

# MASTEROPPGAVE

Emnekode:	Navn på kandidat:	Kandidatnummer:
BE323E	Emanuele Sigismondi	107

---

## Trivsel på arbeidsplassen i WGH

---

Dato: 6.12.2018

Totalt antall sider: 71

## **ABSTRACT**

The thesis examines the work environment in three of Widerøe Ground Handling's airports. Initially, the thesis inquires as to how workload affects the wellbeing in a work environment, and whether additional factors come into play when workers assess their own work environment.

Through a qualitative study involving observation and interviews with 30 employees at the three different ports, three cases are developed for further analysis. Furthermore, a secondary analysis is utilized to scrutinize the overarching issue of wellbeing in a work environment.

Herzberg's Two Factor theory (1964) and Csikszentmihalyi's Flow Model (2014) are employed, as well as the Demand-Control model of Karasek (1979) and its later development by Johnson & Hall (1988). The results show that workload is in fact not the decisive factor when it comes to work environment wellbeing. The study and its results show how wellbeing is linked to motivation, as well as all the factors which affect motivation. Coworkers and social affiliation, along with the possibility of managing one's own workflow, turn out to be the prime motivational elements among employees at WGH.

Social factors seem to play a fundamental part when it comes to the employees' perception of their work environment. The analysis emphasizes two social factors in particular: a gender balanced workforce, and a narrative of expectations.

## **FORORD**

Denne masteroppgaven er skrevet i løpet av 2018 ved MBA-studiet i luftfartsledelse ved Nord Universitet.

Jeg vil takke min veileder ved Nord Universitet Thomas Lauvås for uvurderlige og nyttige innspill.

En stor takk går til kollegene og ledere mine i Widerøe Ground Handling, uten deres støtte hadde ikke oppgaven eksistert.

Jeg er også svært takknemlig for stasjonssjefene og alle deltakerne i studiet på de forskjellige stasjonene: deres åpenhet, ærlighet og engasjement har gjort alt dette mulig.

Til slutt, en stor takk til min mann Thomas.

Emanuele Sigismondi

## SAMMENDRAG

Denne avhandlingen undersøker arbeidsmiljøet i tre av Widerøe Ground Handlings stasjoner. Oppgaven analyserer forholdet mellom arbeidsbelastning og trivsel på arbeidsplassen, for så å undersøke om det finnes flere faktorer som påvirker hvordan arbeidstakere vurderer sitt eget arbeidsmiljø.

Gjennom en kvalitativ studie med observasjon og intervjuer med 30 ansatte ved tre ulike flyplasser, utvikles tre case-enheter for videre analyse. Videre benyttes en sekundær analyse for å undersøke det overordnede spørsmålet om velvære i et arbeidsmiljø.

I analysen benyttes Herzbergs tofaktorteori (1964) og Csikszentmihalyis Flow-modell (2014), samt krav-kontroll-modellen til Karasek (1979) og dens senere utvikling av Johnson & Hall (1988).

Resultatene viser at arbeidsbelastning faktisk ikke er avgjørende når det gjelder arbeidsmiljøet. Studiet viser derimot hvordan trivsel på arbeidsplassen hovedsakelig er knyttet til motivasjon, samt alle faktorer som påvirker motivasjon. Kollegene og det sosiale samværet, sammen med en høy grad av ansvar og kontroll over egen arbeidsflyt, viser seg å være noen av de viktigste motivasjonsfaktorene for ansatte i WGHs analyseenheter.

Sosiale faktorer ser ut til å spille en fundamental rolle når det gjelder arbeidstakernes oppfatning av arbeidsmiljøet. To slike elementer blir spesielt analysert i avhandlingen: en kjønnsbalansert arbeidsstokk og et fellesnarrativ rundt forventningene.

Balansen i kjønnsfordeling på arbeidsplassen ser ut til å få betydelig innvirkning på arbeidsmiljøet. Avhandlingens funn tyder på at økt mangfold har positive effekter på selskapets lønnsomhet, som beskrevet av Garnero et al. (2014). På samme måte bekrefter studiet Bryngelsson et al. (2011) teori om at kjønnssegregerte arbeidsplasser har økt risiko for langtidssykefravær.

Videre ser det ut til at et spesifikt fellesnarrativ blant ansatte og dens påvirkning på både individuelle og fellesforventninger har konsekvenser for både motivasjonen og resultatene, med effekter som ligner på de som Rosenthal (1987) kalt Pygmalion-effekten i skolesammenheng.

# INNHOLDSFORTEGNELSE

1. Innledning.....	1
1.1    Bakgrunn og aktualisering.....	1
1.2    Problemstilling.....	2
1.3    Oppgavens struktur.....	3
2. En bransjeoversikt.....	4
2.1    Operative driftsmodeller i WGH.....	6
3. Teoretisk rammeverk.....	9
3.1    Motivasjon og ytelse på arbeidsplassen.....	9
3.1.1    Balansen mellom kjedsomhet og ytelse: flytsonemodellen.....	9
3.1.2    Motivasjonsfaktorer: Herzbergs tofaktorteori.....	9
3.2    Kjønnsbalanse på arbeidsplassen.....	10
3.3    Rollen av forventinger: Rosenthals Pygmalioneffekten.....	12
3.4    Effektivitetsmåling i luftfarten.....	13
4. Metode.....	14
4.1    Forskningsdesign.....	14
4.1.1    Utvalgsprosessen.....	15
4.1.2    Konteksten rundt gjennomføringen av undersøkelsen.....	17
4.2    Datainnsamling.....	18
4.2.1    Utvalg av informanter.....	19
4.3    Tilnærming og gjennomføring av analyse.....	19
4.3.1    Observasjon: fra staben til stasjon.....	21
4.3.2    Validitet og reliabilitet.....	22
4.3.3    Analyse av sekundære data.....	26
5. Resultater og analyse.....	28
5.1    Forholdet mellom arbeidsbelastning og trivsel.....	28
5.1.1    Analysen av HR- og Økonomi-rapporter.....	28
5.1.2    Kvalitativ undersøkelse.....	32
5.2    Motivasjonsfaktorer for ansatte i WGH.....	35
5.2.1    Logistiske og praktiske forhold.....	35
5.2.2    IT infrastruktur.....	35
5.2.3    Skiftplan og arbeidsordninger.....	36
5.3    Sosiale og psykologiske forhold.....	37
5.4    Kjønnsbalanse.....	38

5.5	Gullalderen forbi.....	44
6.	Konklusjon .....	53
6.1	Forholdet mellom arbeidsbelastning og trivsel .....	53
6.2	Motivasjonens rolle .....	53
6.3	Implikasjoner .....	54
7.	Referanser .....	56
	Appendix.....	65

#### TABELLER:

TABELL 1: UTVALGSKRITERIER .....	19
TABELL 2: KORR. AV PROD. OG FRAVÆR.....	32

#### FIGURER:

FIGUR 2: EKSEMPEL PÅ ADMINISTRATIV INNDELING I WGH .....	6
FIGUR 1: DATAKILDER I STUDIET.....	14
FIGUR 3: SAMLET BEMANNING 2017 .....	29
FIGUR 4: PRODUKSJONSUTVIKLING I 2017 .....	29
FIGUR 5: PRODUKTIVET I 2017.....	30
FIGUR 6: SYKEFRAVÆRSTATISTIKK .....	31
FIGUR 7: DE-SEGREGERINGSINDEKS I WGH.....	39
FIGUR 8: GALGENHUMOR PÅ TRD KR .....	48
FIGUR 9: BEREGNING AV VEIDE LANDINGER.....	65
FIGUR 10: WF MEDARBEIDERUNDERSØKELSE - MODELL .....	66
FIGUR 11: WF MEDARBEIDERUNDERSØKELSE - ÅRSAKS Variabler .....	66
FIGUR 12: WF MEDARBEIDERUNDERSØKELSE - MÅLING AV TEMAOMRÅDENE .....	67
FIGUR 13: UTDRAK FRA INTRANETT .....	68

# 1 INNLEDNING

## 1.1 Bakgrunn og aktualisering

Luftfarten er en bransje preget av ekstrem konkurranse. Det å frakte mennesker over landegrensene er en tjeneste som av natur ikke kan selges kun i ett land. Luftfartens marked er verdenen, og med økende liberalisering er konkurransen sterkere nå enn noensinne (Doganis, 2006).

Når man først tenker på luftfart som bransje er det forståelig at det første man ser for seg er flyoperasjoner. Men det er først og fremst på bakken at disse operasjonene muliggjøres, gjennom en lang og kompleks rekke organisatoriske og logistiske prosesser.

Fokuset i denne oppgaven kommer nemlig til å være på alt det som faller under betegnelsen bakketjenester (en. ground handling services), beskrevet av Graham som «*Ground-handling services cover passenger handling, baggage handling, freight and mail handling, fuel and oil handling, and aircraft services and maintenance*» (2014, p. 127).

Per 2017 finnes det flere aktører i Norge som selger tjenester innenfor *ground handling*. Tradisjonelt sett har flyselskaper hatt egne ansatte som drev med bakketjenester, etter integrerte bedriftsmodeller typiske av *legacy carriers*.<sup>1</sup> Denne modellen ble utfordret av lavprisflyselskaper som tok store markedsandeler i Europa på midten av 2000-tallet gjennom *lavkostmodellen* (Doganis, 2006, pp. 147-188), hvilket blant annet innebærer at flyselskapet kun fokuserer på flyvning, mens det outsourcer alle andre tjenester (Doganis, 2006, p. 283). Som konsekvens av lavprisrevolusjonen er situasjonen for bakketjenester i 2018 veldig annerledes i forhold til for ti år siden (Lysvold & Bratland Erikstad, 2015).

Per i dag finnes det to selskaper i Norge som driver med bakketjenester ved mer enn én lufthavn: Aviator AB og Widerøe Ground Handling AS. På hovedflyplassen OSL er det for tiden tre selskaper som håndterer størsteparten av trafikken: SAS Ground Handling, Aviator<sup>2</sup> og Menzies Aviation (AVINOR).

Det å levere bakketjenester er en ekstremt menneskeintensiv oppgave (Holloway, 2008, p. 295). Selv for utenforstående er det lett å se det omfattende omfanget av bakketjenestene ved

---

<sup>1</sup> Holloway definerer flyselskaper som baserte hovedsakelig sin profitt på forretningsreisende og deres villighet til å betale høye billettpriser som *legacy carriers*. Høye inntekter stimulerte til lite kostnadseffektivitet, som igjen gjorde det bærekraftig for et selskap å drive med alle de forskjellige tjenestene i verdikjedene av flyselskapet, uten noe stort fokus på lønnsomhet. (2008, pp. 29-46)

<sup>2</sup> I løpet av oppgavens utvikling valgte Aviator AB å legge ned sin virksomhet på OSL Gardermoen. Dessverre finnes det ingen presseomtale av hendelsen, og dermed blir den eneste referansen endringen i oversikten AVINOR selv publiserer om håndlingsagenter, hvor AVIATOR forsvinner mellom 2017 og 2018 (AVINOR).

å tenke på hvor mange mennesker man møter som reisende. Om vi for eksempel tar en tur med et Widerøe-fly, der forskjellen er mer merkbar, så finner vi tre ansatte på selve flyet, to piloter og en flyvert. På bakken trengs det to personer ved innsjekking, to som skal håndtere bagasje, en person i gate, en person som tar seg av vekt og balanse av selve flyet før avgang, samt ett menneske i trafikkontor som sørger for å koordinere alle oppgavene.

Det er klart at når en 65-80% (SH&E Limited, 2002, p. 97) av alle kostnader i et selskap består av ansattes lønninger, kommer ledelsen til å ha stor interesse for å forstå hvordan disse kostnadene utvikler seg.

## **1.2 Problemstilling**

I løpet av det siste tiåret har konkurransesituasjonen forandret seg såpass mye at SAS Ground Handling, som var en del av oppkjøper i 2002, ble oppkjøpt i 2016 av Widerøe AS som tidligere var underordnet SAS. Det burde gi oss en idé om hvor store endringene som realiseres i luftfarten er. Det å stille seg spørsmål om hvordan disse endringene kommer til å se ut i fremtiden – å forsøke å spå fremtiden – er en av de fundamentale oppgavene til ledelsen i vår bransje. Det krever ikke bare kunnskap på tvers av mange fag, men også visjon og intuisjon.

Når man skal drive med en såpass menneskeintensiv oppgave som bakketjenester i et høykostnadsland som Norge, blir det bare naturlig at ledere ønsker optimal effektivisering. Av samme årsak er nok effektiv drift drømmen til hvilken som helst leder i Norge. Widerøe Ground Handling sitt ønske er ikke noe annerledes. Men etter overtagelse av SAS sine tidligere stasjoner er WGH en større bedrift enn de fleste i landet, og utfordringene knyttet til effektivisering kan ikke håndteres som om bedriften var en homogen størrelse. Selv om vi ser bort fra at det faktisk er forskjellige bedriftskulturer på forskjellige stasjoner er det selve driftens natur som krever skreddersydde løsninger for ethvert sted. Det er åpenbart at man ikke kan likestille driften av Bergen med driften av Røst. Selv en sammenligning av de to stedene blir raskt problematisk.

Likevel er det å stille seg spørsmål om hvor grensene går noe av det viktigste en ledelse kan gjøre. I dette tilfellet er kjernen av spørsmålet nemlig hvor effektiv det går an å være i driften før dette har potensiale til å skape mistriivsel på arbeidsplassen. Det å være en menneskeintensiv bransje innebærer høye kostnader for den lange opplæringen som kreves til enhver oppgave. Derfor blir fundamentalt å beholde ansatte og bygge kontinuerlig på kompetansen deres uten å miste fokus på å ha høyest mulig produktivitet til enhver tid.



Målet med denne oppgaven blir dermed å utforske relasjonen mellom arbeidsmiljø og arbeidsbelastning på tvers av WGH, for å finne ut om det eksisterer trender og lærdom som kan komme både den individuelle arbeidstaker og selskapet til gode.

Opgavens overordnede problemstilling blir følgende:

I hvilken grad påvirker arbeidsbelastning trivsel i WGH sine stasjoner, og hvilke faktorer bidrar til at dette forholdet varierer mellom stasjonene? Min antakelse er at arbeidsbelastning *ikke* er den mest avgjørende av faktorene for trivselen på en norsk flyplass. Dette fordi WGH hører til en tradisjon av bedrifter som opererer under den norske arbeidslivmodellen. Som Levin forklarer er «[d]et grunnleggende perspektivet [i modellen] at den bygger på en gjensidig balanse mellom arbeidsgivere og ansatte» (2012). Samarbeidet mellom partene er altså forutsetning for å bygge en organisasjonsmodell der medvirkning i videreutvikling av selskapet er en viktig faktor. Problemstillingen besvares via en kvalitativ analyse. Denne ble realisert ved å innsamle medarbeideres oppfatninger på tre case stasjoner, der jeg brukte observasjon og rekrutterte informanter til 33 intervju.

### **1.3 Oppgavens struktur**

Først ønsker jeg å gi en bransjeoversikt, der jeg kort beskriver markedsutviklingen i luftfartsindustri i Norge, for å så forklare i korte trekk de grunnleggende driftsmodeller i bruk i Widerøe Ground Handling.

I tredje kapitlet presenterer jeg en teoretisk utlegging av motivasjonsfaktorer på arbeidsplassen, hvor jeg blant annet vil se på Csikszentmihalyi sin flytesonemodell og Herzbergs tofaktorteori. Her vil jeg også komme inn på effektivitetsmåling i luftfarten.

I det påfølgende forskningsdesignskapitlet vil jeg redegjøre for hvordan eksisterende sekundærkilder antyder at en kvalitativ tilnærming vil være passende for forskningsprosjektet vårt. Her kommer jeg også til å ta stilling til utvalget av informanter, forklare analysestrategiene som skal brukes samt drøfte de tilhørende etiske problemstillingene rundt forskerens rolle.

I det femte kapitlet viser jeg til resultatene av analysen av både kvalitative og kvantitative data og fokuserer på to av elementene som har vist å spille størst rolle for motivasjon i valgte analyseenheter.

I sjette og avsluttende kapittel trekker jeg noen konklusjoner og kommer med anbefalinger og forslag om hvordan best håndtere rolleforandringen til ledere i WGH sine stasjoner.

## 2 EN BRANSJEOVERSIKT

På internasjonalt nivå viser situasjonen i luftfartsbransjen trend for økt trafikk og reduserte inntekter. Dette er en konsekvens av en progressiv deregulering av markedet, økende konkurranse og teknologiske fremskritt (Doganis, 2006, p. 23).

Skal man isolere bakketjenester fra resten av bransjen er det noe vanskeligere å finne gode analyser som sammenligner hva som skjer på tvers av landegrenser. Organisering av oppgaver fra land til land varierer kraftig i forhold til de regulatoriske rammene som er gjeldende for hvert sted. Eksempelvis er bakketjenester en del av lufthavnens ansvarsområde som leveres av en statlig eid monopolist (Graham, 2014, pp. 82-83). I andre land som Italia varierer situasjonen fra sted til sted; det finnes flyplasser som er helstyrt av et enkelt privatselskap som har fått en konsesjon i flere tiår av det lokale luftfartstilsynet, og andre der bakketjenester leveres av flere private mens lufthavntjenester drives av et offentlig selskap.

Situasjonen i Norge er heldigvis litt enklere og bygger på en modell hvor passasjerrelaterte bakketjenester skal være konkurranseutsatt, mens flyplasser drives eksklusivt av offentligeide Avinor, som derfor har det siste ansvaret for alt av trafikkregulering i luften og på bakken, samt selve opprettholdelsen av lufthavnsdriften. Alle resterende tjenester som kommer reisende til gode, fra innsjekking til avising av flyet, kan utføres av hvilket som helst selskap som klarer å levere i henhold til regelverket, samt å innfri lavest mulig pris til flyselskapene.

Om man ser nærmere på de aktørene som leverer bakketjenester i Norge, finnes det flere selskaper med meget forskjellige driftsmodeller bak seg. Tradisjonelt sett har SGH, SAS sin handling agent, vært størst i landet når det gjelder volum, nært etterfulgt av Aviator som gjennom flere år har levert for Norwegian. Den tredje aktøren i bransjen for tiden var Widerøe flyveselskap AS, som var heleid av SAS siden 2002 (Lillesund, 2002) etter flere år der selskapet fungerte mer og mer som en *feeder*<sup>3</sup> for eieren sin. Widerøe opererte likevel i en meget spesiell nisje som krevde spesielt tilpassede fly, en annen kompetanse og en driftsmodell skreddersydd for kortbanenettverket, noe som førte til at selskapet klarte å holde seg nærmest selvstendig fra eieren sin. Der Widerøe opererte hadde det in-house bakketjenester for å håndtere egne fly (NTB, 2002). Da SAS tok over var det lite interesse for å ha to selskaper som konkurrerte mot

---

<sup>3</sup> Med begrepet *feeder* menes et selskap som opererer på mindre markeder, ofte med mindre flymateriell og kortere strekning. Ruteplanlegging og kommersielle strategier for et slikt selskap kan avvike noe fra strategiene til et større flyselskap, siden mer enn lønnsomheten av hver rute er hensikten med operasjonene det å mate (to feed) passasjerer til et annet selskap som flyr over lengre og mer lønnsomme strekninger (Frederick & Hudson, 1942).

hverandre med sine bakketjenester. Fra 2002 gikk derfor SGH mot en spesialisering og overtok mennesker og tjenester der WF opererte i konkurranse med dem, på de såkalte linjestasjonene samt Oslo. Samtidig fikk Widerøe fortsette å levere bakketjenester på stasjonene hvor de hovedsakelig fløy alene, eller mer generelt alle kortbaneflyplasser; Sandefjord Torp inkludert (Tandberg, 2017).

Scenarioet fra 2003 ble stort sett uendret i ti år. I slutten av tiåret forårsaket endringene i flyselskapenes konkurransesituasjon store bevegelser i markedet for bakketjenester også. Den eksplosive trafikkveksten, generert hovedsakelig av lavprisselskaper som Norwegian, presset ned *yield*<sup>4</sup> for hele bransjen. En av konsekvensene var at i slutten av 2012 stod hovedeier SAS i stor økonomisk krise og risiko for konkurs (Alexandersen, 2012). For å kunne fornye gjelden sin hos kreditorene måtte ledelsen sette i gang en stor spareplan og dermed en strategi der de også skulle fokusere kun på kjernetjenester (dvs. flyvninger), og selge ut det meste av tilleggstjenester.

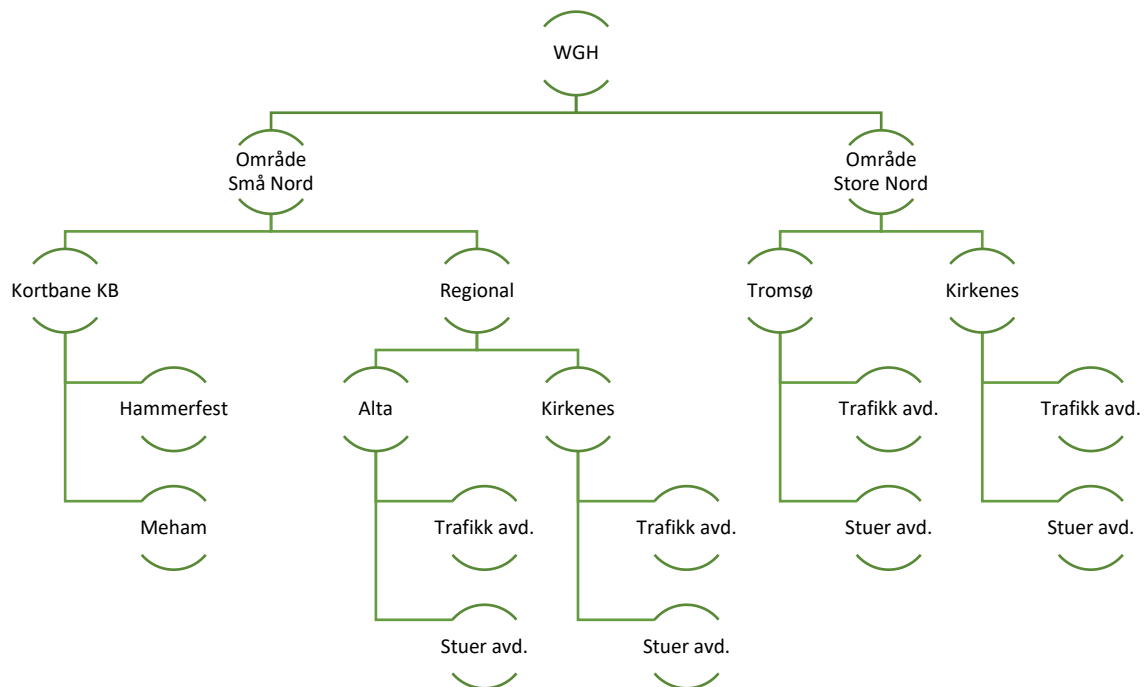
Første kandidat for salget og streamlining av selskapet var nemlig Widerøe. Etter flere måneder med forhandlinger og rykter i media om en mulig overtagelse av egne ansatte ble selskapet solgt i slutten av 2013 til Torghatten, som tidligere hadde vært medeier. SAS ønsket at bakketjenester levert av SGH skulle selges rett etter. Swissport nevntes i flere omganger som mulig kjøper. Forhandlingene pågikk i flere måneder og år uten å lykkes. Til tider virket det som om SAS hadde lagt salgsplanene på hold. Litt overraskende kom beskjeden i slutten av 2015 om at lille Widerøe hadde inngått avtale om virksomhetsoverdragelse for alle stasjoner fra SGH med unntak av Oslo, gjennom sitt eget bakketjenesteselskap som nå het Widerøe Ground Handling AS (Lysvold & Bratland Erikstad, 2015). 1. februar 2016 gikk dermed alle linjestasjoner til grønne farger og Widerøe som konsern fordoblet nesten antall ansatte over natten.

