
- Kan du beskrive visjonen for Trondheim lufthavn Værnes?
- Kjenner du til hvilke hovedmål som er definert for Trondheim lufthavn Værnes for perioden 2011-2015?
- Hva forbinder du med «Kulturprosjektet»?
- I fbm Kulturprosjektet (som startet våren 2011), har ledelsen i Avinor Værnes igangsatt flere prosesser. Hvilke tiltak/prosesser forbinder du med Kulturprosjektet?
- Kulturprosjektet er et endringsprosjekt som pågår nå. Har du opplevd at dette har ført til noen endringer i ditt arbeid på PBR?
- Mener du de evt. endringene er/var nødvendig?

### **I. Til slutt**

- Opptaket av intervjuet vil bli skrevet ut for internt bruk for oss i fht videre arbeid med oppgaven. Intervjuet vil ikke bli gitt videre til noen andre.
- Vi har som mål å levere oppgaven i desember 2012.
- Vi vil ikke bruke sitater i oppgaven som kan identifisere den som har uttalt seg..

## **Vedlegg 3: Brev til informantene**

### **Vil du delta i en intervjuundersøkelse?**

Trondheim, juni 2012

#### **Kjære PBR-ansatt**

Vi er to mastergradsstudenter; Wenche og Nina som skriver vår masteroppgave med tema Avinors kulturprosjekt. Vi ønsker å undersøke hvordan dette Kulturprosjektet har påvirket hverdagen til de ansatte i PBR. Veileder på oppgaver er førsteamanuensis Arne Brinchmann ved Universitetet i Nordland (arne.brinchmann@uin.no).

I forbindelse med prosjektet håper vi at du har anledning til å ha en samtale med oss, varighet ca 1 time. Tema for samtalen vil være ulike forhold relatert til din arbeidshverdag og dette krever ingen forberedelser fra din side. Per Jarle Ingstad har gitt klarsignal til at samtalen kan foregå på vakt, men vi vil selvsagt tilpasse oss tid og sted og ta hensyn til at arbeidsoppgavene prioriteres.

Vi vil behandle all informasjon konfidensielt; ingen enkeltpersoners intervjuer vil bli gjort kjent. Navnene lagres separat og vil kun bli tilknyttet øvrige data gjennom en koblingsnøkkel. Vi vil anonymisere all informasjon og alt intervjumateriale samt koblingsnøkkel låses inn og destrueres etter at prosjektet er avsluttet. Prosjektet forventes avsluttet 22.12.2012.

Vi ønsker å nytte båndopptager under intervjuene for å sikre at vi får med oss alt. Vi planlegger å gjennomføre intervjuene i løpet av sommeren.

Vi vil ta kontakt for å gjøre nærmere avtale og høre om du ønsker å stille til intervju. Selv om du sier ja til å delta kan du når som helst trekke deg fra undersøkelsen.

Med hilsen

Wenche Nyeng og Nina Julianne Jensen

## Vedlegg 4 Samtykkeerklæring

# Samtykkeerklæring

---

Jeg samtykker med dette i å delta i en spørreundersøkelse i tilknytning til Masteroppgave ved Universitetet i Nordland. Den informasjon jeg bidrar med i undersøkelsen, vil bli anonymisert i hht krav i personopplysningsloven. Jeg er orientert om at personidentifiserende opplysninger som navn lagres separat og vil kun være tilknyttet øvrig data via en koblingsnøkkel. Øvrig datamateriale anonymiseres og vil ikke kunne kobles til personidentifiserende opplysninger – hverken direkte eller indirekte. Etter endt prosjektperioden – 22.12.2012 – vil koblingsnøkkelen slettes.

Trondheim, den

---