---

<sup>4</sup> *Yield* er en lønnsomhetsindeks i luftfartsbransjen. Den måler inntjening per passasjer (eller per tonn om det gjelder fraktfly) per kilometer (eller per mile) (Holloway, 2008, p. 125)

## 2.1 Operative driftsmodeller i WGH

Som det er delvis mulig å forstå fra eksempelet i Figur 2, er WGHs struktur og driftsorganisering meget variert og ikke-homogent. I all hovedsak finnes det to hoveddriftsmodeller som alle WGHs stasjoner kan klassifiseres under: kortbane- og regional/linjestasjoner.



Figur 1: eksempel på administrativ inndeling i WGH

Kortbane (eller KB) er fellesbetegnelse for driftsmodellen i de fleste og mest utsprede stasjonene som selskapet opererer i Norge. Navnet referer opprinnelig til rullebanens lengde, da en kortbane eller STOL (Short Take Off and Landing) lufthavn har en rullebane vanligvis mellom 800 og 1500 meter (Engererengen, 2018). Navnet for driftsmodellen virker noe forvirrende for utenforstående, da (ganske så kontraintuitivt) dette ikke nødvendigvis har noe med rullebanens lengde å gjøre. Det finnes altså to lufthavner, Andenes Andøya og Lakselv Banak, som faller i WGH under kategorien for kortbane, til tross for at rullebanens lengde er i sammen størrelsesorden som på OSL Oslo Lufthavn Gardemoen.

Navnet til driftsmodellen stammer fra hvordan flertallet av WGH sine kortbanestasjoner opererer, og blir brukt også for å identifisere de stasjonene som på alle måter er mindre og har som felles kjennetegn det å betjene Widerøes flyselskap sine operasjoner.

Kjennetegn for driftsmodellen på kortbane er at de er mindre etter alle standarder.

Disse stasjonene alltid organisert med en samlet avdeling. Antall ansatte er lavere, alt mellom 3 og 12 for hele stasjonen, og hovedvekten av flytrafikken består av WF sine flyginger. Om

man ser på oppgavene er grunnsteinen i denne driftsmodellen det å fokusere på allsidigheten og å unngå spesialisering. Med de få unntakene av nykommere og midlertidige vikarer, innebærer dette at alle ansatte gradvis blir opplært i alle oppgavene som er nødvendig på stasjonen. Dette betyr igjen at de fleste menneskene i stasjonen er sertifiserte for alt det som har med trafikkstyring å gjøre: salg av billetter; håndtering av passasjerer fra innsjekk til ombordstigning; kommunikasjon med flyvende personell, Avinor og drivstoffservice; ivaretagelse av transfer; ombooking ved driftsforstyrrelser; håndtering av passasjerer med redusert mobilitet; etterlysning av mistet bagasje. Samtidig er disse menneskene de samme som tar seg av de som tradisjonelt blir ansett som «flyarbeider»-oppgaver: mottak av bagasje; lasting og lossing av bagasje; cargo-planlegging og balansering av flyet, mottagelse av flyet ved parkering og marshalling; avising av fly ved behov. På enkelte stasjoner blir oppgavelisten noe lengre da det i tillegg kan være ekstratenester som utkjøring av frakt og gjenglemt bagasje, flyparkering og dermed tauing, eller andre sideaktiviteter.

Under denne modellen er det også rom for lagledere som har ansvaret for skift, samt som oftest en leder med eller uten personalansvar som jobber fra samme stedet. Ellers forsøkes det å ha en så lik så mulig kunnskapsbase der alle i utgangspunktet kan avløse hverandre straks det er behov. Denne organiseringsmodellen brukes av WGH direkte eller via agenter på de fleste flyplasser i Norge. I min studie er representanten for denne kategorien Hammerfest.

Kjennetegnet for regionale eller linjestasjoner er det at det finnes i varierende grad form for spesialisering. Alle regionale flyplasser er delt i minst to avdelinger, den ene (ofte nevnt som KE<sup>5</sup> i bransjen og i studiet) som tar seg av de som jeg tidligere definerte som trafikkoppgaver, den andre (som har KR som betegnelse) som tar seg av flyarbeideroppgaver. Enkelte stasjoner har i tillegg en egen fraktavdeling (FA) der trafikkvolumet gjør dette fornuftig, mens de alle største stasjonene har en egen underavdeling som er dedikert til stasjonsledelse (KK).

Opgavene i seg selv er like de som eksisterer i kortbanemodellen, men størrelsesorden er flere ganger det. På disse stasjonene består hovedvekten av flytrafikken av store fly som Boeing 737 og Airbus A320 eller større, der passasjertall per avgang lett kan være over 100.

---

<sup>5</sup> Forkortelser som brukes i selskapet byr ofte på noe underholdende utfordring. I dette tilfellet har det vært umulig å fastsette akkurat hvor disse kodene som brukes til å referere til de forskjellige avdelinger stammer ifra. Ingen i toppledelsen, og ikke engang hovedtillitsvalgte som har jobbet i bransjen i flere tiår klarte å finne tilfredsstillende nysgjerrigheten rundt det. Den mest sannsynlige forklaring er at disse var opprinnelige kodene som bruktes for å sende telex mellom flyplassene etter standardene satt fra SITA (Société Internationale de Télécommunications Aéronautiques).

Dette krever en annen arbeidsorganisering, og det er nødvendig å ha flere medarbeidere på plass for å håndtere passasjermengden.

Trafikkbildet på slike lufthavner er oftere preget av mye samtidighet, da konkurransesituasjonen for flyselskapene gjør det lønnsomt å fly «ving til ving»<sup>6</sup> så ofte så mulig (Borenstein & Netz, 1999). Selv om arealene til disposisjon varierer mye mer i denne lufthavns-kategorien er det et fellestrekk å operere med større avstander, noe som innebærer at det som oftest er mer tidsbesparende for ansatte å enten jobbe mest mulig innenfor eller utenfor sikkerhetssonen, men ikke på tvers av dem. Til slutt, selv med et meget varierende nivå av tilrettelegging, er disse flyplassene ment til å ha å flere aktører innenfor bakketjenester.

I dette studiet er både Haugesund og Trondheim representanter for denne formen for driftsorganisering, selv om de to stasjonene er hver på de ytterste sider av kategorien hva angår størrelse.

De fleste ansatte i WGH jobber i skrivende stund på stasjoner som opererer under denne driftsmodellen.

---

<sup>6</sup> Betegnelse «wing to wing» brukes for å beskrive situasjonen der forskjellige flyselskaper flyr fra samme lufthavn til samme destinasjon så godt som på samme tidspunkt, eller nærmest mulig. Dette er en konkurransestrategi basert på antagelsen at når dette skjer blir det mer sannsynlig at kundene velger å erstatte det ene flyselskapet med det andre, hvis for eksempel prisen er lavere og ellers servicenivået er sammenlignbart (endre siste ord). Se Borenstein & Netz (1999) for mer om informasjon om konkurransestrategier i luftfarten.

### 3 TEORETISK RAMMEVERK

Oppgaven min er blitt utviklet etter en stegvis deduktiv-induktiv metode, slik beskrevet av Tjora (2017). Som konsekvens av dette har teorikapitlet blitt utvidet og integrert løpende i studieprosessen, som en del av en dynamisk prosess til å kontrollere empirien mot teorien.

#### 3.1 Motivasjon og ytelse på arbeidsplassen

Det er en ting vi alle har erfart i løpet av livet: når det gjelder arbeid er det nesten like ille å ha for lite å gjøre som å ha for mye. Det er en allmenn antagelse at det ikke er trivelig å være på jobb om man ikke føler seg nødvendig der.<sup>7</sup> På lik linje kunne de fleste av oss fortelle detaljerte historier om hvor ubehagelig det var den gangen det var så mye å gjøre på arbeidsplassen at det ikke var tid til å ta pauser engang.

##### 3.1.1 Balansen mellom kjedsomhet og ytelse: flytsonemodellen

Konsekvensen av denne enkle observasjonen er at beste motivasjon og dermed ytelse finnes noe sted i mellom de to tilstandene som jeg har nettopp beskrevet. En teoretisk tilnærming til akkurat dette er flytsonemodellen (eller *Flow model*) til psykologen M. Csikszentmihalyi (1997), som ofte brukes i studier om ledelse. Teorien her går ut på at det finnes et vanskelig men likevel ønskelig balansepunkt mellom det å ha for mye/krevende arbeid og for lite. En god leder skal prøve å utforme arbeidsmengden slik at medarbeiderne kommer til å være «*in the zone*», dvs. i flytzone, der hvor de er fullstendig fokusert på og opptatt av oppgavene sine. Klarer denne balansen å oppnås gir dette bedre ytelse i oppgavegjennomføring. Blir arbeidsmengden eller typen oppgaver for krevende kommer arbeidstakeren til å falle ut, miste fokus og i all sannsynlighet ikke gjennomføre jobben sin, ut av frustrasjon. Blir oppgavene for enkle kommer det samme til å skje ut av kjedsomhet.

I det følgende benyttes flytsonemodellen for å forklare hvordan ansatte i selskapet oppfatter arbeidsmiljøet som trivelig i forhold til arbeidsmengden.

##### 3.1.2 Motivasjonsfaktorer: Herzbergs tofaktorteori

En annen teoretisk referanse forskingsprosjektet vil tjene på er det om hvilke faktorer som har innflytelse på trivsel eller mistriivsel på arbeidsplassen. Det er lite tvil, både av egen empirisk

---

<sup>7</sup> Et eksempel av det er hvordan en kronikk i Aftenposten (Braathen, 2012) bruker kjedsomhet som en av hovedkriterier for å begynne å vurdere jobb-bytte.

erfaring og ut ifra en litteraturrevisjon, at arbeidsbelastning er en av disse faktorene. Likevel tyder mye på at dette ikke den eneste variabelen som spiller en rolle i problemstillingen.

Det finnes forskjellige modeller som kan hjelpe oss å definere hvordan man kan angripe problemet i oppgaven (Erichsen, et al., 2015, pp. 213-221). Modellen jeg velger å fokusere på er Herzbergs tofaktorteori (Jacobsen & Thorsvik, 2015, pp. 260-263). Teorien kategoriserer de forskjellige elementene i hygiene- og motivasjonsfaktorer som har betydelige konsekvenser for trivsel eller misnøye i arbeidsdagen. Herzbergs arbeid foreslår at det finnes forskjellige faktorer som påvirker trivsel på arbeidsplassen og at disse fungerer i to motsatte skalaer. De som Herzberg kaller motivasjonsfaktorer er de som generer trivsel på jobb, mens de som han kaller for hygiene-faktorer er de som ifølge teorien hans må være tilstede for at det *ikke* skal være mistrivsel på arbeidsplassen. I den første gruppen kommer faktorer som det å føle seg utfordret på jobb, det å bli ansvarliggjort og det å være engasjert i avgjørelser som tas i selskapet. Man kan derimot definere det å ha en sikker jobb, en god belønning, en gunstig ferieordning og lignende som hygiene-faktorer. Det finnes en god del empiriske studier som bekrefter Herzbergsteorien og selv om debatten alltid er levende (House & Wigdor, 1967 og Sachau, 2007) er det stort sett enighet om at teorien kan hjelpe med å forstå faktorene som fører til trivsel og mistrivsel ved å dele dem i disse to skalaene (Sachau, 2007).

Modellen brukes i oppgaven for å hjelpe å gruppere og kategorisere informantenes utsagn. Tofaktorteorien bidrar til å kartlegge hvilke elementer fra studiet man kan fokusere på i et forsøk på å foreslå ledelsesanbefalinger som kan øke trivsel og effektivitet på arbeidsplass.

### **3.2 Kjønnbalanse på arbeidsplassen**

I løpet av studiet ble de ulike stasjonenes sammensetning av kjønn tematisert hos flere av informantene. Siden tilnærmingen min i studiet har alltid vært det å holde muligheten så åpne så mulig og la empirien definere videreutvikling av prosjektet, vil kjønnbalanse også bli et hovedtema i oppgaven.

I dette tilfellet innebar subjektene innspill at det ble nødvendig å ta en revisjon av hva teorier innenfor organisasjonspsykologi og ledelse mener om hvilke virkninger mindre eller mer homogene grupper kan ha på arbeidsplassen. I avsnittet som følger presenterer jeg noen av studiene som jeg har gjennomgått for å ta stilling til hvorvidt en større kjønnbalanse i WGH sine stasjoner kan ha positive virkninger på trivsel, motivasjon og mer generelt effektiviteten.



En av de første spørsmålene knyttet til temaet var hvorvidt antagelsen – ganske så utbredt i dagens samfunn<sup>8</sup> – at mangfold på jobb skal anses som fordelaktig, holder når man faktisk analyserer saken mer systematisk med forskningsmetoder. En presisering her er at det ikke er mitt ønske i denne avhandlingen å diskutere behov for likestilling fra et moralsk eller etisk perspektiv. Litteratursøk<sup>9</sup> har derfor vært fokusert på verifiserbare effekter av en dårlig eller høy grad av balanse i arbeidsstokken.

Et interessant forsøk på å kartlegge effektene av kjønnsfordeling finnes i artikkelen av Garnero, Kampelmann og Ryxc (2014). Etter å ha startet med premisset om at dagens arbeidsmarked er i stor endring og det er en økt sosial press for å øke mangfoldet på arbeidsplasser, velger forfatterne å adressere akkurat det faktum at det finnes lite empirisk bevis på hvilke effekter mangfold har eller kan ha på produktivitet. Selv om dimensjonene av dette studiet er bredere, da analyseforfatterne gjennomførte målte å variabler som utdanning, alder og kjønn, er resultatene uansett av stor interesse, blant annet fordi de baseres på datagrunnlag fra et land som Belgia, som har en del fellestrekk med Norge.<sup>10</sup> Analysen baseres på paneldata samlet mellom 1999 og 2006.

Funnene i studiet viser at konsekvensene av kjønns mangfold varierer veldig så mye avhengig av hvilken type selskap menneskene jobber i. Analysen fant at produktivitet øker mellom 2,5% og 6% for hvert prosentpoeng økning i kjønns mangfold i høyteknologiske / kunnskapsintensive I I selskaper. Effekten ser imidlertid ut til å være negativ når arbeidstokken blir mer kjønnsbalansert i et mer tradisjonelt produksjonsselskap. En av forklaringer for fenomenet er ifølge studiet at mellommenneskelige ferdigheter er viktigere for suksess enn for eksempel fysisk styrke i kunnskapsintensive bransjer, og at disse ferdighetene blir tilspisset i en ikke homogen arbeidsstokk.

---

<sup>8</sup> Det er i hvert fall min oppfatning at den sosiale debatten i Norge har valgt å tro på argumentet når vi på tvers av medieflaten finner artikler som tar antagelsen for gitt. Se for eksempel Aftenpostens kronikken (Ayhan, 2010) om emnet, eller et mer spesialisert kategoriblad som Ledernytt (2018)

<sup>9</sup> Når jeg skriver om litteratursøk refererer jeg i første omgang til søket jeg gjennomførte på database som jeg hadde tilgang til via Nord Universitet sin bibliotekjeneste. I de fleste tilfellene ble søket gjennomført på Google Scholar, Sage, JStor og Taylor & Francis.

<sup>10</sup> Selv om Belgia er geografisk mindre enn Norge, og befolkning er cirka dobbelt så stor, er etter mange andre kriterier landene ganske like. Index for menneskelig utvikling HDI er veldig høyt for begge landene (FN-Sambandet, 2018), og det samme kan sies om andre variabler for hva angår velferdsstaten, skolesystem og arbeidsmarked (FN-Sambandet, 2018).

<sup>11</sup> Definisjon av hva som er kunnskapsintensiv er ikke entydig i litteratur, som vi ser i Bergs rapport for SSB (2016). Luftarten er likevel i stor utvikling og det kan argumenteres for at forandringene i gang øker behov for kunnskap og spesialisering.

Andre forskere som Ali (2016) kommer til lignende konklusjoner i sin studie om effektene av HR-tiltak for å øke likestilling. Funnene viser her at det finnes en positiv korrelasjon mellom høyere nivå av kjønnsbalanse, produktivitet og lønnsomhet (2016).

En annen studie som ble brukt er artikkelen av Bryngelson, Hertzman og Fritzell fra 2011. Avhandlingen hadde som mål å belyse effektene av kjønnssegregering på sykefravær i Sverige. Forskingen baseres på en longitudinalt kvantitativ analyse over 9 år. Grunnlaget er en samling av forskjellige offentlige datakilder, som livskvalitetsundersøkelser, næringslivundersøkelser og data fra Försäkringskassan, den svenske etaten som har ansvar for trygdesystemet. Studiet beviser en økt risiko for langvarig sykefravær, spesielt for kvinner, både i de arbeidsplassene som er mannsdominerte men enda mer statistisk relevant for avdelingene hvor kvinner representerer over 80% av besetning. Effekten ser ut til å være gjeldende også for mannlige arbeidstakere, selv i noe lavere prosent.

### **3.3 Rollen av forventinger: Rosenthals Pygmalioneffekten**

En annen teoriavklaring som stammet direkte fra min deduktiv-induktive tilnærming handlet om hvordan et fellesnarrativ i analyseenhetene kunne ha effekten av å påvirke forventningene til medarbeidere og tilsynelatende ha konsekvenser for prestasjonene deres. Etter å ha både hørt og observert disse fenomenene i flere av stasjonene, tok jeg et litteratursøk for å kunne fortsette videre med analysen min.

Effektene av forventningene slik jeg observerte dem, er blitt teoretisert av sosiologen Robert Merton (1948) og testet i forskjellige sammenhenger gjennom årene. Spesielt innen utdanningsinstitusjoner er forholdet mellom forventning og resultatet blitt forsket på, og Robert Rosenthals eksperimenter er noen av de mest kjente innenfor feltet. I hans eksperimentelle studie på en grunnskole tok Rosenthal en skjult IQ test av elevene, for så å fortelle lærerne at noen av dem hadde vist veldig lovende resultater. Disse elevene hadde blitt valgt etter et tilfeldig mønster, men etter skoleåret viste det seg likevel at de tilfeldige utvalgte studentene faktisk hadde oppnådd bedre resultater enn sine medelever. Rosenthal definerte dette som Pygmalioneffekten (1987), etter den greske myten om Pygmalion, en skulptør som blir forelsket i statuen han har lagd. Teorien til Rosenthal går ut på at lærerne sine forventninger på et ubevisst nivå spilte en rolle for hvordan de behandlet elevene, og at dette hadde positive (eller negative) konsekvenser for elevens fremgang. Selv om debatten alltid er levende i nyere år, har andre forskere fortsatt å bekrefte forventningseffekter i lærer-student forholdet (Becker, 2013). I arbeidssammenheng finnes det flere studier som viser til lignende sammenheng, både i lærings situasjoner

(Bezuijen, et al., 2009) og mer generelt hva angår forholdet mellom lederes forventninger og resultatene på jobb (Eden, 1984) (Chirayath, et al., 2009).

### 3.4 Effektivitetsmåling i luftfarten

En siste del av spørsmålet i oppgaven min som krever en teoretisk oppklaring er nok selve definisjonen av hvilken enhet som skal brukes for produktivitet. Det finnes flere tilnærminger i økonomifeltet når det gjelder akkurat det, men luftfartens natur krever nok en gang en viss tilpasning.

Det finnes først og fremst flere produksjonsmål i bransjen (Graham, 2014, pp. 85-100), siden det er flere mulige produkter om man tenker at passasjerer, cargo og selve flybevegelser hver for seg kan ansees som produkter av flyaktivitet. Skulle jeg drive med en analyse for hele bransjen ut ifra ett flyselskap sitt perspektiv ville det nok være mest fornuftig å bruke kombinerte mål, som WLU (workload unit) eller ATU (Air-Throughput-Unit). Disse målene kombinerer på forskjellige måter de tre overnevnte produktene: passasjerer, frakt og flybevegelser. Ved å sette sammen flere variabler gir derfor disse et mer nøyaktig bilde av situasjonen.

Dessverre er det slik at fra bakketjenestenes begrensede perspektiv er passasjerer og cargo gitt, og ikke variabler, og et selskap som driver med bakketjenester får vanligvis ikke direkte og enkel tilgang til hvor mange passasjer som kommer til å transittere gjennom tjenestene deres i løpet av en viss tidsramme. En annen kritikk av effektivitetsmåling i luftfarten er at kompleksiteten til analyseenheter er så stor at resultatet kan bli lett påvirket av modeller som brukes og variabler som velges (Morrison, 2009).

Som følge av dette og av rent praktiske begrensninger i tilgang på informasjon blir hovedvekten av effektivitetsanalysene i oppgaven til å baseres på enheten WL (*weighted landing*, veide landinger). Dette er en intern variabel brukt i WGH som forsøker å gi en vekt for hver flytype ut ifra oppgavens intensitet, for å gjøre det mulig å sammenligne mellom forskjellige operasjoner. Variabelens kalkuleringsgrunnlag finnes i appendix i Figur 9, og den er også kjent internt som flybevegelse ekvivalenter. Nytt av det er at det tillate å jevne ut den meget forskjellig operasjon som er det å snu en Dash 8 på 39 seter eller en Airbus A340 på 300 seter. Siden vår analyse kommer til å gå på tvers av selskapet og inkludere forskjellige stasjoner blir den mest nøyaktige måten å måle produktivitet det å se på antall personer som kreves per WL ekvivalenter slik at måleenheten kan antas å være uavhengig av lokasjon og derfor direkte sammenlignbar.

For hva angår måleenhet for personalet er det FTE som blir brukt i oppgaven. Denne enhet står for «*Full time equivalent*», og tilsvarer et månedsverk.

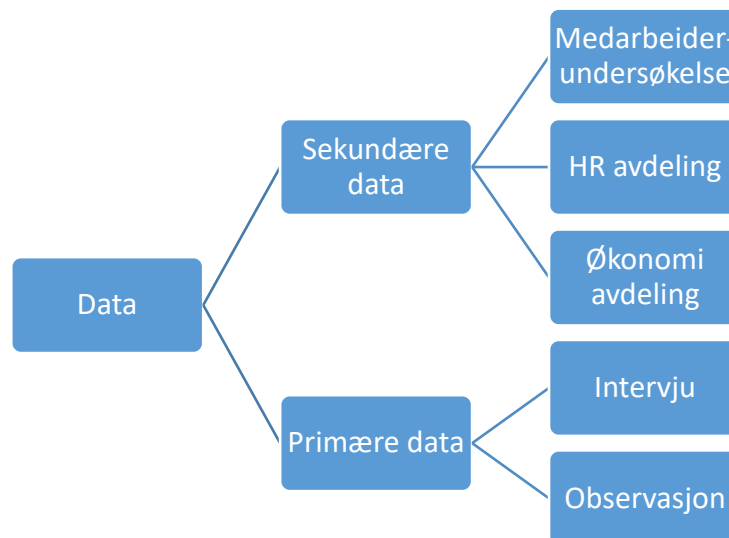
## 4 METODE

### 4.1 Forskningsdesign

Til tross for at tilnærmingen i oppgaven hovedsakelig skal være kvalitativ, skal jeg likevel bygge analysen min på allerede eksisterende kvantitative analyser og harde data. Selskapet har dannet et stort arkiv av data og dokumenter i løpet av årene. Prosjektet starter med en analyse av slike dokumenter (Bowen, 2009) for så å utvikle seg som en analyse av kvalitative intervjuer samlet i de forskjellige stasjonene i studiet.

I den forstand valgte jeg her å bevege meg delvis i takt med prinsippene for *Case Study*, mens allerede-eksisterende forskning og teori kommer til å bli brukt for å velge analyseenheter (Yin, 2013).

Figur 1 viser en oppsummering av datakildene som ble brukt i studiet mitt.



Figur 2: datakilder i studiet

Den foretrukne metoden for forskningsprosjektet ble det å holde åpne intervjuer med de kandidatene som frivillig meldte seg, etter at mellomlederne oppfordret til det. I praksis betyr dette at utvalget gikk etter modellen som Tjora (2017), beskriver som *snøballmetoden* der man starter fra nøkkelinformanter (i vårt tilfelle de mest engasjerte medarbeiderne) for å så bruke deres innspill til å finne nye informanter.

To typer intervju ble arrangert i hver stasjon. Den ene, et såkalt dybdeintervju (Tjora, 2017, pp. 113-122), med stasjonens øverste leder. De andre, kortere og fokuserte intervju (2017, pp. 126-129), med alle andre deltakere. I intervjuene lå fokus på deltakernes oppfatning av det lokale arbeidsmiljøet, med spørsmål rettet mot å stimulere frem refleksjoner rundt de forskjellige elementene som kan indikere trivsel eller mistriivsel på arbeidsplassen. Min ambisjon var å få beretninger og personlige meninger om hva som skaper arbeidsglede hos vedkommende. I tillegg

til overnevnte teorier som *flowmodellen* og *tofaktor* ble Maslows *behovshierarki* (1943) benyttet i utforming av spørsmålene. To intervjuguider ble utviklet i samspill med veilederen i forkant av prosjektet, slik at jeg alltid kunne ha en referanse å ta utgangspunkt i.

Begge intervjuguidene finnes i appendix (Intervjuguide – Fokusert intervju 68 og 69).

### **4.1.1 Utvalgsprosessen**

Resultatet av medarbeiderundersøkelsen er veldig interessant for å ta tak i problemstillingen min, da svarene som kommer viser et svært nyansert og tvetydig forhold mellom arbeidspress og trivsel. Skulle jeg ad absurdum tro at det finnes en direkte og lineær assosiasjon mellom arbeidsbelastning og trivsel/mistrivsel på arbeidsplassen ville jeg se at de minste stasjonene som Røst ville toppe trivselsskalaen, mens mer trafikkerte flyplasser scoret lavt. Dersom jeg valgte å se kun på en større stasjon der arbeidsstokken er delt i to grupper (som for eksempel Sandefjord), burde trivselen i de forskjellige avdelingene være noenlunde lik gitt at trafikken i stasjon er lik. Selv om hensikten med WF-medarbeiderundersøkelsen er større enn den jeg bruker i min analyse, gir den et klart svar på at forholdet mellom arbeidsmengde og trivsel er mye mer komplekst og at det derfor må være andre faktorer som spiller en minst like stor rolle.

Det som WF-medarbeiderundersøkelsen gir til oppgaven min er et klart signal om at jeg må søke videre. Samtidig som undersøkelsen bidrar til tilnærmingen kan den hjelpe i forhold til hvor jeg skal føre søkelyset.

Hard data fra HR- og økonomiavdelingen ga meg muligheten til å identifisere hvilke stasjoner som har reell høyest arbeidsbelastning per menneske, samt å utpeke variabler (eksempelvis sykefravær) som kan ha en direkte tilknytning til lokalt arbeidsmiljø. De harde dataene fra medarbeiderundersøkelsen integrerer kunnskapen min ved å tilføye informasjon om hvordan den interne oppfatningen av både arbeidsbelastning (en av forskningsvariablene er utbrenthet for eksempel) og oppfatningen av det sosiale miljøet i stasjonen.

#### ***4.1.1.1 Valg av analyseenheter***

Det var min opprinnelige intensjon å knytte sammen disse to sekundære kildene for å kunne utpeke hvilken lokasjon (eller, sagt på en annen måte, case) det var verdt å jobbe videre med. I *Figur 2* ser vi et eksempel på hvordan WGH er organisert på et administrativt nivå.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Merk at det finnes flere områder og stasjoner, da WGH direkte eller via sine agenter drifter til sammen 41 lufthavner i Norge (Widerøe Ground Handling, 2016)

Den første vurderingen var at det ville bli nødvendig å utpeke et variert utvalg av stasjoner, og helst flere tilfeller av stasjoner inndelt i flere underavdelinger. Årsaken til dette er at analysens hensikt er å kunne komme til konklusjoner som skal kunne overføres på et mer generelt nivå til resten av selskapet. Utvalget av analyseenheter ble derfor et forsøk på å velge stasjoner og avdelinger som kunnen være representative for hele kategorien, ut ifra *størrelse, type drift og geografisk beliggenhet*.

Gitt at utpekte stasjoner er direkte sammenlignbar etter de andre kriteriene, skal utvalget ellers forsøke å fokusere på de mest *ekstreme* tilfellene, der med begrepet refererer jeg til utvalg av informanter som Johannessen et al. beskriver som følge: «*personer eller tilfeller som er rike på informasjon fordi de er ekstreme, spesielle, eller avvikende i forhold til andre*» (2011). I dette tilfellet avdelingene som ifølge medarbeiderundersøkelse har høyest eller lavest trivsel på arbeidsplassen.

Til slutt, i den pressende arbeidsflyten som karakteriserer selskapet, ble frivillig deltakelse vurdert som en av de viktigste for utvelgelse.

Det ble derfor sendt forespørsel til stasjonssjefer og regiondirektørene ved flere stasjoner der hensiktene med studiet ble forklart i korte trekk, med spørsmål om å melde stasjonen til å være med i det.

I oppstartfasen av prosjektet var seks stasjoner interessert til å delta i studiet, men de var ikke riktig i takt med kriteriene for utvalget. For å gjøre utvalget så representativt som mulig måtte saken diskuteres igjen med regiondirektørene for å få innvilget muligheten til å drive med forskning, etter å ha forsikret om at dette ville ha minimal innvirkning på arbeidsflyten i analyseenheter.

Til slutt av denne prosessen falt valget for analyseenheter på tre stasjoner: Hammerfest, Haugesund og Trondheim.

I grafene og avhandling som følger blir analyseenheter for øvrig nevnt med deres bransjeforkortelse i form av IATA flyplasskode<sup>13</sup>. Hammerfest blir derfor HFT, Haugesund Karmøy blir referert til som HAU, mens Trondheim Værnes blir TRD. For de stasjonene som har underavdelinger blir disse forkortet som KE for trafikkavdeling, mens KR står for flyarbeiderne sin.

---

<sup>13</sup> IATA står for International Air Transport Association. Den er en internasjonal organisasjon av flyselskaper som blant annet har ansvar for å implementere en del bransjestandard, regulerer samarbeid mellom flyselskaper, og, som i dette tilfelle, setter internasjonale standard for navngivning av lufthavner.

## 4.1.2 Konteksten rundt gjennomføringen av undersøkelsen

En nødvendig presisering før man kan ta stilling til data samlet i løpet av studiet er hvordan situasjonen er og har vært for stasjonen i tiden før eller under selve besøket. Dette fordi enkelte hendelser skjedd i perioden kan forklare, tydeliggjøre og kontekstualisere en del av observasjonene og tilbakemeldingene fra intervjuene.

Widerøe Haugesund (HAU) var første stasjonen som ble besøkt, i slutten av oktober. Det er et par ting som er viktig å vite på forhånd for å kunne tolke informasjonen som ble samlet der. For det første har trafikkutviklingen på stasjonen vært fallende i flere år i takt med oljenæringskrisen, både for hva angår antall flybevegelser og passasjerer. Om jeg med hensyn til selskapets kunder velger kun å se på samlet data for hele stasjonen så er nedgang i bevegelser for året 2017 på 17,3% ifølge Avinors offisielle statistikk (AVINOR, 2018). Jeg har ikke anledning til å gå mer spesifikt i detaljer av disse tallene, men det er som nevnt to aktører på stasjonen, og nedgangen er ikke jevnt fordelt. Dette har ført til HAU lenge slet med lønnsomheten og opplevde nedskjæring etter nedskjæring. I slutten av sommeren 2017 ble en nedbemanningsprosess avsluttet der, få uker før stasjonsbesøket mitt, noe som i all sannsynlighet preget holdningene og tilbakemeldingene fra observasjon og intervjuer.

En annen viktig del av informasjon å holde i minne er at stasjonen nylig har vært rammet av en dødsulykke (Rollag Evensen, 2015). Selv om hendelsen skjedde hos en konkurrerende aktør er det klart at den har og vil prege medarbeiderne i stasjonen i mange år fremover.

Widerøe Hammerfest var den sist besøkte stasjonen blant utvalget. Et viktig element for å forstå situasjonen her, da undersøkelsen ble gjennomført, er at stasjonen hadde blitt kåret som årets beste stasjon av Widerøe flyveselskap (Skotnes, 2017). Premien tildeles en gang i året av Widerøe og er en form for anerkjennelse for stasjonen som yter best service. Det er klart at kåringen bidro til arbeidsstolthet av en del av deltakerne i prosjektet.

Det er også nevneverdig at førsteplassen ble fortjent mens stasjonen håndterte en betydelig økning både i bevegelser (3.3%) (AVINOR, 2018) og passasjerer (12.7%) (AVINOR, 2018).

Stasjon Trondheim var den andre stasjonen som ble besøkt, og er den største av de som deltar i studiet. Trafikken i stasjonen har utviklet seg positivt eller har vært relativt stabilt i flere år etter utbyggingen i 2014 som økte kapasiteten med ny terminal (Heggdal & Haugen Egge, 2014). Bemerkesverdig for analyseenheten er at det ved første dagen av stasjonsbesøket ble annonsert at Widerøe Ground Handling hadde vunnet anbudskonkurransen for å levere bakketjenester til KLM/AirFrance gruppen på flere lufthavner – en av dem nemlig Trondheim (Aune,

2017). Størrelse og viktigheten av kontrakten for stasjonen, samt dens festlige markering i stasjonen, kan ha hatt en positiv effekt på deltakerne.

## 4.2 Datainnsamling

Hva angår stasjonene, ble studiet gjennomført i perioden mellom midten av oktober og første halvdel av desember i 2017, dette via tre stasjonsbesøk på flere dager. Den første var i Haugeund fra 18. til 23. oktober, deretter Trondheim mellom 16. og 20. november, for å så avrunde i Hammerfest mellom 5. og 8. desember 2017.

Arbeidsmetoden bestod av en blanding av observasjon og semistrukturerte intervjuer, i et forsøk på å holde en så åpen tilnærming så mulig.

Stasjonsbesøkene som foregikk over flere dager ble vanligvis startet med en skriftlig presentasjon av prosjektet fra stasjonssjefen til sine ansatte, etterfulgt av en kort introduksjon fra min side da jeg ankom. For å fremheve en tilhørighetsfølelse min til arbeidsstokken ble vanligvis de første to dagene tilbrakt i vanlig drift i uniform, med ønske om å bli behandlet som en kollega på opplæring. For hver av stasjonsbesøkene utførte jeg samme arbeid som de ansatte jeg studerte, og med andre ord bidro jeg så godt jeg kunne til driften med utgangspunkt i min tidligere erfaring fra produksjonsarbeid tillot det.<sup>14</sup>

Resonnementet bak denne avgjørelsen var at min antagelse i dette studiet tydet på at andre faktorer enn arbeidsbelastning kom til å spille en avgjørende rolle på trivselen på arbeidsplassen. Disse faktorene kan være sosiale og veldig subtile, noe som innebærer et visst nivå av sosial komfort for å kunne dele med eksterne observatører. Det å jobbe i lag med de som ble observert og senere intervjuet bidro veldig til å bryte en del barrierer og få svarene som var mer gjennomtenkte og mindre nøytralisert av skepsis mot ledelsen. Utvalgsstrategien jeg valgte er innenfor *purposeful sampling*<sup>15</sup> (Patton, 1990) tradisjonen, og byr på noen utfordringer i forhold til reliabilitet og validitet av studiet, som jeg kommer tilbake til (Robinson, 2014).

---

<sup>14</sup> Fra januar 2013 til og med juli 2014 jobbet jeg i daværende Widerøe som salg og service medarbeider på Sørkjosen Lufthavn. Etter det jobbet jeg i to år i selskapets nystartede IRR-senter, der jeg drev med håndtering av passasjerer ved uregelmessigheter i trafikken.

<sup>15</sup> Med begrepet *purposeful sampling* refererer jeg til en form for strategisk utvelgelse av informantene, til motsetning av en tilfeldig rekruttering, typisk av kvantitative studier. Hensikt med rekruttering i en kvalitativ undersøkelse er å få mer kunnskap om et fenomen mer enn det å kunne komme med noe statistisk generalisering om det. En strategisk utvelgelse av informantene bidrar til å ha kunne samle relevant informasjon med et relativt begrenset antall informanter per studie (Patton, 1990).



### 4.2.1 Utvalg av informanter

Når det gjaldt utpekelsen av hvilke personer som skulle intervjues i hver av analyseenheterne var kriteriene imidlertid litt åpne. Ønsket mitt var å opprettholde et noenlunde balansert utvalg på tvers av stasjoner, slik at det ble lettere å konkludere om noe kunne sammenlignes på tvers av studieenheter. Ut ifra formålet med forskningsprosjektet mitt så jeg det uansett som nødvendig å ta i betraktning spesielt flere dimensjoner, som jeg oppsummerer i Tabell 1.

Den ene relatert til ansiennitet i tjeneste, den andre mer generelt basert på kjønn, og en tredje mulig dimensjon basert på arbeidstid (her så jeg muligheten for to forskjellige underkategorier, den ene kort oppsummert som fulltids vs. deltidsansettelse, den andre, muligens mindre relevant, personell som jobber på dagtid vs. folk i skift).

I praksis ble dette løst ved å spørre mulige kandidater direkte i stasjonen, og å holde utvalget så mangfoldig så mulig blant de som var villig til å bli med i studiet.

	Nivå	Dimensjoner	Eksempel
Utvalgskriterier	Case (Stasjon)	Geografi	Nord / Vest / Sør / Øst
		Type drift	Kortbane / Trafikk / Stuere
		Ekstrem utvalg	Avvikende resultater i undersøkelse
Informanter (medarbeiderere)		Anagrafisk	Alder, kjønn
		Ansettelsesforhold	Fulltids / deltids - Dagtid / skift
		Ansiennitet	Ny ansatte / erfarne

Tabell 1: Utvalgskriterier

Intervjusitatene i analysekapittelet blir presentert med en av to generiske plassholdere: *Informant* eller *Stasjonssjef* etterfulgt av et tall. Tallet står for kronologisk rekkefølge de forskjellige deltakerne blir sitert i avhandlingen, og ikke i forhold til når en av kildene ble intervjuet i forhold til neste. Dette ble ansett som nødvendig for å best ivareta anonymiteten til deltakere.

### 4.3 Tilnærming og gjennomføring av analyse

Etter datainnsamling ble det holdt til sammen over 33 intervjuer med 34 forskjellige informanter. Tre av disse var lengre dybdeintervjuer med stasjonssjefene, som varte cirka en time i snitt. De resterende var kortere fokuserte intervju på 20 minutter til forskjellige medarbeidere i stasjonen

(Tjora, 2017). I ett tilfelle ble to mennesker intervjuet samtidig etter eget ønske. I to tilfeller ble et fokusert intervju avbrutt av eksterne omstendigheter uten at det kunne gjentas og avsluttes. Samtlige intervjuer ble tatt opp med lydopptak for å redusere behovet mitt til å ta notater.

Første del av analyse var det det med å transkribere hele materielle for å gjøre lettere å finne trender, repetisjoner og gjør det mulig å indeksere den. Til transkribering ble det brukt innleid ekstra hjelp, og med det samt egen innsats tok operasjonen likevel nærmest 4 uker mellom januar og februar 2018. For å ivareta anonymiteten til informantene ble transkribering gjort fra allerede kodet intervjufilene. På denne måte fikk hjelpen aldri tilgang til personlig informasjon til kildene i studiet. Til referanse var det produsert cirka 45 timer med lydopptak å gå gjennom.

Det var forskerens innstilling å foretrekke en *verbatim* eller ord for ord transkribering (McLellan, et al., 2003). Dette fordi en nærmere transkribering gjør det lettere å følge utviklingen av et tema i samtalene, fange eventuell usikkerhet i informantens utsagn, noe som ble vurdert som særdeles interessant for en kvalitativ analyse.

Fremgangsmåten fulgt for analyse, og for å designe hele forskningen for øvrig, er i takt med det som Tjora beskriver som Stegvis-deduktiv induktiv metode (Tjora, 2017).

Prinsippet baseres på det å bruke *rådata* som start for å gradvis komme til mer abstrakte konsepter og teorier ved bruk av induktiv tenking. Samtidig karakteriseres prosessen av en kontinuerlig etterkontroll av mer deduktiv natur, der man bruke teorier eller de mer abstrakte elementer til å vurdere de mer empiriske elementene.

I første steg av analysen ble alt av samlet materialet fra intervjuene kodet med åpen tilnærming som defineres innenfor Grounded Theory som «open coding» (Glaser & Strauss, 1967). Kjennetegnet ved denne typen tilnærming er at det er å holde kodene så nære som overhodet mulig til det som faktisk ble sagt i intervjuene. Dette innebærer blant at mange koder kan oppfattes som «smarte eller ironiske» (Saldaña, 2013), men samtidig lykkes de å holde studiet empirinært og fungerer utmerket som huskelapper eller «knagger» for forskerens hukommelse (Tjora, 2017).

Denne første kodingen resulterte i hele 396 koder fra 29 forskjellige mennesker. Ikke overraskende var de fleste koder per intervju å finne i de tre dybdeintervju med stasjonssjefene. Disse hadde en forventet varighet rundt 1 time, mens de i praksis varte i snitt på 1 time og 10 minutter. Disse samtalene var de som var uten tvil mest informasjonsrike og leverte en snitt av 68 koder hver.

De andre, fokuserte intervjuene hadde en forventet varighet på 20 minutter, og variasjoner her var mye større. Selv om i snitt havnet disse intervjuene på cirka 28 minutter var det tilfeller

med mellomledere i rolige situasjoner som kom opp i 40 minutter, samt andre intervju som konkluderte seg innen 12 minutter. Dette innebærer at selv om snittet av koder per fokusert ligger på 7 er det enkelte som produserte godt over 30-40 koder, mens andre ble å ikke tilføye mer enn 3 koder.

Et første forsøk på kodegruppering ble foretatt, der utsagn av lignende eller sammenhengene innhold ble gruppert for å gjøre rådata mer håndterbar. Disse grupperingene er den første delen av analysen som satt rammene for de som ble videreutviklet som temaer i avhandlingen. Med andre ord er respondentene tilbakemeldinger med sin oppfattelse av arbeidsmiljø som har definert et dynamisk grunnlag for selve analysen.

Mange flere interessante temaer kunne ha blitt valgt og videreført, men i tredje fase ble grupperinger rangert i tematiske områder og disse har fungert som grunnlaget for videreutvikling av konsepter til studiet.

I denne fasen av analysen det har vært rom for en mer kontekstuell organisering av data, der det som ikke fyller inn i de første tematiske kategorier har likevel blitt ivaretatt til senere bruk som case av spesielle tilfeller. (Miles, et al., 2013).

### **4.3.1 Observasjon: fra staben til stasjon**

Premissen av min rolle i selskapet førte til at observasjonsarbeid måtte føres varsomt, uten at dette ville ansees som en intrusjon fra sentralstabens i selskapet for å vurdere eller dømme hvordan de opererte lokalt. I tråd med Golds kategorisering (1958) valgte jeg fra starten av å legge til rette for å bli sett som en observerende deltaker i samspillet på stasjon. For å avfeie tvil og opptjene mer tillit ble dermed strategien noe uvanlig: det å gjøre om administrasjonsmennesket til stasjonsansatt.

Hvert stasjonsbesøk ble nøye planlagt med stasjonssjefen slik at de første to til tre dager ville jeg først bli tatt imot som en slags kollega på opplæring. Det alltid var transparens rundt min faktiske rolle, men jeg valgte denne fremgangsmåten til å sette tonen, etablere kontakter og knytte bånd på en litt personlig måte enn det å bli bare offisielt introdusert av stasjonssjefen. Takk til tidligere erfaring fra stasjonsarbeid samt god støtte fra sentral ledelse ble dermed jeg allerede i september 2017 å ta alle nødvendige kursene for å kunne jobbe alene på stasjonen. På samme tidspunkt ble det bestilt nytt standard uniform og arbeidseffekter, mens AVINOR ID kortet mitt ble justert til å kunne ha de lokale tilgangene for perioden hvert besøk gjaldt. Samtidig ba jeg om å få tildelt en vaktplan for hver stasjon, der jeg skulle gå så lenge det var overheadet mulig de samme vaktene (inkludert ugunstige tidspunkter) som andre medarbeidere, både

for å dra nyttige observasjoner av hvordan er arbeidsmiljø når ledere ikke er tilstede, men samtidig også for å kunne forsterke inntrykket at forskeren er «en av oss».

På denne måten ble egen rolle som ansatt gjort om fra en potensiell kritisk utfordring til en fordel som faktisk hjalp å sette opp et trygt intervju miljø der arbeidstakere kunne snakke fritt om sine egne oppfatninger.

Ikke bare ble jeg tatt ekstremt godt imot, men det å jobbe hardt i buken til samme fly i rushtiden bidro positivt til å kunne holde mistilliten innenfor levelige rammer for å kunne gjennomføre forskningen, noe som hadde vært mindre sannsynlig med et helt eksternt subjekt på besøk. Ulempen med teknikken som jeg valgte å bruke er at jeg kunne ikke være i drift og samtidig ta feltnotater i noe større grad. Jeg hadde til enhver tid med meg en liten notatbok, men som oftest ble situasjonen for krevende til å kunne bruke den til noe mer enn enkle stikkord. Etter jeg var ferdig med hver av vaktene og returnerte til hotellet dedikerte jeg tid til å forsøke å utvide noe av notatene mens detaljene ennå lå ferskt i hukommelsen. Mange av disse feltnotatene er blitt brukt som grunnlaget for å beskrive og forklare konteksten av undersøkelsen i denne avhandlingen.

Til slutt, ledelsen seltralt i selskapet innså verdien av prosjektet mitt og ga meg med fleksibilitet på arbeidstiden muligheten til å gjennomføre besøkene. Samtidig som dette valgte selskapet å behandle besøkene som tjenestereiser og derfor dekke noen av kostnadene, som for eksempel overnattingsutgifter.

### **4.3.2 Validitet og reliabilitet**

Gitt at hovedvekten av forskningsprosjektet mitt er basert på kvalitative metoder blir spørsmål rundt validitet og reliabilitet besvart med den største åpenhet rundt hver og eneste valg som ble foretatt i løpet av studiet. Som forklart av Johannessen et al. er validitet oppsummert i en kvantitativ undersøkelse med spørsmål «Måler vi det vi tror vi måler?» (Johannessen, et al., 2011, p. 244). I en kvalitativ forskningsprosjekt som dette er handler derimot validitet mer om å forklare hvordan data er samlet og kategorisert. På samme måte er reliabilitet, dvs. evne til å reteste samme utvalg og få samme resultater, lite hensiktsmessig i en kvalitativ studie der data som samles er enkeltpersoners meninger og fortolkninger av virkeligheten. I takt med Johannessen et al. foretrekker jeg å bruke begrepet pålitelighet og gi leseren konteksten og beskrivelse av hvordan data innsamling foregår og bruke det største åpenhet om de kriteriene som brukes til enhver tid for evaluering (Johannessen, et al., 2011).

I praksis for hver av intervjuene er det blitt tatt opptak, og transkripsjon har vært holdt verbatim. Etter anonymisering er materialene blitt grunnlaget for videre analyse.

#### 4.3.2.1 *Forskerens rolle*

Et pålitelig resultat er uten tvil ønskelig i dette prosjektet, men som i alle kvalitative analyser er det ikke mulig å fjerne den subjektive dimensjonen (Golafshani, 2003). I min situasjon er det enda viktigere å understreke viktigheten av subjektivitet og konsekvensene det kan ha for forskningen.

I dette tilfellet er jeg ikke bare en generisk ansatt i selskapet som analyseres. Mitt daglige arbeid skjer i selskapets sentral HR-avdeling og oppgavene mine går ut på optimalisering av arbeidsordninger. Det å være intern i prosesser og ansvarlig for akkurat hvordan menneskelige ressurser brukes i selskapet, kommer med en rekke fordeler og et par ulemper i forhold til denne oppgaven.

Det hadde for eksempel ikke vært mulig for noen andre enn en ansatt i administrasjon å få tilgang til alle de ulike allerede eksisterende data som har dannet grunnlaget for analysen. På samme måte ville det være umulig å få innsyn, i en så konkurranseutsatt bransje, i all informasjonen om selskapets økonomiske og organisatoriske *performance*.

Frykt for misbruk av kunnskap om selskapet er for stort, og dette er også en av årsakene til at innholdet i denne masteroppgaven kommer til å være unntatt av offentlighet i en periode, etter ledelsens ønske.

Et siste men nevneverdig poeng i denne sammenhengen er at forskerens rolle som ansatt i administrasjon har vært ekstremt fordelaktig for rekruttering av kandidater til intervjuer. På mange måter gjorde min eksisterende rolle i selskapet meg til en døråpner, i den forstand at akkurat som Johannessen et al. beskriver det (2011, pp. 127-129), rollen min ga meg formell og uformell tilgang til settingen jeg forsket i. Som jeg kommer tilbake til senere i avhandling er skepsis et ikke så lite element i prosesser i bransjen. Den daglige kontakten man har i jobbsammenheng med forskjellige mellomledere, samt større forståelse fra sentralledelse for forskningsprosjektet har gjort det betraktelig lettere å nå ut til våre medarbeidere og få deres hjelp, noe som igjen har vært avgjørende for å lykkes med en betydningsfull rekruttering

Selv om det uten tvil er flere fordeler med min rolle i selskapet har situasjonen likevel bydd på en del uønskede konsekvenser som måtte tas i betraktning og krevde ekstra forsiktig planlegging.

For det første var min vurdering at rollen som «mannen fra administrasjon i en mellomledersstilling» dessverre virket inkompatibel med muligheten for å drive med forskning via observasjonsteknikker. Selv om det finnes teknikker som viser til at en slik forskning er mulig (Louis

& Bartunek, 1992; Bartunek, 2007) fryktet jeg at konfliktnivået og sedvaner for arbeidsinndeling i bransjen kom til å gjøre et vanlig observasjonsarbeid ekstra utfordrende.

Det er mye historie i stasjonene, og mange ansatte husker fortsatt da tidligere «administrasjonsmennesker» ble sendt av forrige eiere til fjerne flyplasser for å måle effektivitet med stoppeklokken. Selv om både hensikt og metoden i dette studiet er milevis unna fra en slik tilnærming, var det fra starten nødvendig å adressere feilaktige forventning og en mer enn vanlig påvirkning av skepsis. Det å få besøk fra sentral administrasjon i en stasjon, hvor liten eller stor den måtte være, risikerte fort å bli et element som i seg selv avbrøt den daglige rutinen i så stor grad at det muligens ikke ville produsere pålitelige data, verken i intervju eller via observasjon.

En større utfordring, som kommer mer eller mindre inn for hvert kvalitativt forskningsprosjekt er det med personlig bias i forhold til studie. Alle forskere har en tendens til å finne frem til resultatene de selv ønsker å se. I mitt tilfelle var risikoen stor for å ubevisst operere med en dobbelt bias, en på et personlig nivå og en som reflekterer administrasjonens og sentralledelsens oppfatninger. Som for alle bias-relaterte utfordringer er den eneste løsningen det å ha en pågående samtale med andre personer som kan utfordre resultatet av analysen løpende.

På denne fronten ville jeg ikke kunne ha klart arbeidet uten det kontinuerlig stimulering og utfordring fra mange kollegaer.

Avslutningsvis kan jeg argumentere at metoden valgt for studie, dvs. det å basere seg på sekundære kilder og bygge en kvalitativ undersøkelse på det kan gi en større pålitelighet. Mitt argument er at harde data fra HR og administrasjonen, samt resultatene av WF- medarbeiderundersøkelsen og egen innsamling konstituerer en slags metodetriangulering (Golafshani, 2003, p. 603), noe som kan gi en større troverdighet til studiets resultater.

#### ***4.3.2.2 Etiske spørsmål***

En av de vurderingene forskeren er nødt til å foreta før ethvert prosjekt er hvorvidt resultatene av studiet kan bli brukt for å direkte påvirke de arbeidstakerne som forskningen baseres på.

Det er klart at både den personlige interessen og selskapets interesse i problemstillingen ikke stammer fra nysgjerrigheten og kunnskapstørsten alene. Analysen jeg gjennomførte hadde fra starten ønsket å gi resultater som kunne gjøres operativ, ved å føre til bedre rutiner eller gir mer læring rundt vellykket organisering av arbeidsprosesser. Det fantes derfor en viss risiko for at prosessen kunne bli oppfattet som uetisk, og møte motstand, om kommunikasjonen rundt forskningsstudiet ikke ble håndtert på en åpen og ordentlig måte. Et stort fokus på profesjonalitet i alle faser av prosjektet hjalp med å avfeie de fleste bekymringer. I løpet av hele prosjektet

arbeidet jeg i takt med gjeldende forskningsetiske retningslinjer<sup>16</sup>, og som beskrevet av Nerdum & Rønnestad (2002) satt jeg opp forskningsopplegget mitt slik at informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi, deres privatliv og sikkerhet ville blitt godt ivaretatt. Ekstremt mye energi gikk i å sette opp tiltak for å garantere anonymiteten av informantene og vern av taushetsplikten. Det var på forhånd ikke mulig i mitt tilfelle å ekskludere totalt at subjekter kunne havne i en situasjon der de følte et sosialt press fra sine kolleger til å svare på en spesifikk måte for å verne hele kategoriens interesser. Tilbakemeldingene jeg har fått fra stasjonene på flere nivåer viser at dette ble ikke et problem.

I tillegg har konkurransekraftene i et globalisert marked (Blyton, et al., 2001) gjort bransjen mer og mer utsatt for arbeidskonflikter (EurWork - European Observatory of Working Life, 2005), og en slik undersøkelse kunne bli feil oppfattet av flere og aktivt motarbeidet på et mer organisert nivå. Bortsett fra de skjevhetene som dette kunne introdusere i resultatene anså jeg som svært uetisk å muligens utsette våre informanter for hets eller annen like ubehagelig oppførsel i stasjonen.

Løsningen for en slik utfordring var verken entydig eller enkel, da det var avhengig av flere personer og samspillet mellom dem. I selskapet finnes det, som lovpålagt (Lewis & Trygstad, 2009), systemer for å verne varslere samt et stort fokus på *just culture*. I takt med disse tiltakene innså jeg at den eneste forsvarlige veien for å unngå uønskede konsekvenser var det å vise ekstrem åpenhet om prosjektet, samt det å kommunisere tydelig og inkludere interessegrupper tidlig i prosessen som kunne ha innvendinger mot og i verste fall misforstå forskningsopplegget. En god informasjonsflyt og et ærlig forhold med tillitsvalgte var vellykket og viste seg til å være den beste måten å overbevise de ansatte om at hensiktene med studiet er å øke arbeidsgleden og generelt lære om det finnes tiltak som kan forbedre arbeidsmiljøet i de forskjellige stasjonene.

En gang til ble det påvist hvor viktig de personlige forholdene og tilliten opparbeidet i arbeid spilte en fundamental rolle for å unngå misforståelser. Studiet kunne altså aldri ha lyktes uten å ha en åpen kanal med både regiondirektører og hovedtillitsvalgte i selskapet.

---

<sup>16</sup> Retningslinjene jeg refererer til er de fra «De Nasjonale Forskningsetiske Komiteene», en norsk rådgivende etat, knyttet til Kunnskapsdepartementet, som bidrar til at forskning skjer i henhold til anerkjente etiske normer. Spesielt viktige for studiet mitt ble retningslinjene om «Hensyn til personer» (Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH), 2016)

### 4.3.3 Analyse av sekundære data

Om det tillates å midlertidig forenkle problemstillingen min kan den oppsummeres som «Er et høyt nivå av arbeidsbelastning lik misfornøyde ansatte i Widerøe Ground Handling?». Hvis jeg tar en sånn vinkel eksisterer det nemlig allerede forskning om saken, og det blir derfor gunstig å innarbeide det i studiet mitt.

#### 4.3.3.1 *Widerøes medarbeiderundersøkelse*

Ledere i selskapet har meget klart for seg at arbeidsstokkens trivsel er en av de viktigste elementene for at hele bedriften skal ha suksess, Et utdrag fra hovedsiden for WGHs intranett viser i Figur 13 ledelsens innsats for å jobbe akkurat med hygienefaktorene ved økt fokus på blant annet etterlevelse av selskapets verdier. Akkurat på grunn av dette har selskapet en lang tradisjon med periodiske og omfattende undersøkelser av hvordan det går med medarbeiderne sine. Den største av verktøyene som er satt i bruk i selskapet er en nærmest kvantitativ undersøkelse som kjøres med jevnlig intervaller som går under navnet «Widerøes medarbeiderundersøkelse». Denne undersøkelsen ble sist realisert i august 2016, noe som gjør den perfekt for denne oppgaven, da jeg kan argumentere at den er relativ ny og derfor gjeldende data som ble inn-samlet. Det var da første gang undersøkelsen ble gjennomført i fire år siden selskapet gikk fra å være en del av SAS til et eget selvstendig konsern med mye større ansvarsområde enn noen-sinne tidligere. Undersøkelsen er gjennomført av et eksternt konsulentfirma og har som hensikt å gi en oppdatert kunnskap om arbeidsmiljøet i Widerøe ved å identifisere hvilke risikoforhold, hvilke styrker og hvilke utviklingsområder som finnes i selskapet.

Undersøkelsen er hovedsakelig nettbasert og datainnsamling skjedde via anonyme spør-reskjemaer som blir sendt til hver ansatt per epost i selskapet. Selskapets ledelse samt lokale ledere og mellomledere utfordrer alt personell til å delta og setter av tid til dette, men deltakelse forblir frivillig. Den helhetlige modellen for arbeidsmiljø som er brukt i denne undersøkelse er delt i flere variabler som måler i tre dimensjoner: oppgavene den enkelte medarbeider utfører (oppgavemessige faktorer), menneskene man forholder seg til (sosiale faktorer) og rammene rundt (kontekstuelle og strategiske faktorer) (Appendix, Figur 10: WF medarbeiderundersøkelse - modell).

Konsulentene og ledelsen valgte å måle tre resultatvariabler, nemlig engasjement, utbrenthet og medarbeiderskap, ved å bruke atten årsaksvariabler (Appendix, Figur 11). Datainnsamling ble gjennomført mellom august og september 2016, hvor resultatene ble delt ut i detaljerte rapporter rundt oktober, inndelt per avdeling og med informasjon om hvordan flertall av



personell hadde svart, samt info om andel avvikende retning for hver av resultatvariablene (Appendix, Figur 12). Hver leder og mellomleder ble senere utfordret til å holde et møte med sine ansatte, igjen delt i en av selskapets store arbeidsgrupper (dvs. kortbane, trafikk og stuere) for å bruke resultater som oppstart av en løpende samtale mellom selskapets ledere og medarbeidere.

Resultatene fra medarbeiderundersøkelse har vært særdeles viktig for meg i forberedelsesfasen av oppgaven. De samlede svarene i undersøkelsen hjalp meg å ta stilling til hvilke prioriteringer var viktigere å foreta i utvalget av analyseenheter. På samme måte medarbeiderundersøkelse bidro til selve forberedelse av intervjuguidene, da svarene i undersøkelsen gjorde det lettere å identifisere hvilke faktorer hadde størst variasjon mellom stasjonene.

En siste måte jeg brukte medarbeiderundersøkelsen var til slutt i selve analysen, da den fungerte som en av elementene i min metodetriangulering til å kunne svare på min opprinnelig forskningsspørsmål.

## 5 RESULTATER OG ANALYSE

I denne delen av oppgaven skal jeg gå gjennom analysen og tolke resultatene, for å så ta stilling til hvordan de innsamlede datakildene svarer til forskningsspørsmålet jeg hadde satt meg i starten.

### 5.1 Forholdet mellom arbeidsbelastning og trivsel

Den opprinnelige forskningsspørsmål handlet om å utforske i hvilken grad arbeidsbelastning påvirker trivselen i WGH sine stasjoner. Deretter var mitt ønske å analysere hvilke faktorer bidrar til at dette forholdet varier mellom stasjonene.

Min antakelse var at arbeidsbelastning *ikke* er den mest avgjørende av faktorene for trivselen på en norsk flyplass.

#### 5.1.1 Analysen av HR- og Økonomi-rapporter

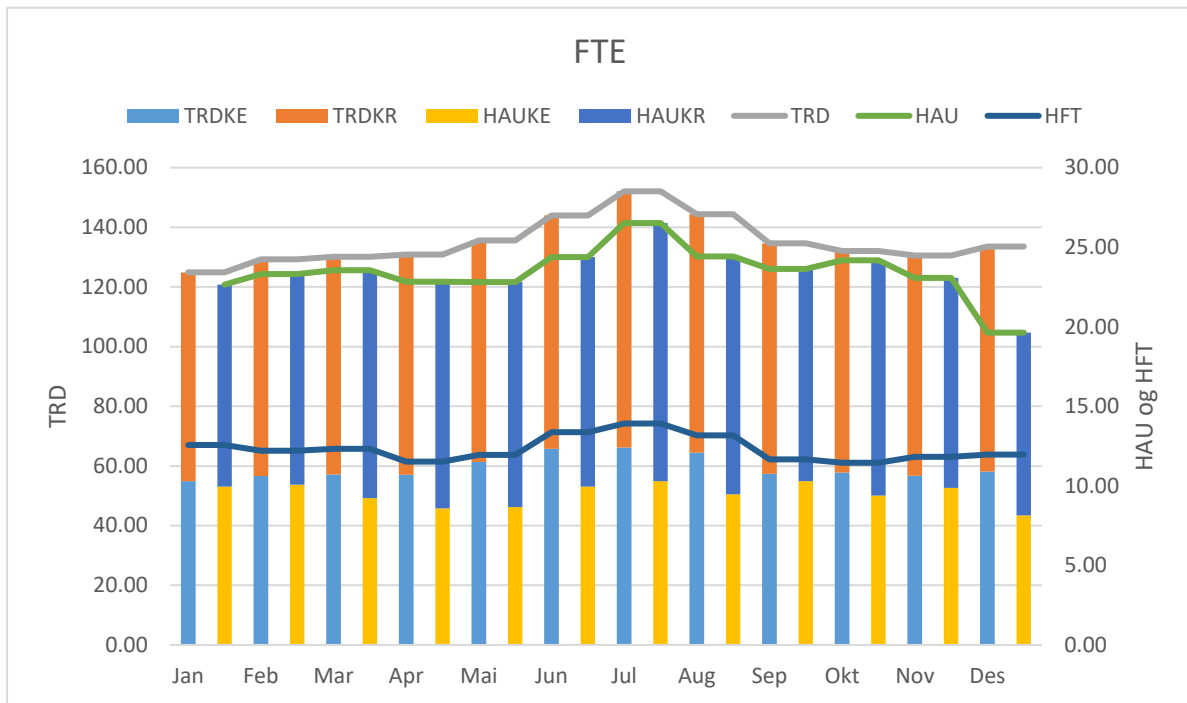
Det første vurdering jeg foretar av forholdet mellom arbeidsbelastning og trivsel baseres seg på interne HR og økonomi rapporter for året 2017 (WGH AS, 2018). Her fikk jeg tilgang til data om samlet bemanning (faste kontrakter pluss mertid og overtid) målt i FTE<sup>17</sup>, trafikkutvikling målt i WL<sup>18</sup> og sykefraværstatistikk for de involverte stasjoner over året 2017. Alt dette ligger i vedlegget. Jeg påminner at i grafene og avhandling som følger blir analyseenhetene for øvrig nevnt med deres bransjeforkortelse i form av IATA flyplasskode.<sup>13</sup> Hammerfest blir derfor HFT, Haugesund Karmøy blir referert til som HAU, mens Trondheim Værnes blir TRD. For de stasjonene som har underavdelinger blir disse forkortet som KE for trafikkavdeling, mens KR står for flyarbeiderne sin.

Grafene i Figur 3 og i Figur 4 viser utvikling av bemanning og trafikken i løpet av året for analyseenhetene. I tillegg til det åpenbare forskjell i størrelsesorden mellom stasjonene er det her interessant å merke seg fluktuering av bemanning i stasjonene.

---

<sup>17</sup> FTE står for Full Time Equivalent, og det er det interne forkortelse brukt til å referere til et månedsverk.

<sup>18</sup> WL står for *Weighted landing*, veide landing. Dette er en enhet for representerer produksjon i WGH. Se Effektivitetsmåling i luftfarten på side 12 for hensikt med målenhet, eller direkte i Appendix i Figur 9 for informasjon om variabelens beregningsgrunnlag.

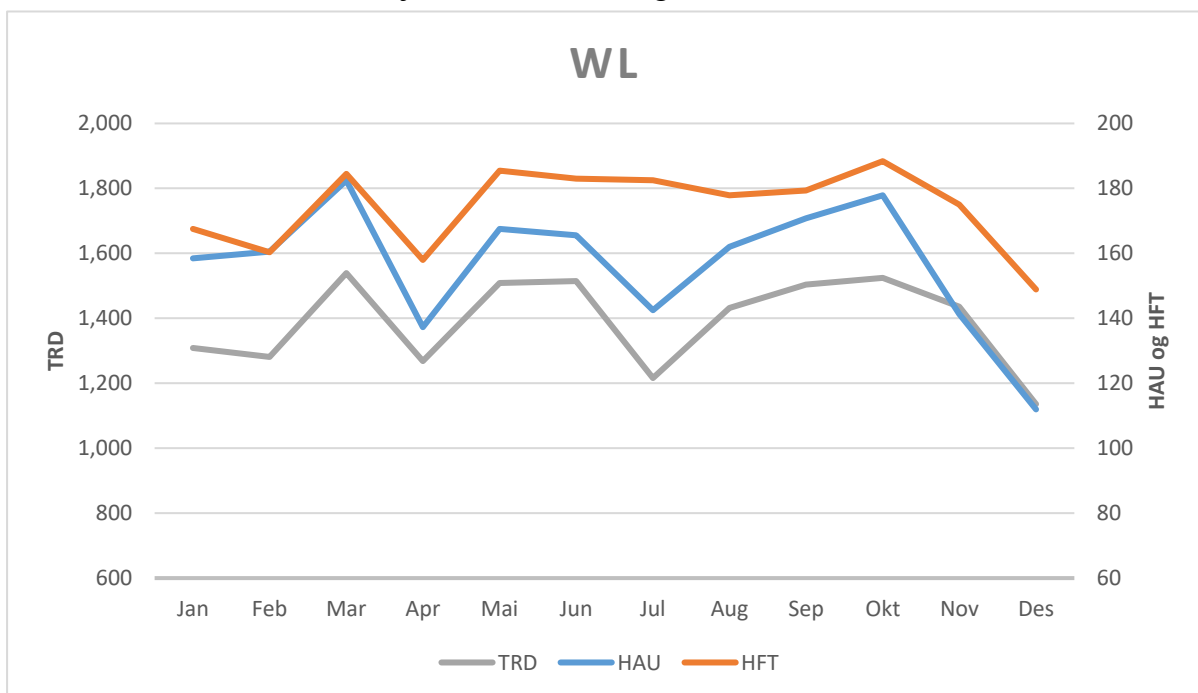


Figur 3: Samlet bemanning 2017

En enkel beregning mellom de laveste og høyeste bemanningsnivåene i løpet av året viser at sesongvariasjoner kan gi en prosentvis økning mellom 22 og 35% av det totale bemanningsbildet.

Som trafikkgrafene antyder er situasjonen enda mer krevende for produksjonsnivået, der variasjoner i flybevegelsene mellom topp og bunn ga alt mellom 27% og 63% avhengig av stasjonen.

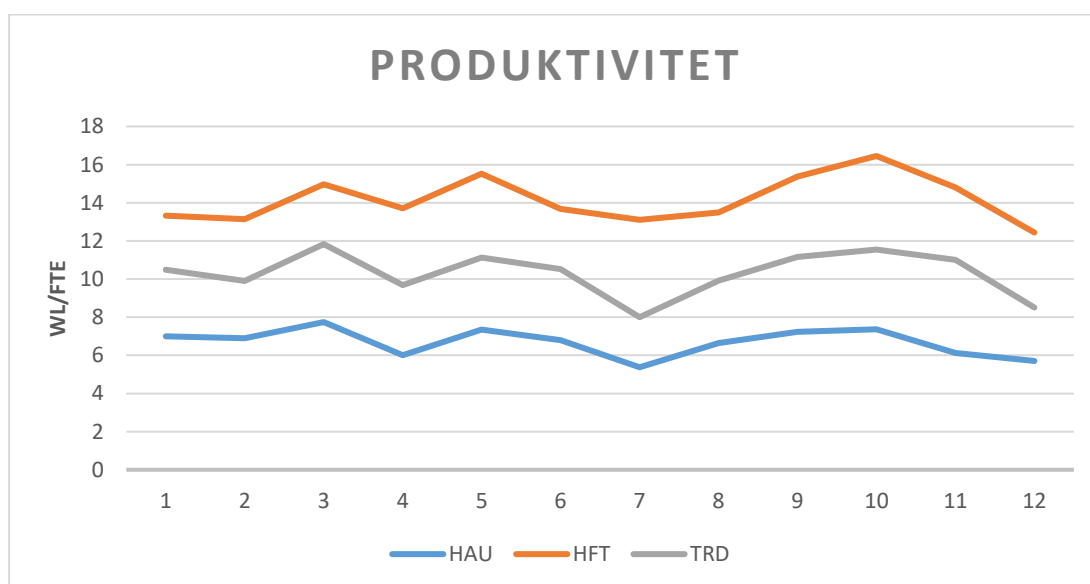
En annen interessant observasjon er at bemanningen i Hammerfest i snitt er mindre enn en



Figur 4: Produksjonsutvikling i 2017

tiende del av det som man ser i Trondheim, halvparten av Haugesund. Dette til tross for at antall veide flybevegelser i Hammerfest alltid er lik eller høyere enn den man registrerer i Haugesund. Forklaringen ligger i de forskjellige driftsmodellene som jeg tidligere har beskrevet, der Hammerfest opererer som en kortbanestasjon, mens Haugesund er fordelt i flere avdelinger og krever mer spesialisering. Kortbanemodellen er altså mer effektiv, men vanskelig å bruke på en større skala.

Som en naturlig konsekvens viser analysen min, beregnet som antall flybevegelser (WL) delt på antall mennesker brukt i produksjon (FTE), at de to organiseringsmodellene utgir veldig ulike resultater. Som grafen i Figur 5 viser er det den minste stasjonen som leverer høyest produktivitet, etterfulgt av Trondheim og deretter Haugesund. Bortsett fra hvordan forskjellige driftsmodeller resulterer i andre referanseverdier for produktivitet, viser grafen i Figur 6 også hvordan regionalmodellen er avhengig av størrelse for å levere på en effektiv måte. På generelt grunnlag er det slik at spesialisering blir effektivt når storskalaeffekter er på plass.<sup>19</sup> En refleksjon her er at det virker som om en kortbanedriftsmodell kunne gi bedre resultater i en mindre stasjon, som Haugesund. Dessverre er organisasjonsmodellen vanskelig å endre da den er resultatet av mange faktorer, der kontrakter både med kunder og medarbeidere spiller en stor rolle.



Figur 5: Produktivitet i 2017

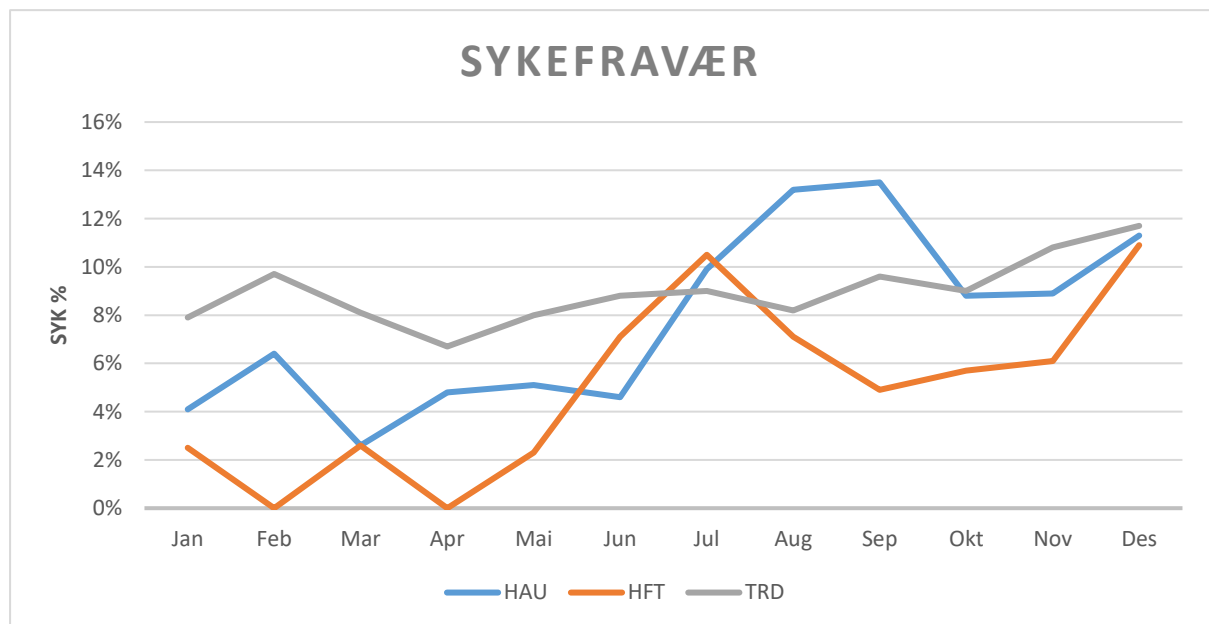
For å kunne ta stilling til hvordan arbeidsbelastning påvirker arbeidsmiljø har jeg valgt å bruke sykefraværsprosent som en trivselsindikator. Argumentet for en slik bruk er flerfoldig,

<sup>19</sup> For en redegjørelse av forskjellige strategier for effektivisering av flyplassdrift se Graham, 2014, pp. 65-66

men godt dokumentert i teori (Michie & Williams, 2003), også i nyere forskning gjort i Norge, som viser signifikante sammenhenger mellom psykososialt arbeidsmiljø og sykefravær (Nørvåg, 2013).

Arbeidsbelastning kan antas å være i direkte forhold med produktivitet. Så velger jeg her å forenkle problemstillingen ved å spørre oss om hvordan variasjoner i produktivitet og sykefravær henger sammen.

Både grafen i Figur 6 og en enkel statistisk korrelasjon (Frey Frøslie, 2018) i Tabell 2 av de to variablene viser resultater som kaster et nytt lys over sammenhengen mellom trivsel og arbeidsbelastning.



Figur 6: Sykefraværstatistikk

Statistikken viser her at dersom en korrelasjon eksisterer, er den negativ i de fleste underavdelingene. Dette betyr at ved økning av den ene minker den andre. Enkelt forklart kan man se i utviklingen for 2017 at hver gang trafikken og produktivitet øker så faller sykefraværet mellom 23% - 35%. Tendensen er lavere i de avdelingene definert som flyarbeiderens, og av disse er det kun den i Trondheim som viser en verdi nær til ingen korrelasjon, dvs. de to faktorene er sannsynligvis uavhengig av hverandre.

Tabell 2: Korr. av prod. og fravær

<b>TRD</b>	TRDKE	-0.29
	TRDKR	0.03
	<b>Samlet</b>	-0.23
<b>HAU</b>	HAUKE	-0.31
	HAUKR	-0.13
	<b>Samlet</b>	-0.35
<b>HFT</b>		-0.25

Korrelasjonen mellom resultatene er selvfølgelig ikke avgjørende i seg selv, men den peker allerede i en spesifikk retning, som ser ut til å bekrefte min første antagelse om at arbeidsbelastning ikke er den viktigste faktor for trivsel på en av WGH sine stasjoner.

Det som har størst analysepotensiale i dette studiet ligger i det å ha tilgang til flere datakilder, og metodetrianguleringen dette tillater.<sup>20</sup> Ved å dra inn resultatene fra medarbeiderundersøkelsen, selv med forbehold om at den ble gjennomført i 2016, blir det mulig å kryssreferere trendene som HR- og økonomidata viser, for så å forklare dem med observasjon og intervjuer.

Det at medarbeiderundersøkelsen er et bilde av situasjonen året før ble problematisert, men vurdert som ikke i fare for å introdusere noen feilkilder. Resonnementet her er at selv om hvert år er unikt med sine bunner og topper, er variasjonene av arbeidsbelastning i løpet av året like i deres sesongbasert natur. Medarbeiderundersøkelse måler som tidligere forklart variabler som engasjement og medarbeiderskap ved å dimensjonere årsaksfaktorene som er kjent å påvirke de variablene. Arbeidspresset var en av de årsaksfaktorene som ble målt på tvers av stasjonene, og konsulentene anbefalte at grenseverdien for variabelen burde være under 3,4. I alle analyseenheter peker resultatene fra medarbeiderundersøkelsen i samme retning som HR- og økonomidata, og antyder at andre faktorer enn arbeidspress er avgjørende. I alle analyseenheter er verdien under anbefalt grense. Haugesund KE er lavest med 2,2, fulgt HAU KR (2,3), HFT (2,6). TRD KE (3,2) og TRD KR (3,3).

### 5.1.2 Kvalitativ undersøkelse

Til slutt, men ikke mindre viktig for det, peker intervjuanalysen i samme retning. Bemanning og arbeidspress er selvfølgelig nevnt som tema i de fleste intervjuene, men problemene er mye mer nyanserte og forklarer utfordringene ved å identifisere andre faktorer enn det.

Et eksempel på dette er hvor regelverket rundt *guiding* håndheves strengt av Avinor i en av stasjonene. Utfordringen fører til at det blir nødvendig med en dedikert medarbeider på

---

<sup>20</sup> Jeg refererer i denne sammenheng til metodetriangulering slik beskrevet av Johannessen et al. (2011, p. 420)

*tarmac*<sup>21</sup> ved ombordstigning for hvert fly. Dette fører til utydelig og motsigende kommunikasjon og uklarhet for ansatte, da ledelsen trenger å finne flere ressurser til en oppgave uten å øke på samlet bemanning, siden det ikke finnes dekning for det i budsjettet: «*Vi skal ikke bemanne opp for å guide men vi skal gjøre det likevel. Og det blir sånn, en del ting blir vanskeligere å forklare for vi har ikke noen gode løsninger på det*» (Stasjonssjef 1, 2017).

Dette tyder på at utfordringene her ikke er knyttet til arbeidspress i seg selv, men på hvordan ledelsen til tider sitter fast mellom to behov i konflikt med hverandre.

På dette feltet kan krav-kontroll modellen av Karasek hjelpe med å forklare hvorfor slike hendelser fører til stress for medarbeiderne i selskapet (1979). I korte trekk hevder modellen at kravene som stilles til medarbeideren sammen med mulighetene til å utøve kontroll på arbeidsplassen er avgjørende for å ivareta helse på jobb. Ganske eksemplarisk i takt med modellen er ubehaget som eksempelet ovenfor, da ledelsen forventer et resultat (det å ha et dedikert menneske) men samtidig ikke gir planleggerne nok kontroll på oppgaven (for dette skal gjøres uten å øke samlet bemanning). En situasjon som det i eksempelet sår i tillegg tvil blant medarbeidere om ledere sine egenskaper og ferdigheter, noe som i lengde kan svekke tillit i hele organisasjonen.

Den eneste medarbeideren som faktisk refererer til for mye trykk på jobb og velger å ta det opp, spesifiserer samtidig at dette er noe som knyttet til situasjoner der organisasjonen ikke har vært rask nok til å dekke opp for uventet fravær: «*Uregelmessigheter. Og lite bemanning ved sykdom [gjør] at det blir veldig mye trykk og du må springe mellom flyene og veldig mye stress, det skjer jo, det er jo ikke noe, aldri artig det*» (Informant 15, 2017).

Igjen er Karaseks sin modell nyttig til å forklare disse og de kommende utsagnene, spesielt i modellens videreutvikling kjent som krav-kontroll-sosial-støtte modellen (Johnson & Hall, 1988)<sup>22</sup> som utvider teorien ved å inkludere effekten av å ha en høy eller lav form for sosialstøtte på selve arbeidsplassen.

Ifølge tallene fra STAMI, Statens Arbeidsmiljøinstitutt, er luftfarten en av bransjene som scorer

---

<sup>21</sup> *Tarmac* brukes uformelt i luftfarten for å referere til oppstillingsplassen til flyene, også kjente som *apron* i standard satt av International Civil Aviation Organization. Navnet stammer fra materialet *tarmacadam*, en blanding av stein, sement og tjære som pleide å brukes for å asfaltere slike oppstillingsplasser helt til midten av 1900. *Tarmacadam* som byggematerialet er for lengst glemt, men navnet er fortsatt flittig i bruk (AeroSavvy.com, 2014).

<sup>22</sup> Studiet er basert på et tilfeldig utvalg i Sverige og analyserer forholdet mellom forekomst av indikatorer av hjerte og karsykdommer og stressfaktor på jobb. Studiet viser en tydelig korrelasjon mellom slitasje på jobb og arbeidsstillinger der ansatte har få muligheter til å ha kontroll over arbeidsmønsteret sitt, samt lite støtte fra kolleger (1988).

høyest i Norge på statistikk for jobb preget av høye jobbkraav og lav kontroll (NOA - STAMI, 2016), noe som gjenspeiles i uttalelser som jeg samlet i forskningen.

Selv når jeg velger å nyansere analysen litt mer og inkluderer mer generelle refleksjoner som handler om stress og stressnivået ved å jobbe i selskapet, er svarene fortsatt veldig detaljerte i å peke på at det finnes flerfoldige kilder til stress, uten at selve arbeidspresset nevnes som en av hovedårsakene til det.

Cirka en 30% av informantene erkjenner at «*Det er en stressende jobb*» (Informant 20, 2017). Forklaringene for utsagnet er meget varierte, og peker på flere faktorer enn arbeidsbelastning alene. Flere nevner for eksempel at stress er resultatet av en meget bratt (og til tider mangelfull) opplæringskurv. Andre refererer til hvordan den største utfordringen er følelsen av å miste kontroll over alt når det er større driftsforstyrrelser. Informant 3 uttalte: «*det baller på seg og tilslutt så er du trengt oppi et hjørne. Du har ingen alternativer til slutt, og da det går over i frustrasjon for det første fra passasjerene sin side, at du faktisk ikke klarer å hjelpe dem*» (2017). Spesielt på den ene underavdelingen ble det ofte trukket frem hvordan mye av stresset ligger i sosiale forhold, mer spesifikt det å befinne seg alene og noe isolert fra resten av kollega, med for mange mennesker og oppgaver å ta seg av:

*«[du har] Tjue-tredve personer i kø foran deg på ankomst og du sitter der alene og du har bagasje som ligger på bandet konstant med rushbagasje som du ikke har tida til å ta av. Og telefonen ringer konstant og bak deg så har du en haug med. Med hittegods som du ikke har registrert og samtidig så ringer dem fra utkjøringselskapet om at det er noe som er kjørt ut feil eller en passasjer ringer og sier at jeg fikk en koffert kjørt på døra i dag men det er ikke min» (Informant 4, 2017)*

Vurderingen etter å ha gjennomgått de tre hoveddatakildene i dette studiet er at den opprinnelige antagelsen stemmer: arbeidsbelastning skal ikke ansees som hovedfaktor for trivselen i WGH sine stasjoner. Analysen viser at motivasjonen og faktorene som påvirker det har en vesentlig større effekt på arbeidsmiljøet i de besøkte stasjonene. Faktorer som kontroll på oppgavene, mestringsfølelsen og mer generelt den sosiale opplevelsen av å jobbe på flyplassen er flere eksempler som har en større forekomst i deltakeres utsagn om trivsel. Det at mine funn til slutt kan ses å være i takt med blant annet krav-kontroll-sosial støtte modellen om stress og effektene på arbeidsplassen, forsterker inntrykket at min første antagelse kan ansees som verifisert.



## **5.2 Motivasjonsfaktorer for ansatte i WGH**

Svaret på første delen av forskningsspørsmålet peker på motivasjon som et avgjørende element for å danne et godt arbeidsmiljø. Neste steg i studiet ble derfor det å analysere hvilke faktorer pekte seg ut som motiverende (eller demotiverende) for medarbeidere i selskapet.

Som tidligere nevnt var kodingsresultatet nærmest 400 referanser til forskjellige forhold som hadde noe relevans i forhold til motivasjon. Dette gjorde materialet vanskelig å håndtere, så utviklet jeg senere flere undergrupperinger for referansene ut ifra en kriteriet om tematisk affinitet (Tjora, 2017, p. 207). Når dette ble gjort begynte det å synes at et stort flertall av utsagt pekte på at motivasjonsfaktorer som jeg kunne gruppere i to forskjellige hovedkategorier. På denne måten havnet jeg med en paraplygruppe som inkluderer alt det som har med logistikk og praktiske forhold å gjøre. På samme måte kunne jeg ferdigstille en gruppering av sosial og psykologiske forhold som virket å ha en positiv eller negativ effekt på motivasjonen av våre ansatte, noe som virket å stemme overens med Herzbergs tofaktorteori nevnt i teorikapittel på side 9. I takt med antagelsen i forrige paragraf var det ikke overraskende å innse at de som jeg definerte som «sosiale og psykologiske forhold» stod for nærmeste 65% av alle utsagn.

### **5.2.1 Logistiske og praktiske forhold**

Uten å ville ta noe viktighet fra mer praktiske forhold, vurderingen som ble gjort var det å nedprioritere disse i videre analyse i oppgaven for å heller holde fokus på sosiale forhold. Resonnement for dette er at praktiske og logistiske forhold gir i denne oppgave læring men de har færre potensiale for å oppnå forståelse av hvordan ansatte i selskapet opplever det å jobbe i en av stasjoner er.

### **5.2.2 IT infrastruktur**

På ingen måte påstås det her at faktorer som for eksempel «verktøy og IT-infrastruktur», «begrensninger i lufthavns arealer», og generell «lønn og økonomiramme» ikke har en betydning for motivasjon. Om man velger å tilpasse Maslows behovshierarki til case ville disse ansees som fysiologiske behov på arbeidsplassen (1943), og ved å klassifisere de etter Herzberg ville disse være gode eksempler av hygiene faktorer. Vurderingen er derfor ikke at disse er mindre viktig enn andre som ville havne i øvre lager i behovspyramiden, men at disse er mer eller mindre faktorene som i det daglig er det veldig lite handlingsrom for å gjøre endringer på.

Det er fornuftig for eksempel å tenke at egnet dataprogrammer til å gjøre jobben er en hygiene faktor: at slike programvarer er tilstede gir ingen trivsel, det oppfattes nærmere som en

forventning for å kunne gjøre jobben. Mellom 2016 og 2017 måtte alle ansatte i selskapet lære seg å bruke helt nye dataprogrammer for å gjøre jobben sin. Prosessen har vært oppfattet som krevende og stressende, som det kommer tydelig frem i mange av intervjuene. Men dette var en uunngåelig konsekvens av virksomhetsoverdragelse, som gjorde det umulig å fortsette å bruke SGH (eller, mer korrekt SAS) sitt IT infrastruktur.

### 5.2.3 Skiftplan og arbeidsordninger

På samme måte er skiftplanen et sentralt element for trivsel på arbeidsplassen, for «*hvis skiftplanen blir dårlig så er det [flyplassen] jo ikke noe særlig plass å være*» (Informant 16, 2017). Utsagnet kan tydelig forklares med tofaktorsteorien (Herzberg, 1964). Som informanten forklarer er en god skiftplan et krav, en hard forventning han har. Som en hygienefaktor er mangelen på en god plan noe som gjør arbeidsdagen til vedkommende utrivelig, mens det å ha en god plan kommer ikke til å gi noe større motivasjon.

Samtidig er det åpenbare at skiftplanen med all sin viktighet er alltid et kompromiss av flere uavhengige instanser. Selv om selskapet skulle klare å dra veldig mye læring om det fra dette studiet ville det være uaktuelt å introdusere større endringer i en prosess som er strengt kodifisert både i loven og tariffavtaler. På denne fronten kommer det frem tydelig i to av tre intervjuer med stasjonssjefer at ressursmangel og konstant press for effektivisering fører til steile fronter og gjør oppgaven stadig vanskeligere: «*Dem som har sittet og laget skiftplanene opp gjennom [årene] og sittet i [skiftplans]komiteen, dem har opparbeidet seg en, en viss form for, ehmm kompetanse. Men det er ingen som... Eh. Ingen som ønsker å sitte der lenger*». (Stasjonssjef 1, 2017).

Det finnes uten tvil forbedringspotensialer og tanker, som man ser her:

*jeg kunne tenkt meg at de kunne bestemt litt mer når det kommer til skiftplan. Det er mange som liker tidligvakt, noen liker senvakter, noen liker å ha fri hver onsdag og må bytte med andre. Det tror jeg er noe som er... kan... gi enda mer trivsel*  
(Stasjonssjef 2, 2017)

men foreløpig er de avtalene som gjelder til hinder for å kunne lykkes med en slik utvikling.

Etter slike vurderinger falt analysens fokus mer på faktorene som hadde en psykologisk eller sosial forklaring. Selskapet befinner seg i en fase av omstillingsprosessen der fokus på

organisasjonskultur og ledelse er stor, så disse faktorene virker det sannsynlig å kunne jobbe med skulle implikasjoner av læring fra dette studiet gjøre det ønskelig.

### 5.3 Sosiale og psykologiske forhold

Det åpenbare etter valget av å sette fokus på sosiallivet på arbeidsplassen er at kollegaer og samspillet mellom dem er det mest avgjørende av faktorene for å forklare trivsel.

Enkelte viser stort nivå av bevissthet rundt det og klare å oppsummere konseptet eksemplarisk: *«en bra arbeidsdag er menneskene rundt meg.»* (Informant 22, 2017). Mer generelt er det som alltid veldig mange nyanser som bidrar til å danne seg et bilde av det komplekse sosiale opplevelse av å jobbe på en WGH stasjon. Flere av disse forhold uttrykker det som forklart med Maslow ville være sosialbehov og behov for anerkjennelse. Det å jobbe kontinuerlig i til tider veldig krevende situasjoner, tett mot hverandre, fører til at det utvikles med tiden sterke bånd mellom kollega. En av deltaker tar ikke noe stor snarvei når han definere sine kolleger: *«De er familie»* (Informant 20, 2017). På tvers av stasjonene er historiene som informantene forteller med å gi ideen av mennesker som faktisk forsøker så hardt så mulig å ta være på hverandre akkurat som en familie. Det kan være noe så enkelt som middagen som hver søndag arrangeres (Informant 18, 2017) i felleskapet på den ene avdeling, for å sørge for at alle har overskuddet som trenges i det påfølgende intens arbeidsøkten. Det kan være muligheten til å ha det sosialt på jobb og luften tanker og samtaler som man ellers ikke klarer å ta opp noe sted *«da sitter vi jo ofte som en gruppe her på oppholdsrommet, har bestilt oss pizza en dag, har spilt spill i lag, gjort litt sånn utenom jobb ting liksom, og det er jo voldsomt trivelig da og ja, det er ikke sånn vi er ofte... om ikke vi er en kompisgjeng så er vi godt sammensveist»* (Informant 13, 2017). Eller at noen oppfinnsomme sjeler setter i gang ekstra tiltak mot en særdeles varm sommer: *«i sommer så var jeg og handla inn is da, kjøpte inn is her og så laga jeg en liten sånn sparebøsse»* (Informant 17, 2017). Alle disse kan forklares som eksempler av bruk av høy sosial støtte for å bekjempe stress på jobb (Johnson & Hall, 1988).

Samtidig er det ikke helt problemfritt å bevege seg i det sosiale arena som en stasjon representerer, spesielt når båndene blir for tette. Dette kan leses i følgende eksempel, der en av deltakere uttrykker ubehaget han føler når de sosiale interaksjonene kommer i konflikt med rapporteringsplikten som just culture i selskapet krever: *«hvis jeg begynner å rapportere en kollega og sånn det skaper ikke et bra arbeidsmiljø det da på sikt»* (Informant 16, 2017). Andre ganger er det rett og slett at kollegene enten ikke kan eller ønsker å bidra i forhold til forventningene: *«hvis det er folk som ikke gidder gjøre sin del av, sine oppgaver som de skal, så blir en veldig demotivert»* (Informant 12, 2017).

Uansett årsak til både høydepunkter og kritiske momenter kommer det tydelig frem fra hva informantene selv forklarer at det er på denne sosial arena at mye av motivasjon deres avgjøres. Av de mange temaer knyttet til sosiallivet på jobb og effekten på trivsel er det to spesielle som jeg velger å utvikle i resten av kapittelet.

## 5.4 Kjønnbalanse

Tidlig i undersøkelsen ble et uventet tema introdusert av flere av informantene. Med forskjellige grader av bevissthet om saken og de sosiale konsekvensene for miljøet begynte de å dele meningene sine rundt samspillet med det andre kjønn.<sup>23</sup>

Dette kan kanskje høres litt overraskende ut, så langt som resten av samfunnet er kommet hva angår likestilling, men temaet er ikke blitt analysert før i luftfarten. Selv om det finnes interesserorganisasjoner som «Women in Aviation» (Women in Aviation, 2018) som setter seg som mål det å fremme ansettelse og videreutvikling av kvinner i alle roller i luftfarten er dette en prosess relativ tidlig i utviklingsfasen. Litteratursøk jeg gjennomførte på Sage og lignende nettdatabasaser viser lite forskning på mangel av likestilling i bransjen, og de få studier som finnes fokuserer mest på segregering innen pilotyrke.

Faktum er at bakketjenester har en stor og delvis uforklart tradisjon for kjønnssegregering:<sup>24</sup> de fleste ansatte som jobber med stuing og fly er menn, mens de som jobber med trafikkoppgaver er noe mer balansert men fortsatt i flertall kvinner. Med forbehold at stasjoner som følger kortbanemodellen tradisjonelt har hatt en mer varierende sammensetting, er WGH i 2017 en del denne bransjehistorien.

---

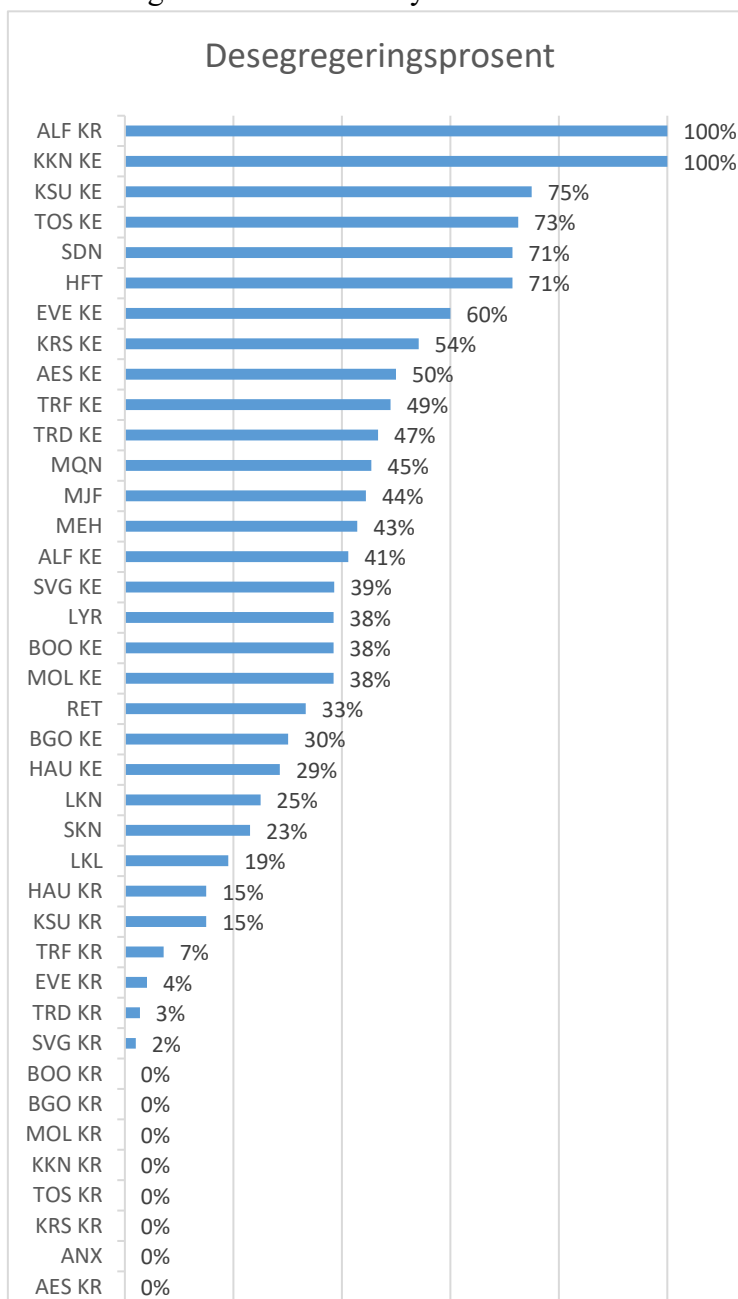
<sup>23</sup> Temaet av kjønnbalanse og dens effekter på arbeidsmiljø stammet fra intervjuene og ble tidlig identifisert som interessant i analyse. På mange måter kan dette ansees som en empirisk-analytisk referansepunkt slik beskrevet av Tjora, der elementer i empiri trigget analytiske idéer i en tidlig fase. (2017, pp. 204-207)

<sup>24</sup> Dette oppfattes og ofte omtales i media som et likestillingsparadoks: Norge er ifølge siste Global Gender Gap Report (WEF, 2017) på andre plass etter Island for likestilling. Likevel er i mange næringer andelen av segregering ekstremt høyt, for eksempel var ifølge SSB 84% av helsepersonell i Norge bestående av kvinner (SSB, 2018). Samme kilde gir oss at 75% av alle ansatte i barnehage og skole er kvinner. (SSB, 2018). Dette til tross for at i skoleårene presterer jenter bedre for hva angår oppnåelse av resultater innen vitenskap, matte og lesing. Forskning har ikke entydige forklaring på fenomenet, men i landene der likestilling er høyest virker karrierevalgets kriterier mindre påvirket av livskvalitetsvurderinger og fører til høyere segregering i tradisjonelle kvinnedominerte sektorer (Stoet & Geary, 2018).

Offisielle data fra HR-avdelingen viser at selskapet i skrivende stund<sup>25</sup> består av 31% kvinner, mens de resterende 69% er menn.<sup>26</sup> Det som ikke synes i en slik oversikt er at sammensetningen av ansatte er mye mindre balansert når man ser på hver avdeling for seg.

For å bedre fremvise fenomenet ble valget det å danne en nytt variabel som måler de-segregering, altså hvor mye av arbeidstokken som prosentvis er spredt på tvers av kjønnene. Denne ble definert som divisjonen av den største kjønnsgruppering for den minste en, for hver avdeling (eksempelvis der det er 75% kvinner og 25% menn blir ligningen å være  $0.75/0.25=0.33$ , altså 33% er de-segregering-indeksen vårt. Samme prosent ville vært resultatet om antall kvinner og menn var speilvendt). Indeksen skal hjelpe å tydeliggjøre hvor mye eller lite homogene avdelingene i selskapet er for hva angår kjønn.

Som man kan se i oppsummeringen i Figur 7 to avdelinger skårer høyest, noe som betyr at for hver ansatt av et kjønn finnes det en motsatt en. Av disse avdelingene som presterer best er kun en av dem en avdeling av flyarbeidere, mens alle andre i topp 5 er enten



Figur 7: De-segregeringsindeks i WGH

<sup>25</sup> Stasjonsbesøk og innhenting av kvalitativ data ble gjennomført i slutten av 2017, og HR og økonomiavdeling datautdrag er fra 2017. For hva angår kjønnsfordeling i de forskjellige avdelingene er utdrag et bilde av situasjonen i høsten 2018. Det ble likevel vurdert som trygg å bruke denne data, da det er ingen grunn til å tro at ett år forskjell kan ha forandret stillingsmix på noen statistisk relevant måte.

<sup>26</sup> Hele datasamling for avhandlingen finnes i vedlegg.

funksjonærer eller kortbane avdelinger.

I andre ende av skalaen finnes avdelingene der kjønnssegregering er størst. I all hovedsak er disse flyarbeidere avdelinger, og i åtte av dem består hele arbeidsstokken av menn. For å bruke en av studiestasjonene som eksempel av de over 100 ansatte på KR i Trondheim består kun 3% av disse av kvinner.

Det finnes en del forskning på de mange utfordringene og få fordelene av en ekstremt homogen arbeidskraft, men siden dette hovedsakelig er en kvalitativ undersøkelse var noe av det viktigste det å fange hva ansatte selv mener om det å jobbe døgnet rundt med folk av samme kjønn.

I denne delen av undersøkelsen var den deltakende observasjonen spesielt verdifull, da akkurat feltnotatene stammer fra innrømmelsen at «I stor grad har vi som har jobbet i bransjen i en stund gjort oss blind for balanseangel».

Av de fem avdelingene som ble en del av studiet har spesielt tre av dem en høy grad av segregering. På disse avdelingene hadde det vært særdeles interessant å få tak i en informant fra minoriteten, men av en eller en annen årsak ingen ønsket å stille. Dette betyr at av alle intervjuene som ble holdt for eksempel i Trondheim var alle kvinnelige informanter fra funksjonær avdeling, mens alle mannlige informanter var fra flyarbeidernes avdeling. På samme måte i Haugesund.

Denne utfordringen med utvalget kan delvis forklare hvorfor avdelingene som i praksis har høyst nivå av segregering ikke oppfatter det som et tema i det hele tatt. De fleste informantene blant flyarbeiderne i Trondheim har ikke noe spesiell formening om effekten av å ha kvinner på jobb med seg, men dette virker egentlig logisk når kun en av de kvinnelige kollegene har vært på vakt det siste året før studiet.

En informant alene kommer seg i nærheten av temaet av mangfold på jobb når han forteller følgende: «du har masse unge kolleger her, det er med [på] å holde deg selv ung også liksom, føler jeg» (Informant 14, 2017).

Om jeg istedet ser på avdelingene som scorer høyst på kjønnsfordeling blir situasjonen annerledes. En av deltakerne beskrev for eksempel at ved en tidligere ombygging av stasjonen måtte flyarbeidere og funksjonærer dele pauseområdet i en lengre periode, noe som opphørte etter at renoveringen var ferdig ettersom at antall ansatte fortsatt å vokse og trange lokaler ble et problem. Oppfordret til å beskrive hva hun savner av denne perioden, forteller hun: «*det [oppsettet] fungerte veldig veldig bra, [vi] blir ikke kjent med dem nå, [det] er så mye folk blant stuerene, [vi] vet ikke hvem dem er, har ikke snakka med dem i det hele tatt*» (Informant 17, 2017). Samtalen fortsetter med å understreke hvordan mangelen på direkte kontakt gjør det

vanskeligere å kommunisere og koordinere oppgavene, spesielt i utfordrende situasjoner. Observasjonen viser også at spesielt i de største representantene av den regionale driftsmodellen bidrar denne formen for depersonalisering til at enkelte føler mindre sosialt ansvar for å gjøre en god nok jobb til at det ikke har negative konsekvenser for andre.<sup>27</sup>

Med kun tre stasjoner som utvalg er det lite datagrunnlag til å utvide en bred generalisering av teorien til hele selskapet. Det er likevel mye som tyder på at funnene mine samsvarer med litteraturen hva angår informantenes oppfattelse av effektene en bedre balansert arbeidsstokken genererer. Om man for eksempel ser på hver case isolert, er Hammerfest stasjonen hvor produksjonsdata og vår kvalitative analyse stemmer overens med litteraturen presentert i teori-kapittelet. Garnero et al.(2014) sin studie belyste en positiv sammenheng mellom bedre kjønns-mangfold og selskapets produktivitet og lønnsomhet, særdeles i de bransjene preget av mye kunnskapsarbeid. Selv om WGH sine ansatte ikke akkurat er det perfekte eksempel på kunnskapsarbeidere, stemmer likevel teorifunnene overens med det jeg fant i Hammerfest: analyse-enheten scorer høyest både på produktivitet og mangfold. Bryngelson et al. (2011) sin forskning viste hvordan kjønnssegregerte arbeidssplasser har en mye høyere risiko for langtidsfravær. Også i takt med dette studiet viser stasjon Hammerfest det laveste nivå av sykefraværet, samt høyest nivå av kjønnsbalanse.

Ser man på hele utvalget blir det noe vanskeligere å se noen trender, da forskjellige driftsmodeller, variabler som laginndeling, og det å være enheter som kommer relativt nylig inn i en annen bedrift gjør det risikabelt med større generalisering av funnene.

Likevel ser vi på de andre analyseenhetene, som generelt viser mye høyere nivå av kjønnssegregering, er det en del som tyder på at teoriene jeg presenterte til en visst grad kan være gjeldende her også. Før man kan trekke noen konklusjoner må det sies at spesielt for hva angår Garnero et al.(2014) virker som at WGH sitt skille mellom funksjonærer og flyarbeidere etterligner det som i teorien er skillet mellom tradisjonelle produksjonsbedrifter og kunnskapsintensive bedrifter. Med andre ord, der Garnero et al. finner at i tradisjonelle produksjonsbedrifter mer kjønns-mangfold ser ut til å ha marginalt negativt effekt på produktivitet, tyder resultatene mine på at noe lignende skjer i våre stueravdelinger, til motsetning av det som jeg observerte

---

<sup>27</sup> Denne antagelsen, som stammer fra informantenes oppfatning, bekreftes i dagens forskning. En oppsummering av litteraturen finnes i Kiesler & Cummings (2002), der forfatterne foretar en revisjon av forskning om emnet. Arbeidet deres viser at tilstedeværelse og nærvær bidrar til et positivt samarbeidsklima, og forsterker konstruktive gruppedynamikker, noe som ser ut til å stemme overens med hva jeg selv observerte og hørte i besøkene mine.

på funksjonærsiden. Med forbehold om at de to stueravdelinger var begge to mannsdominerte, er det min antagelse at høyere produksjonsnivå i TRD hovedsakelig kan forklares av størrelses-skala enn andre faktorer.

Hva angår forholdet mellom sykefravær og kjønnsmangfold var tolkningen enda vanskeligere. På stasjon HAU er kjønnssegregeringen høyest og sykefraværet marginalt høyere på funksjonærer, noe som ser ut til å støtte Bryngelson et al. sine funn. Men når dette sammenlignes med Trondheim blir resultatene snudd: på funksjonærsiden er segregering desidert lavest mens sykefraværet er høyest. På lik linje er stueravdelingen absolutt mannsdominert og likevel leverer den et av de laveste fraværstallene for hele virksomheten.

En mulig forklaring for dette kan være todelt. På den ene siden, på funksjonæravdeling er arbeidsflyten delt i fire arbeidslag som selv en varierende andel av kjønnssegregering. Tas laginndeling i betraktning er det mye som tider på at de mest segregerte og homogene arbeidslagene har langt høyere sykefravær i snitt enn den ene lag som er mest i balanse. På den andre siden, på stueravdeling, er min antagelse at avdelingen avviklende statistikk for hva angår lavt fravær og høy produktivitet kan heller forklares med kulturen som preger avdelingen. I alle intervjuene der kommer frem en tydelig fortelling av folk som lærer seg tidlig å ta vare på seg selv og sine kollegaer, sørger for en stor rotasjon blant oppgavene, og et arbeidsmiljø preget av mye humor og rom for å utrykke og diskutere misnøye. Det er min mening at i disse holdningene og denne kulturen ligger forklaringen bak TRD KR sitt spesifisitet.

Samlet sett er fortellingene fra kvalitativ undersøkelsen nok til å bygge på antagelsen at arbeidsgrupper som er veldig isolerte og homogene støter på en del utfordringer som mer sammensatte avdelinger ikke opplever. Det samme type overbevisning er mer utspredd i Hammerfest, analyseenheten som er nærmest en helt balansert kjønnsfordeling. Stasjonsledelsen har aktivt jobbet der i flere år for å ansette flere kvinner. Årsakene til det er sammensatte og forklart noe annerledes av de to som står bak valget. Stasjonssjefen erkjenner at en mannlig dominert avdeling gjorde det vanskeligere å «*ta tak i personalproblemer som oppstår*» (Stasjonssjef 3, 2017). Samtidig beskriver en av mellomledere sine at det å ha ansette flere kvinner hadde flere effekter på hvordan man oppfattet arbeidsplassen sin: «*Det gikk så fint å blande [flere] inni den miksen, så det var egentlig et sjakktrekk. Fordi at det trakk opp stemningen så ... det var en veldig mørk og dyster stemning da jeg startet her, av flere årsaker, ikke bare at det var bare menn her*» (Informant 19, 2017). Resten av informantene fra samme stasjon har samme oppfatning, og observasjonen støtter argumentet om at ansatte i Hammerfest ser ut til å trives godt i lag og generelt har bedre kommunikasjonsflyt.

I motsetning til studier som den av Garner og Bryngelson er ikke målet mitt med denne typen



studie å bekrefte en årsakssammenheng som beskrevet oppe. For prosjektets hensikter er det tilstrekkelig at informantene slik forklarer seg selv en god del av forbedringene de opplever på trivselsiden. Som en av deltakerne opplyser når oppfordret til å erindre hvordan det var i «gamle dager» er hans persepsjon at en balansert ansettelsespolitikk har bidratt positivt til god trivsel: *«så merka man jo på miljøet at vi var, var bare mannfolk, og det hadde med hvordan man pratet til hverandre, hvordan stemningen var på jobb og på den tida, og de seinere årene har du faktisk gjort noe mer på akkurat der, der dem har ansatt damer i stedet før, og det har gjort noe med miljøet»* (Informant 19, 2017). Når flere ble bedt om å forklare hva som ble annerledes så er svarene med på å avbilde en situasjon der tilførsel av nye kvinnelige medarbeidere utfordret de etablerte tankemønstrene og løftet miljøet. Som nevnt av Informant 11 *«flere da tenker litt andre perspektiver på på ting»* (2017). Videre forklarer vedkommende hvordan dette har forandret arbeidsplassen på flere nivåer, og har endret på det sosiale felleskapet av kollegene:

*«I: vi er blitt mer en mer sosial gjeng også utenfor jobb [...] samles til ... nå har vi ikke lønningspils hver måned men det hender mye oftere nå enn hva det gjorde før, eh... bare noe så enkelt som julebord og sånn det var ikke bestandig at det var når jeg starta her. [\*\*\*]  
Og det merkes også på... på arbeidsplassen at folk er litt mer... hva skal jeg si, litt mer munter, ofte».*

Uten ønske om å være bastant mener jeg at gjennomgangen av intervjuene viser hvordan en bedre balansert arbeidsstokk kan ha påvirkning på trivselen og mer generelt på arbeidsmotivasjonen. Av samme oppfatning kom jeg til i løpet av besøkene via observasjonen. De avdelingene der et stort flertall av menn eller kvinner jobbet alene var lett å beskrive som preget av mye mer stillhet, og veldig begrensende samtaler om noen annet enn forholdvis få temaer som ikke hadde med jobb å gjøre. Denne erkjennelse kan forklare det som flere informanter uttrykket om mangel på sosial interaksjon, som virket i tillegg å bli forverret for de som flyarbeidere som ikke jobber i kontakt med menneske. Dette kan igjen generere en ond sirkel, da av uavklarte årsaker foretrekker generelt kvinner å arbeide i stillinger der sosial interaksjon er større.<sup>28</sup>

Avslutningsvis, aldri i undersøkelsen ble det antydnet at kvinner ikke er egnet til å gjøre jobben sin i bransjen, til og med i de mest fysisk krevende avdelinger. Tvert imot er de få ting

---

<sup>28</sup> Ifølge rapporten « Dette er kvinner og menn i Norge » (SSB, 2018) er de mest kvinnedominerte yrkene: frisører, sykepleier, pleiemedarbeidere, barnehage- og skoleassistenter, regnskaps og lønnsmedarbeidere. Akademisk debatten om hvorfor kvinner velger forskjellige type jobber er meget levende og uavklart; en mulig forklaring ligger i en større prioritering av tid til familien via deltidsstillinger (SSB, 2018). Mer og mer forskning tyder likevel på at sosialisering gjennom oppvekst og skoling (Rudberg, 2009) står bak denne prioriteringen (Barbulescu & Bidwell, 2016).

som nevnes ekstremt positive, og viser at de som jobber i sterkt mindretall er godt likt og integrert i arbeidsgruppen.

At disse er flinke kollegene som i tillegg har noe effekt på avdeling rundt seg er noe som flere ledere har tatt inn på seg og prøver å gjøre noe med:

*Vi har to damer som ansatt [...] og vi har vært veldig heldig med dem vi har tatt inn. Vi har prøvd noen før som, ja, det har ikke vært bra, men dem vi har tatt inn nå, de føler vi har løfta, eh ja altså dem står på og jobber, det er ikke noe å si på arbeidsinnsats. Men det har også litt å si for arbeidsmiljøet innad, dem toner seg litt ned og dem innretter seg og (Stasjonssjef 1, 2017)*

Dette kan tyde på at persepsjonen er i forandring, og at selskapet kan lykkes med å gjøre det mer attraktivt å jobbe på tvers av avdelinger i fremtiden.

## **5.5 Gullalderen forbi**

Et annet tema som viste seg å spille en rolle for medarbeidernes motivasjon var omfanget av de hyppige endringene som karakteriserer bransjen.

På den ene siden har forandringsmengden som daglig karakteriserer arbeidsdagen på en flyplass ført til en særdeles variert arbeidsdag. Informant 22 forklarer at til tross for at en del av arbeidet er preget av rutiner, er likevel helhetsvurderingen hans meget positiv når han forteller at «ingen daga rett og slett er lik» (2017). Det at bedriften byr på utfordringer og varierte arbeidsoppgaver er noe som etter Herzbergsmodellen (1964) bør ansees som en motivasjonsfaktor. Data fra intervjuene samsvarer med teorien, og informantene har nesten kun positive ord om slike større eller mindre endringer og variasjoner i arbeidsflyten sin. Noen, som Informant 27, beskriver dette som en situasjon som refererer til Csikszentmihalyis Flowmodell: «du blir ikke så veldig fort lei av den[ne arbeidsplassen], tiden går fort og det er litt varierte arbeidsdager og sånn så du blir på en måte ikke så fort lei på den måten, men eh det er klart det er en utfordrende» (2017). Modellens påstand er at det finnes en optimal arbeidsuforming der mengden og omfanget av arbeidsoppgaver akkurat er krevende nok til at en arbeidstaker skal kunne oppnå en flytsone av perfekt fokus i arbeidet. Der oppgavene blir for mange eller krevende blir utfallet frustrasjon, mens når oppgavene er for enkle eller for få er risikoen størst for kjedsomhet. Studiedeltakerne beskrev mange tilfeller som nærmeste ideelle Flow-lignende situasjoner fra arbeidsdagen sin. De fleste positive fortellingene om variasjon i arbeidsdagen og mer generelt

forandringer, fremkommer i analyseenheten Hammerfest. Her er den tidligere nevnte kortbane-driftsmodellen<sup>29</sup> i bruk, noe som i en stor grad forklarer den større tilfredsheten jeg registrerte i stasjonen rundt variasjoner i arbeidsflyten, og dens konsekvenser for trivsel i stasjonen. Igjen forklarte Informant 27 hvordan han oppfatter det som artig å være fokusert i en perfekt flytsone: «*det kan være veldig travelt og det kan være spennende og kjekt når det koker litt, så det er veldig variert*»; av lignende mening er Informant 11, som legger til at det for ham nemlig er variasjon som gjør jobben attraktiv: «*det er noe allsidigheten sant, du får gjort alt, du får jobbe med kroppen, du får jobbe med hodet ... du får jobbe med kunde[n]*». Selve stasjonssjefen der uttrykker konsist at «*en variert arbeidsdag er viktig*», noe som bekreftet observasjonen min om at en bevisst handling stod bak en arbeidsorganisering som forsøker å spre utfordringer og variasjoner blant flest mulig ansatte.

Det jeg nettopp beskrev kan ansees som en nærmest ideell situasjon hvor arbeidsutformingen er i riktig i forhold til medarbeiderens evner til å få økt motivasjon og ytelse på jobb. Men det finnes andre typer endringer i selskapet som oppfattes som langt mer krevende og absolutt ikke-motiverende.

Mange større forandringer i bransjen er noe ansatte i WGH bare er nødt til å forholde seg til, så mer enn å analysere hvordan enkelte mennesker reagerer foran endringene i arbeidslivet, var fokuset mitt heller rettet mot hvilke strategier informantene hadde for å takle visse omskiftninger i arbeidslivet. Antagelsen min her var at motivasjonen ville bli påvirket av hvordan medarbeiderne klarte å tilpasse seg de forskjellige helomvendingene, som for eksempel alt WGH sin virksomhetsoverdragelse innebar.

Hvordan man klarer å påvirke og eventuelt styre forventninger rundt endringene og deres effekter på motivasjonen, er noe som dette studiet alene ikke kommer til å kunne gi svar på. Likevel er den innsamlede dataen nok til å belyse flere kritiske momenter i endringssituasjoner og dets effekter på arbeidsmiljøet.

Det finnes en fellesforståelse i selskapet for at ledelsen av en virksomhet i endring er noe særdeles krevende. Som stasjonssjef 2 forklarer: «*med den ehm ... ansattgruppe[n] jeg har*

---

<sup>29</sup> Som tidligere forklart i Operative driftsmodeller i WGH innebærer modellen et større fokus på allsidighet av medarbeidere og en uspesialisert tilnærming til arbeidsoppgavene. Som følge av dette ser vi under en slik driftsmodell en større grad av rotasjon av alle ansatte blant de forskjellige oppgavene og dermed en større variasjon i arbeidsdagen deres.

*så klarer ikke vi å ta endringene like fort som flyselskapene»* (2017). Spesielt hva angår tilpasningen av bemanningen til produksjon er dette noe som oppfattes som krevende overalt, men i WGH er det å få medarbeidere til å være med i endringsprosessene en stor utfordring.

Ett element som kom frem i løpet av observasjonsperiodene er at midt i en krevende situasjon knyttet til forandringer på jobb, finnes det i mange avdelinger av selskapet en forståelig, men likevel noe merkelig fortelling av alle endringene som en del av det jeg valgte å kalle for en «tapt gullalder». Denne virkelighetsoppfatningen stammer sannsynligvis fra den naturlige og kontinuerlige sammenligningen som en del av selskapets eldre medarbeidere gjennomfører mellom dagens arbeidssituasjon mot hva de husker fra 20-30 år tilbake i tid. I mange av analyseenheter er den gjennomsnittlige alderen høy og derfor er det fornuftig å tenke seg at mange medarbeidere kan ha sterke meninger om forandringene de har opplevd i løpet av karrieren sin. Ved besøket mitt hadde for eksempel HAU KE en snittalder nær 60 år, mens KR var noe lavere. Både HFT og TRD viste enn noe lavere snittalder.

I denne avhandlingen var det ikke min intensjon å gå inn og undersøke disse medarbeidernes påstander. Jeg har ingen ønsker om å bekrefte eller avkrefte meningene deres om hvorvidt alle endringene som har skjedd i de siste tiårene har vært utelukkende negative, slik noen av informantene fortalte meg.

Det jeg syntes var viktig her er at disse menneskene deler og sprer en persepsjon av at en noe mytisk gullalder er forbi, og at denne sosiale konstruksjonen kan påvirke arbeidsmiljøet. Det jeg mener å ha registrert i studiet er at disse sosiale fortellingene kan ha effekter på motivasjonen, ikke bare for de som selv har opplevd forandringene, men også for resten av mennesket som får høre om dem.

Hvorfor dette skjer er noe som kan ha en flerfoldig forklaring i litteraturen.

På den ene siden kan man anta at både klaging og en kontinuerlig påminnelse av at «alt var bedre før» kan øke avstanden i et allerede eksisterende generasjonsskille, og dermed underminer det sosiale miljøet på arbeidsplassen. Med en slik tilnærming kan både Maslow (1943) og Herzberg (1964) bidra til å forstå hvorfor dette har konsekvenser for motivasjonen. Ifølge Maslows behovshierarki er selvrealisering og sosiale interaksjoner et grunnleggende behov for mennesker. Under Herzbergsmodellen fungerer disse i en arbeidssammenheng som hygiene-faktorer. Situasjoner som undergraver gruppetilhørighet og felleskapet, kan derfor antas å være demotiverende.

En annen forklaring av fenomenet kommer fra studier innenfor sosiologi og kognitiv psykologi. Et negativt narrativ rundt arbeidssituasjonen bygger forventninger om hvordan situasjonen kom-

mer til å utvikle seg. Slike forventninger kan fungere som en selvoppfyllende profeti, en fortelling av virkeligheten som på ikke helt kognitive bevisste måter påvirker handlingene og dermed utfallet. Disse effektene er blitt forsket først av sosiologen Robert Merton (1948) og testet i forskjellige sammenhenger gjennom årene. Robert Rosenthal har for eksempel forsket om forventningseffekter innen utdanningsinstitusjoner. Hans eksperimenter førte ham til å definere som Pygmalion effekten (1987) fenomenet der positive (eller negative) forventninger fra lærere om en spesiell elev påvirker elevens fremgang. I nyere år har andre forskere fortsatt å bekrefte forventningseffekter i lærer-student forholdet (Becker, 2013). I arbeidssammenheng viser studier en lignende sammenheng mellom de sosiale forventningene og resultatene på jobb (Chirayath, et al., 2009).

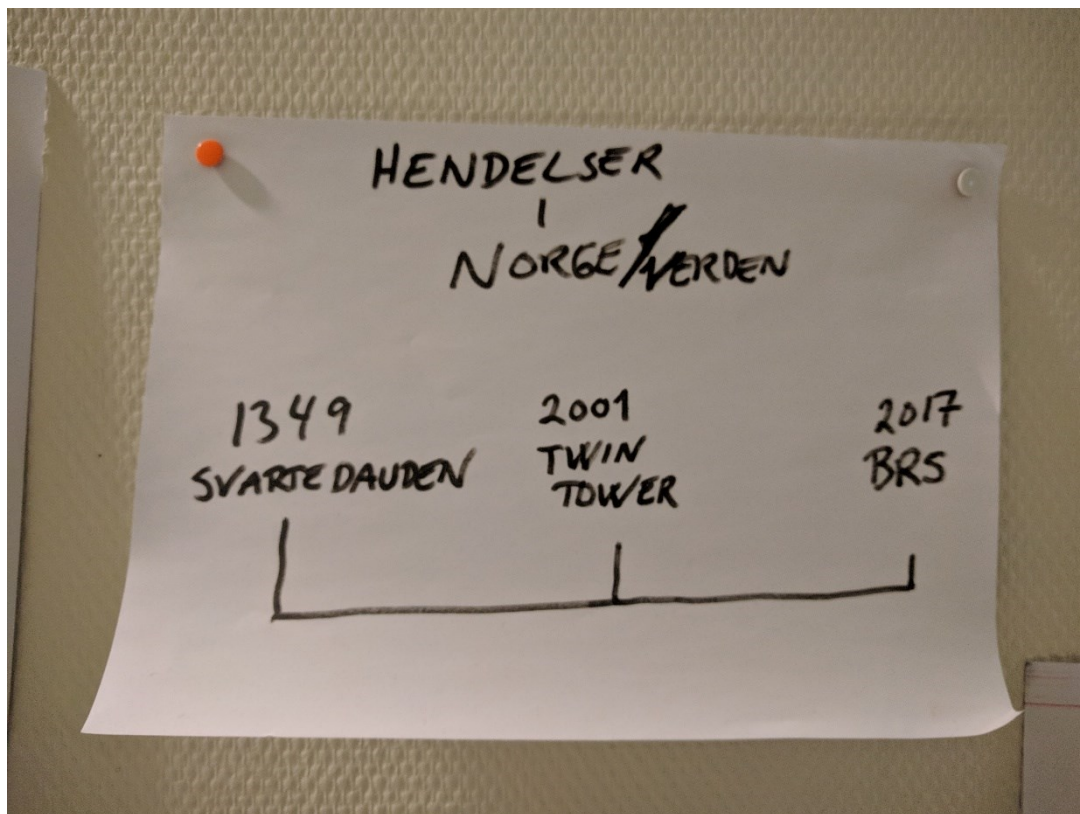
Hvis vi ser nærmere på hvorfor forandringene blir oppfattet på en negativ eller positiv måte, er holdningene varierende på tvers av analyseenheter - ofte fra person til person. Stasjonssjef 3 beskriver for eksempel ganske så tydelig troen hans på at folk på generelt grunnlag er skeptiske når det gjelder forandringer: «*[jeg tror det finnes en] innebygd skepsis i oss mennesker*», som han videre presiserer ved å knytte det til manglende årsaksforklaringer bak endringene: «*jeg tror at det som er nytt på mange måter er litt skremmende fordi at det gamle fungerte bra, så da ser man ikke helt hvorfor det nye skal komme*». Det finnes enighet blant stasjonssjefene om at forandringer blir hindret av manglende forståelse. Denne grunnleggende mangelen på fellesforståelse for forandringer er noe som resulterer i praktiske utfordringer, som når stasjonssjef 2 forteller oss om holdningene de ansatte har overfor teknologi: «*Internet Explorer og Google Chrome er ord de ikke hører, de vet internett de*». Om bruk av engelsk språk som de facto standard språk fra flyselskapene i sine oppdateringsnyhetsbrev forteller han frustrert at «*[jeg] skriver dem om fordi de ikke aksepterer at den ikke står på norsk*».

Andre ganger, som stasjonssjef 1 ofte konkluderer litt skuffet, gjør engasjement- og forståelsesmangel hos ansatte mange av forandringsprosessene tunge og unødvendig frustrerende, noe som igjen underbygger en del av den gjensidige tilliten: «*vi har mange ansatte som har vært med på mange endringer, mange av endringene går litt sånn i en sirkel, så det liksom, eh, dem sitter seg litt på rumpa og venter til dem er tilbake til der dem er. Egentlig.*».

Det er vanskelig å si noe om hvorfor dette skjer, men min observasjon samt dialogen med stasjonslederne tyder på at mange endringsprosesser har blitt startet eller implementert raskt uten at det har vært tid til å bygge på eierskap hos mellomlederne, slik Erichsen og altera beskriver (2015, pp. 299-300). Dette, i tillegg til kommunikasjonssvikt på flere nivåer forklarer hvorfor endringsprosesser i analyseenheter ofte oppfattes som mer krevende enn logikken

skulle tilsi. Dette gjelder for øvrig for begge partene i forandringsprosessene. I flere av intervjuene fortalte både ledere og medarbeiderne om en viss slitasje foran endringer som opptar energier uten at ting nødvendigvis blir mer optimale.

Fra medarbeidernes side settes det i gang en del overlevelsesstrategier for å bekjempe frustrasjon, der det å bruke humor, mer spesifikt galgenhumor, ser ut til å være en måte for å bedre håndtere en til tider skremmende usikkerhet for fremtiden. I HFT realiseres dette som et uformelt motto som spøker om selskapets vanskelighet med å ha en velfungerende IT-infrastruktur: «vi har en sånn veldig intern spøk på at det er aldri noe som funker samtidig» (Informant 22, 2017). En større stasjon, som Trondheim, er ikke noe annerledes, slik bildet i Figur 8 viser. Bildet er tatt i pauserommet til stueravdelingen på Værnes og viser en kreativ og noe mørk humoristisk sammenligning mellom introduksjonen av en Baggage Reconciliation System<sup>30</sup> i stasjonen, Svartedauden og terrorangrepet 11. september 2001.



Figur 8: Galgenhumor på TRD KR

Kommunikasjon, både på generelt grunnlag, og mer spesifikt kommunikasjon av behov bak

---

<sup>30</sup> En BRS eller *Baggage Reconciliation System* er en ny dataløsning som IATA krever implementert av alle ground handling-selskaper fra 01.06.2019, for å forsøke å minke antall tapte/mistet kolli bagasje på flyplasser. Det dreier seg om en noe komplisert og omfattende rutineendring for stuer da hvert kolli må skannes med en bærbar fingerskanner like før det blir lastet ombord på flyet.

forandringene, er en åpenbar utfordring i selskapet. Men mer spesifikt vil jeg rette fokus mot den spesielle formen for kommunikasjonen som består av fellesfortellingen om tapt gullalder og dens konsekvenser for arbeidsmiljøet.

Resonnementet mitt bak valget er at selv om det er forståelig på flere nivåer kan denne fellespersepsjonen bidra kraftig til å skape negative holdninger som igjen påvirker både stemning og motivasjon på arbeidsplassen. Disse fortellingene finnes til en viss grad i de fleste avdelingene jeg besøkte og hvis på den ene side hjelper med å danne et fellesgrunnlag og en sosial fortelling om hva yrket er og har vært, byr på en stor risiko til å negativt påvirke de nyere generasjonene av ansatte dersom de blir dominerende i avdelingen.

At gullalderen er forbi for disse menneskene forklares hovedsakelig med det at yrket har forandret seg betraktelig, som oftest uten at dette har vært forklart eller adressert. På samme måte er aldri en sammenligning med hva endringene generelt har vært i arbeidsmarkedet de siste 20-30 år en del av slike vurderinger. Det er et faktum at ansvarsområdene og kravene er blitt annerledes i løpet av årene. Midt i mellom disse forandringene er det mye som kan tyde på at ledelsen i selskapet (og særdeles i SGH, da de fleste forandringene disse ansatte refererer til har skjedd før virksomhetsoverdragelsen) har lyktes i mindre grad med å ha en dialog med medarbeiderne sine om hva som kunne ventes av forandringene.

På den ene siden, som Informant 24 forklarer oss, er den sosiale persepsjonen og anerkjennelsen rundt yrket forandret: *«en annen ting, [stasjonen] er en liten plass og før 2002 da var det veldig status å jobbe på flyplassen her, for du gikk i [stasjonen] med uniformen i gata, så var det litt flott og litt stas der»* (2017). Dette er ikke så lett å forklare, men det kan antas at det finnes en forandring i samfunnet som kan sees i sammenheng med den store trafikkøkningen sett i Norge de siste 15-20 årene. Når flere reiser oftere kan vi formulere en hypotese om at flere mennesker oftere kommer i kontakt med flyplassansatte, noe som svekker litt av sjarmen.

Samtidig som samfunnet og dens persepsjon av flybransjen har utviklet seg, har også jobbene i bransjen forandret seg kraftig, drevet av konkurranse, kostnadskutt og effektivisering. Dessverre, mer eller mindre med god grunn, har dette som oftest blitt oppfattet i stasjonens fellesfortelling som *nedskjæring*. Det er altså veldig vanskelig å få informantene til å peke på positive endringer, selv når det finnes mange av dem.<sup>31</sup> Tillitsbrudd forårsaket av nedskjæring

---

<sup>31</sup> For å bruke et eksempel har kontroll av arbeidstid etter reglene fra Arbeidsmiljøloven blitt forbedret mange ganger i de siste 30 år, samt etterlevelse av disse reglene via bedre ressursstyringssystemer. Dette og mange andre positive endringer ble sjeldent nevnt i noen av intervjuene.

er såpass stort at det tar ofte opp hele oppmerksomheten til vedkommende. Man kan likevel ikke la være å se at det er mye sannhet i det at trafikknedgang og økt automatisering har betydd spesielt for noen stasjoner at jobbene er blitt mer monotone, mindre spennende: «*alt er jo bare ... eneste [jeg] sier i utgangene er snu billetten, snu billetten*» (Informant 25, 2017). Disse endringene kan tolkes med Csikszentmihalyis Flowmodell, da forandringen og forenklingen av arbeidsoppgavene avbilder en opplevelse der flytsonen er tapt og arbeidssituasjonen oppleves som dominert av kjedsomhet. Dette merkes spesielt godt i stasjonene som er organisert under den regionale modellen. Forenkling av oppgavene og effektivisering på flyplasser som fra før av hadde en høy grad av spesialisering, har redusert variasjoner i arbeidsdagen. Uten noen større strategi for å kompensere for dette via for eksempel en økt rotasjon av arbeidsoppgavene, har dette direkte effekt på motivasjon. I et HRM-perspektiv er dette i tillegg svært uheldig da det blant annet svekker selskapets evne til å beholde kvalifisert arbeidskraft og videreutvikle medarbeidere (Jacobsen & Thorsvik, 2015, pp. 242-273).

Tilspising av hvert selskap sin kjernevirksomhet<sup>32</sup>, samt flytting av billettsalg til nett, har gjort at mange tradisjonelle oppgaver, spesielt for funksjonærer, er forsvunnet:

*du kan si jobben var mer spennende og utfordrende når vi begynte da for da hadde vi jo mye salg men vi hadde telefonsalg, billettsalg over disk, vi hadde sjekk inn og alt det her, vi ble sendt på kurs, vi fikk på en måte en utdanning i reiseliv i den tiden der, vi hadde jo introductory kurs, to uker på Gardemoen, vi hadde tariffkurs, smilekurs, servicekurs, hele veien, ja, reiste på studieturer ... var gøy altså*  
(Informant 23, 2017)

Arbeidsoppgavene er blitt redusert og forenklet, og særlig der det ikke er stor rotasjon blant disse oppgavene gir dette dårlige opplevelser. På toppen av dette kommer det en utfordring knyttet til status fra stuersiden, der jeg enkelte steder registrerte misnøye og en antagelse av generasjonskonflikt. Dette fordi forventningen til den eldre garden er å kunne plukke de oppgavene de liker best, for å så etterlate de minst interessante oppgavene til yngre kolleger.

Fortellingen av tapt gullalder stammer fra den personlige erfaringen til flere av informantene, ofte med et konkret *før og etter*, noe som hovedsakelig samsvarer tidsmessig med inntoget i Norge av det som Doganis definerer som lavkostrevolusjonen (2006, pp. 159-194).

---

<sup>32</sup> Med dette refererer jeg til strategiskiftet i luftbransjen beskrevet av Holloway som nevnt på side 2, altså refokusering av flyselskapene fra integrerte *legacy carrier* til mer kostnadseffektive virksomheter fokuserte på passasjertransport.



Likevel var det tydelig i reisen min mellom stasjonene at fortellingen gror utover det, og blir et slags analytisk verktøy som deles i stasjonen for å forklare virkeligheten, der det meste fortolkes i lyset av en tapt og ofte mytisk fortid, hvor alt generelt var bedre.

Fortellingen som starter fra mennesker med høy ansiennitet gjør konseptet lettere å akseptere, da disse er folk som med god grunn eier stor respekt blant kollegene sine. De er kunnskapsrike ansatte og derfor høyt respektert og innehar en viss autoritet overfor sine kollegaer. Når fortellingene deres blir ensidige negative, som *«det er liksom bare nedskjæringer»* (Informant 28, 2017), kan det argumenteres for at dette påvirker det sosiale miljøet i avdelingen. Igjen er ikke mitt ønske å vurdere hvorvidt mange av argumentene bak disse vurderingene har grunnlag i virkeligheten.

Min påstand er at selv om historien om den tapte gullalderen til tider kan fungere som en enkel men effektiv måte for å luften tankene og senke frustrasjonsnivået, er det på den andre siden dette som bidrar til å danne en stemning som fokuserer mer på det å finne problemer enn å faktisk løse dem. Det dreier ofte seg om en selvoppfyllende profeti, som kan spre en viss håpløshet for fremtiden og negativt påvirke kolleger, samt å bidra generelt til å svekke det samarbeidet mellom ansatte og arbeidsgivere som den norske arbeidslivmodellen bygger på, som beskrevet av Levin (2012). Modellen baseres på at nedfelte, demokratiske rettigheter i lovgivning og i avtaler danner grunnlag for videreutvikling av en organisasjon der medvirkning er en viktig faktor. Svekkelsen av tilliten og samarbeidet mellom partene undergraver en ordening som lever av gjensidig balanse mellom arbeidsgivere og ansatte.

Ett eksempel på dette kan være Informant 4 sin refleksjon, når hun som er yngre enn snittet i avdelingen innser at jevnaldere mer eller mindre forsvinner fra jobben: *«jeg blir nervøs for at dette blir en bedrift der det bare kommer nye folk hele tida på en slags mellomstadiet i livet, at dem jobber her mens dem studerer og så slutter»* (Informant 4, 2017). Hvis det på den ene siden kan forstås at med økningen i høyere utdanning i Norge gjør flyplassen til en mindre attraktiv arbeidsplass, kan man likevel ikke ignorere at det på samme stasjon eksisterer en fellesfortelling som sier at *«du ser det på ungdommer som er her det er jo ingen som kommer til å være her i 30-40 år, den tida tror jeg det er slutt på»* (Informant 17, 2017).

Uten ønske om å undervurdere omfanget av de faktiske forandringene som skjer i bransjen, er det likevel min mening at en større bevissthet rundt slike selvoppfyllende profetier er nødvendig for å styrke arbeidet med endringsledelse i selskapet

Slike holdninger og refleksjoner er helt legitime, og kan ofte være nyttig for å måle temperaturen på mottakelsen av pågående endringer. Men når disse går usett og uadressert i lengden underbygger de mye av motivasjonsarbeidet som gjøres i selskapet.

Hvorfor skal det være vits å investere i mer opplæring og nye verktøy, noe som stadig skjer, om man skulle tro på påstander som «vi [har] jo mista alle arbeidsoppgavene våre sant vi kan ikke gjøre noe selv lenger før hadde vi jo kontroll med flyene og kontroll sant men nå må vi inn til Polen» (Informant 22, 2017) Og hvordan kunne investering i ledelsesopplæring forsvares, om man lar være å bekjempe slike fortellinger og deres effekter på tillit i ledelsen? Når medarbeidere i sine refleksjoner stiller seg spørsmål som «*hvorfor det må være stasjonssjef på hver liten stasjon det har og det og at jeg liksom alt sånt så skjønner jeg ikke det behovet da*» (Informant 28, 2017) er det åpenbart at en mer sammenhengende strategi må til for å gjenskape tilliten som trengs i arbeidslivet, for å stimulere samarbeidet og bruke det for arbeide med å fokusere på løsninger fremfor problemer.

At dette er det nest viktigste innsatsområdet er noe som enkelte mellomledere har innsett og aktivt prøver å jobbe med, som Informant 19 som fortalte om arbeidet sitt med å få sine ansatte «*til å tenke muligheter*» (2017) istedenfor grenser.

Likevel virker mangelen på en mer overordnet og konsekvent forklaringsstrategi for endringene og oppfølging av forventingene som en foreløpig tapt mulighet til å skape synergier og positive ringvirkninger for motivasjonen på arbeidsplassen.

## 6 KONKLUSJON

Dette studiet hadde opprinnelig som hensikt å analysere sammenhengen mellom produktivitet og arbeidsmiljø i et utvalg av stasjoner i WGH. Som følge av en åpen stegvis deduktiv-induktiv tilnærming (Tjora, 2017, pp. 18-23) ble forskingen min konkret dreiet mot en analyse av hvordan motivasjon fungerer for de ansatte i analyseenhetene.

### 6.1 Forholdet mellom arbeidsbelastning og trivsel

Første del av forskningsspørsmålet ble besvart ved å sette sammen resultatene fra en sekundær analyse av harde data og den kvalitative undersøkelsen gjennomført i analyseenhetene. Med bakgrunn i både internasjonal (Michie & Williams, 2003) og norsk (Nørvåg, 2013) forskning ble sykefraværsprosenten benyttet som indikator for trivsel på arbeidsmiljøet, og statistisk korrelert til produksjonsdata.

HR- og økonomianalysens data viser at det er lite som tyder på en stor sammenheng mellom arbeidsbelastning og trivsel. Statistisk korrelasjon viser en generelt lav og negativ sammenheng mellom de valgte variablene, noe som tyder på at økt arbeidslastning heller har sjanser for å redusere sykefraværet. Dette forholdet støttes av den kvalitative undersøkelsen og ser ut til å samsvare med Flow-modellen (Csikszentmihalyi, 2014).

Videre viser analysen av intervjuene og observasjonen at flere andre praktiske/logistiske forhold på flyplassen ser ut til å fungere som hygienefaktor (Herzberg, 1964) i større grad enn arbeidsbelastning. Klarer man å komme seg bort ifra vanlig lønnsforhandlingsretorikk om ressurser som preger bransjen, peker studiet på at det er andre faktorer enn arbeidsbelastning alene som påvirker trivselen på arbeidsplassen. Informantenes fortellinger antyder at kontroll på oppgavene, mestringsfølelse samt den generelle sosiale sammensetningen på flyplassen er faktorer som har en betydelig rolle for deres trivsel og velvære på jobb.

Karaseks krav-kontrollmodell (1979), dens utvidelse til sosial støtte (Johnson & Hall, 1988) og deres videreutviklinger (Van der Doef & Maes, 2010) kan godt forklare mistrivselodynamikken i WGH sine analyseenheter. Disse modellene hensyntar flere av de faktorene som informantene indikerte som risikomomenter i arbeidsflyten deres, og burde derfor danne et grunnlag for videre forskning i selskapet.

### 6.2 Motivasjonens rolle

Mens sammenhengen mellom arbeidsbelastningens betydning for trivselen viste seg å være mindre betydelig enn opprinnelig antatt, ble det tydeligere at det var motivasjon som var særdeles avgjørende for trivseloppfatningen i arbeidsmiljøet.

I den kvalitative analysen kommer det frem at det er på den sosiale arenaen at medarbeiderens motivasjon avgjøres. Uten å nedprioritere hygiene faktorene som må være til stede, er det hovedsakelig sosiale forhold informantene peker på når søkelyset rettes mot motivasjon og dens effekter på arbeidsinnsatsen. Interaksjon med kollegene og ledere, samt kommunikasjon og forståelse av hva som skjer rundt, er noen av nøkkelordene for å forklare motivasjon og trivsel på en av de analyserte avdelingene.

Spesielt to sosiale fenomener (kjønnsbalanse og forventninger) ble fremhevet i analysen, da de av flere grunner ser ut til å gi nærmest multiplikatorlignende effekter for motivasjon og trivsel.

Det er mye som tyder på at en bedre kjønnsbalanse i WGH kan ha positive effekter.

På den ene siden viser både de ansattes oppfatninger og forskningslitteraturen hvordan en mer mangfoldig arbeidsstokk kan bidra positivt til produktivitet og lønnsomhet (Garnero, et al., 2014). Informantene beskrev hvordan en mer kjønnsbalansert avdeling hjalp med å dempe og løse interne konflikter, forbedre kommunikasjon, utveksle erfaringer og øke kreativitet og evne til å løse komplekse problemer. Det er imidlertid uklart hvorvidt disse effektene kan være av samme intensitet på tvers av avdelingene og faggrenser eller ikke, og dette er noe videre forskning i selskapet kan fokusere på.

På en annen side viser både litteraturen (Bryngelson, et al., 2011) og analyseutvalget mitt signaler som tyder på at de sosiale endringene som følger en mer kjønnsbalansert arbeidsstokk kan ha positive effekter på sykefraværet. Reduksjonen av sykefraværet er noe som både av etiske og økonomiske grunner kan være så verdifull for selskapet at en enkel analyse av HR-data burde prioriteres i nærmeste fremtid.

Et annet fenomen som har vist seg å være viktigere enn opprinnelig antatt, er arbeidsstokkens positive og negative forventninger til utfallet av arbeidet deres. Analysen min peker på at der en negativ sosial virkelighetsbeskrivelse blir dominerende, tyder mye på at fenomenet har store likhetstrekk med Pygmalioneffekten (Rosenthal, 1987) for hele arbeidsstokkens motivasjon.

### **6.3 Implikasjoner**

Studiets resultater viser flere funn som kan settes ut i praksis, i form av ulike ledelsesbefalinger.

På den ene siden viser funnene mine at faktorer som forklares under krav-kontroll-sosial støtte modellen (Johnson & Hall, 1988) er av større betydning for å bygge et godt arbeidsmiljø

i selskapets avdelinger. For meg er det derfor lett å anbefale bruk av modellen i videreforskning, særlig i sine nyere utviklinger (Van der Doef & Maes, 2010), for å utdype forholdet mellom arbeidsbelastning og arbeidsmiljø i WGH i videre forskning.

For hva angår oppfatning av miljøet på arbeidsplassen er det særlig to sosiale forhold i analysen som ser ut til å ha en såpass vesentlig betydning for informantene, med tanke på trivsel og dermed motivasjon, at det anbefales å videre undersøke disse to forholdene og eventuelt planlegge korrigerende tiltak.

Kjønnsbalansens effekter på sykefravær kan lett undersøkes ved å utvide analysen jeg gjennomførte i dette studiet til hele selskapet over en større tidshorisont. Om en slik utvidet analyse fortsatt skulle bekrefte at utviklingen i selskapet er i takt med Bryngelsons (2011) funn, er det alene god nok grunn til å igangsette arbeid for å øke balansen.

Resultatene av den kvalitative undersøkelsen tyder også på at en mer de-segregert arbeidsplass kan øke motivasjon og trivsel, og som følge av dette ha langsiktige, positive effekter på lønnsomhet. Det går utover oppgavens hensikter å undersøke hvilke korrigerende tiltak som kan vurderes for å gjøre visse stillinger i selskapet mer attraktive, men de samlede resultatene er nok til å anbefale å planlegge utviklingen av en samordnet ansettelsespolitikk der balansen skal oppsøkes i større grad.

En siste anbefaling stammer fra funnene mine angående effektene av et negativt, sosialt fellesnarrativ rundt forventningene til medarbeidere og dens utfall for motivasjonen deres.

Det å analysere omfanget og intensitet av disse Pygmalion-lignende effekter jeg avdekket i min analyse blir av spesiell interesse for selskapet. Det er uklart hvorvidt det negative sosiale fellesnarrativet jeg beskrev påvirker resultatene direkte, slik en del av litteraturen jeg reviderte ser ut til å antyde (Becker, 2013) (Chirayath, et al., 2009), eller om det heller skal ansees som konsekvensen av langvarige, nedgående trender. Videre forskning bør fokusere på å belyse dette forholdet, for så å kunne tilføye mer kunnskap til ledelsen i selskapet.

En rask gjennomgang av lederopplæringstilbudet viser at lite tid er dedikert til teorier om forventninger og deres effekter som selvoppfyllende profetier. Ytterligere forskning kan hjelpe med å identifisere tiltak som selv om enkel likevel kunne hatt stor betydning for det daglige arbeidsmiljøet til flere tusen ansatte i selskapet, og da etterleve selskapets prinsipper om å ha fornøyde medarbeidere.

## 7 REFERANSER

AeroSavvy.com, 2014. *It's NOT a Tarmac*. [Internett]

Available at: <https://aerosavvy.com/aviation-terminology/>

[Funnet 30 November 2018].

Alexandersen, R., 2012. SAS-konkurs vil ramme Widerøe. *Nordlys*, 18 november.

Ali, M., 2016. Impact of gender-focused human resource management on performance: The mediating effects of gender diversity. *Australian Journal of Management*, Volum 4, pp. 376-397.

Aune, T., 2017. *Luftfart Media*. [Internett]

Available at: <http://luftfart.media/2017/11/16/wideroe-far-storkontrakt-med-klm/>

[Funnet 1 Desember 2017].

AVINOR, 2018. *Trafikkstatistikk - Flybevegelser 2017*. [Internett]

Available at: <https://avinor.no/globalassets/konsern/om-oss/statistikk/no/2017/flybevegelser-2017.xls>

[Funnet 1 Oktober 2018].

AVINOR, 2018. *Trafikkstatistikk - Passasjerer 2017*. [Internett]

Available at: <https://avinor.no/globalassets/konsern/om-oss/statistikk/no/2017/passasjerer-2017.xlsx>

[Funnet 1 Oktober 2018].

AVINOR, u.d. *AVINOR*. [Internett]

Available at: <https://avinor.no/flyplass/oslo/kontakt-oss/handlingagenter>

[Funnet 11 April 2017].

AVINOR, u.d. *Kontakt - Flyselskaper*. [Internett]

Available at: <https://avinor.no/flyplass/oslo/kontakt-oss/ruteselskap>

[Funnet 18 Oktober 2018].

Ayhan, D., 2010. *Aftenposten - Lønnsomt mangfold*. [Internett]  
Available at: <https://www.aftenposten.no/meninger/kronikk/i/2d0B4/Lonnsomt-mangfold>  
[Funnet 17 Oktober 2018].

Barbulescu, R. & Bidwell, M., 2016. Do Women Choose Different Jobs From Men? Mechanisms of Application Segregation in the Market for Managerial Workers. *Organization Science*, 3(24), pp. 737-756.

Bartunek, J. M., 2007. Academic-practitioner collaboration need not require joint or relevant research: Toward a relational scholarship of integration. *Academy of Management Journal*, 50(6), pp. 1323-1333.

Becker, C. L., 2013. SAS selger Widerøe for 2 milliarder. *Dagens Næringsliv*, 3 mai.

Becker, D., 2013. The impact of teachers' expectations on students' educational opportunities in the life course: An empirical test of a subjective expected utility explanation. *Rationality and Society*, 25(4), pp. 422-469.

Berg, L. P., 2016. *Kunnskapsintensive bæring i Norge*, Oslo: SSB.

Bezuijen, X. M., van den Berg, P. T., van Dam, K. & Thierry, H., 2009. Pygmalion and Employee Learning: The Role of Leader Behaviors. *Journal of Management*, 35(5), pp. 1248-1267.

Blyton, P., Lucio, M. M., McGurk, J. & Turnbull, P., 2001. Globalization and trade union strategy: industrial restructuring and human resource management in the international civil aviation industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(3), pp. 445-463.

Borenstein, S. & Netz, J., 1999. Why do all the flights leave at 8 am?: Competition and. *International Journal of Industrial Organization and departure-time differentiation in airline markets*, Volum 17, pp. 611-640.

Bowen, G., 2009. Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), pp. 27-40.

Boysen, P. G., 2013. Just Culture: A Foundation for Balanced Accountability and Patient Safety. *The Ochsner Journal*, 13(3), pp. 400-406.

- Braathen, F., 2012. *Aftenposten.no*. [Internett]  
Available at: <https://www.aftenposten.no/norge/i/GGM66/Tegnene-pa-at-du-bor-bytte-jobb>  
[Funnet 18 Oktober 2018].
- Bryngelson, A., Bacchus Hertzman, J. & Fritzell, J., 2011. The relationship between gender segregation in the workplace and long-term sickness absence in Sweden. *Scandinavian Journal of Public Health*, Volum 39, pp. 618-626.
- Chirayath, S., Lalgelm, E. M. & George, S. B., 2009. Expectations Come True: A Study of Pygmalion Effect on the Performance of Employees. *Management and Labour Studies*, 34(1), pp. 125-144.
- Csikszentmihalyi, M., 1975. *Beyond boredom and anxiety*. 1st red. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Csikszentmihalyi, M., 1997. *Finding Flow: The Psychology Of Engagement With Everyday Life*. 1st red. New York: Harper Collins.
- Csikszentmihalyi, M., 2014. *Flow and the Foundations of Positive Psychology*. 1st red. New York: Springer.
- Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH), 2016. *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi - Hensyn til personer*. [Internett]  
Available at: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/b.-hensyn-til-personer-5---18/>  
[Funnet 14 September 2017].
- Doganis, R., 2006. *The airline business*. 2nd red. New York: Routledge.
- Eden, D., 1984. Self-Fulfilling Prophecy as a Management Tool: Harnessing Pygmalion. *The Academy of Management Review*, 9(1), pp. 64-73.
- Engererengen, L., 2018. *Kortbaneflyplass, I Store norske leksikon (2018)*. [Internett]  
Available at: <https://snl.no/kortbaneflyplass>  
[Funnet 18 09 2018].



Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T., 2015. *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. 1st red. Bergen: Fagbokforlaget.

EurWork - European Observatory of Working Life, 2005. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. [Internett]

Available at: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/industrial-relations-in-the-airline-sector>

[Funnet 12 Mars 2017].

FN-Sambandet, 2018. *HDI - indeks for menneskelig utvikling*. [Internett]

Available at: <https://www.fn.no/Statistikk/HDI-menneskelig-utvikling>

[Funnet 17 Oktober 2018].

FN-Sambandet, 2018. *Sammenlign verdens land - Norge og Belgia*. [Internett]

Available at: [https://www.fn.no/Land/Samanburdur-landa/\(country1\)/306/\(country2\)/201](https://www.fn.no/Land/Samanburdur-landa/(country1)/306/(country2)/201)

[Funnet 17 Oktober 2018].

Frederick, J. H. & Hudson, W. J., 1942. What Is a Feeder Airline?. *Journal of Air Law and Commerce*, 13(54).

Frey Frøslie, K., 2018. *Korrelasjon i Store Norske Leksikon*. [Internett]

Available at: <https://snl.no/korrelasjon>

[Funnet 20 September 2018].

Garnero, A., Kampelmann, S. & Rycx, F., 2014. The Heterogeneous Effects of Workforce Diversity on Productivity, Wages, and Profits. *Industrial Relations*, 53(3).

Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L., 2012. Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), pp. 15-31.

Glaser, B. G. & Strauss, A. L., 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. 1 red. Chicago: Aldine.

Golafshani, N., 2003. Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 8(4), pp. 597-606.

- Gold, R. R., 1958. Sociological Field Observation. *Social Forces*, Volum 36, pp. 217-223.
- Graham, A., 2014. *Managing airports - An international perspective*. 4th red. London: Routledge.
- Grenness, T., 2012. På jakt etter en norsk ledelsesmodell. *MAGMA*, Issue 4, pp. 51-57.
- Haltiwanger, J. C., Lane, J. I. & Spetzer, J. R., 1999. Productivity Differences Across Employers: The Roles of Employer Size, Age, and Human Capital. *The American Economic Review*, 89(2), pp. 94-98.
- Heggdal, K. & Haugen Egge, J., 2014. *NRK.no*. [Internett]  
Available at: <https://www.nrk.no/trondelag/ferdig-med-forste-del-av-nye-vaernes-1.11812099>  
[Funnet 9 Desember 2017].
- Herzberg, F., 1964. The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower. *Personell Administrator*, Volum 27, pp. 3-7.
- Hofstede, G., 1983. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. *Administrative Science Quarterly*, 28(4), pp. 625-629.
- Hofstede, G., 1993. Culture and Organizations: Software of the Mind. *Administrative Science Quarterly*, 38(1), pp. 132-134.
- Holloway, S., 2008. *Straight and level - Practical Airline economics*. 3 red. s.l.:Routledge.
- House, R. J. & Wigdor, L. A., 1967. Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: a review of the evidence and a criticism. *Personnel Psychology*, 20(4), pp. 369-390.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J., 2015. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4th red. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A., 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3rd red. Oslo: Abstrakt forlag.

- Johnson, J. V. & Hall, E. M., 1988. Job Strain, Work Place Social Support, and Cardiovascular Disease: A Cross-Sectional Study of a Random Sample of the Swedish Working Population. *American Journal of Public Health*, 78(10), pp. 1336-1342.
- Karasek, R. A., 1979. Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Health: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, Volum 24, pp. 285-308.
- Kiesler, S. & Cummings, J. N., 2002. What do we know about proximity and distance in work groups? A legacy of research. I: *Distributed Work*. Cambridge: MIT Press, pp. 57-80.
- Kristensen, P. H. & Lilja, K., 2011. *Nordic Capitalisms and Globalization: New Forms of Economic Organization and Welfare Institutions*. 1st red. Oxford: Oxford University Press.
- Ledernytt, 2018. *Mangfold er en nødvendighet for å lykkes*. [Internett]  
Available at: <https://www.ledernytt.no/mangfold-er-en-noedvendighet-for-aa-lykkes.6072964.html>  
[Funnet 16 Oktober 2018].
- Levin, M., 2012. Den norske arbeidslivsmodellen. *MAGMA*, Issue 4, pp. 20-23.
- Lewis, D. & Trygstad, S., 2009. Protecting whistleblowers in Norway and the UK: a case of mix and match?. *International Journal of Law and Management*, 51(6), pp. 374-388.
- Lillesund, G., 2002. SAS kjøper seg opp i Widerøe for 131 millioner. *NTB*, 14 mai.
- Lorentzen, M. & Sundberg, J. D., 2013. Sveitsere vil kjøpe bakketjenesten til SAS. *E24 Næringsliv*, 07 mars.
- Louis, M. R. & Bartunek, J. M., 1992. Insider/Outsider Research Teams - Collaboration Across Diverse Perspective. *Journal of Management Inquiry*, 1(2), pp. 101-110.
- Lysvold, S. & Bratland Erikstad, V., 2015. Widerøes overtar SAS' bakketjenester: - Ingen vil miste jobben. *NRK Nordland*, 22 Oktober.
- Maslow, A., 1943. A theory of human motivation. *Psychological Review*, 1943 , 50(4), p. 370–96.

McLellan, E., MacQueen, K. M. & Neidig, J. L., 2003. Beyond the Qualitative Interview: Data Preparation and Transcriptio. *Field Methods*, 15(1), pp. 63-84.

Merton, R. K., 1948. The Self-fulfilling Prophecy. *Antioch Review*, pp. 193-210.

Mesmer-Magnus, J. R. & Viswesvaran, C., 2005. Whistleblowing in Organizations: An Examination of Correlates of Whistleblowing Intentions, Actions, and Retaliation. *Journal of Business Ethics*, 62(3), pp. 277-297.

Michie, S. & Williams, S., 2003. Reducing work related psychological ill health and sickness absence: a systematic literature review. *Occupational and Environmental Medicine*, Volum 60, pp. 3-9.

Miles, M. B., Huberman, A. M. & Saldana, J., 2013. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. 3rd red. Thousand Oaks: Sage.

Morrison, W. G., 2009. Understanding the Complexities and Challenges of Airport Performance Benchmarking. *Journal of Airport Management*, 3(2), pp. 145-158.

Near, J. P. & Miceli, M. P., 1996. Whistle-blowing: Myth and reality. *Journal of Management*, 22(3), pp. 507-526.

Nerdrum, P. & Rønnestad, M. H., 2002. The trainee's perspective: A qualitative study of learning empathic communication in Norway. *Counseling Psychologist*, Volum 30, pp. 609-629.

NOA - STAMI, 2016. *Nasjonal overvåkning av arbeidsmiljø - Høye jobbkraav og lav kontroll - Næring*. [Internett]

Available at: <https://noa.stami.no/arbeidsmiljoindikatorer/psykososialtorganisorisk/kraav-kontroll-sosial-stotte/hoye-jobbkraav-og-lav-kontroll/>

[Funnet 18 Oktober 2018].

Nørvåg, E., 2013. *Sammenheng mellom sykefravær og arbeidsmiljø - et casestudie i Helse Bergen*, Bergen: Universitet i Bergen.

NTB, 2002. NRK Troms. *SAS legger ned i nord*, 18 april.

Patton, M. Q., 1990. *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park: Sage.

Robinson, O. C., 2014. Sampling in Interview-Based Qualitative Research: A Theoretical and Practical Guide. *Qualitative Research in Psychology*, 11(1), pp. 25-41.

Rollag Evensen, M., 2015. *NRK.no*. [Internett]

Available at: <https://www.nrk.no/rogaland/omkom-i-arbeidsulykke-pa-flyplassen-pa-karmoy-1.12129453>

[Funnet 19 Oktober 2017].

Rosenthal, R., 1987. Pygmalion Effects: Existence, Magnitude, and Social Importance.

*Educational Researcher*, 16(9), pp. 37-40.

Rudberg, M., 2009. Paradoxes in schooling gender - a messy story. *Young - Nordic Journal of Youth Research*, 1, 17(1), pp. 41-58.

Sachau, D. A., 2007. Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement. *Human Resource Development Review*, 6(4), pp. 377-393.

Saldaña, J., 2013. *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. 2 red. Los Angeles: Sage.

Scott, W. A., 1955. Reliability of Content Analysis: The Case of Nominal Scale Coding. *The Public Opinion Quarterly*, 19(3), pp. 321-325.

SH&E Limited, 2002. *Study on the quality and efficiency of ground handling services at EU airports as a result of the implementation of Council Directive 96/67/EC*, s.l.: s.n.

Skotnes, V., 2017. *iFinnmark*. [Internett]

Available at: <https://www.ifinnmark.no/hammerfest/nyheter/fly/dette-er-arets-flyplass-det-er-en-are/s/5-81-480882>

[Funnet 23 November 2017].

SSB, 2018. *Dette er kvinner og menn i Norge*. [Internett]

Available at: [https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/\\_attachment/341883](https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/_attachment/341883)

[Funnet 10 November 2018].

SSB, 2018. *Statistisk sentralbyrå - Ansatte i barnehage og skole*. [Internett]

Available at: <https://www.ssb.no/utdanning/statistikker/utdansatte>

[Funnet 6 Oktober 2018].

SSB, 2018. *Statistisk sentralbyrå - Helse- og sosialpersonell*. [Internett]  
Available at: <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/hesospers>  
[Funnet 6 Oktober 2018].

Stoet, G. & Geary, D. C., 2018. The Gender-Equality Paradox in Science, Technology, Engineering, and Mathematics Education. *Psychological Science*, 29(4), pp. 581-593.

Tandberg, E., 2017. *Widerøe*. I *Store norske leksikon*. [Internett]  
Available at: <https://snl.no/Wider%C3%B8e>  
[Funnet 4 april 2017].

Tjora, A., 2017. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3e red. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Van der Doef, M. & Maes, S., 2010. The Job Demand-Control (-Support) Model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work & stress*, 13(2), pp. 87-114.

WEF, 2017. *The Global Gender Gap Report*, Geneva: World Economic Forum.

WGH AS, 2018. *GAT - Ressursstyringssystem*, Oslo: WGH HR.

Widerøe Ground Handling, 2016. *WGH Locations*. [Internett]  
Available at: <http://wgh.no/locations/>  
[Funnet 01 April 2017].

Widerøe's Flyveselskap AS, 2014. *På vingene i 80 år*. [Internett]  
Available at: <http://www.wideroe.no/paa-vingene-i-80-aar>  
[Funnet 21 2 2017].

Women in Aviation, 2018. [Internett]  
Available at: <https://www.wai.org/>  
[Funnet 18 September 2018].

Yin, R. K., 2013. *Case Study Research - Design and Methods*. 5th red. Thousand Oaks: SAGE.

## 8 APPENDIX

### 8.1 Veide landinger – Weighted landings

VEIDE LANDINGER				CUSTOMER CLASS	DESCRIPTION	% OF SK
ACTYP CLAS (**)	SEATS	DOM	INT	A	STANDARD CAL	0,9
0	0-30	0,4	1,1	B	NETWORK EUROPE	1,0
1	31-50	0,5	1,1	C	NETWORK INTERCONT	1,0
2	51-80	0,7	1,1	D	CHARTER / POINT TO POINT	0,78
3	81-99	0,9	1,1	F	FREIGHTH	0,8
4	100-130	1	1,1	OTHER	SPECIFIED FOR THE ACTUAL CUSTOMER	TO BE SPECIFIED
5	130-189	1,2	1,1	<b>ONLY LANDSIDE (gjelder bare OAL)</b> (LYR, AGH, KLR, KRN, LLA, RNB, OSD, SDL, SFT, UME, AAL, AAR)		<b>0,45</b>
6	190-210	1,4	1,1	<b>EMPTY LEGS (STC=P)</b> SK=0,50		<b>0,75</b>
7	210-230	1,5	1,1	<b>EXAMPLES:</b>		
8	231-260	2,4	1,7 *	SK 738 INT = $1,2 * 1,1 = 1,32$		
9	261-300	2,5	1,7 *	DK 738 INT (stc=p) = $1,2 * 1,1 * 0,78 * 0,75 = 0,77$		
10	301-349	2,6	1,7 *	PK 772 = $2,5 * 1,7 * 1,1 = 4,68$		
11	370+	2,7	1,7 *	DK738 DOM LLA = $1,2 * 0,78 * 0,45 = 0,42$		

Figur 9: Beregning av veide landinger

## 8.2 Widerøes Medarbeiderundersøkelse 2016

### Modell og temaområder



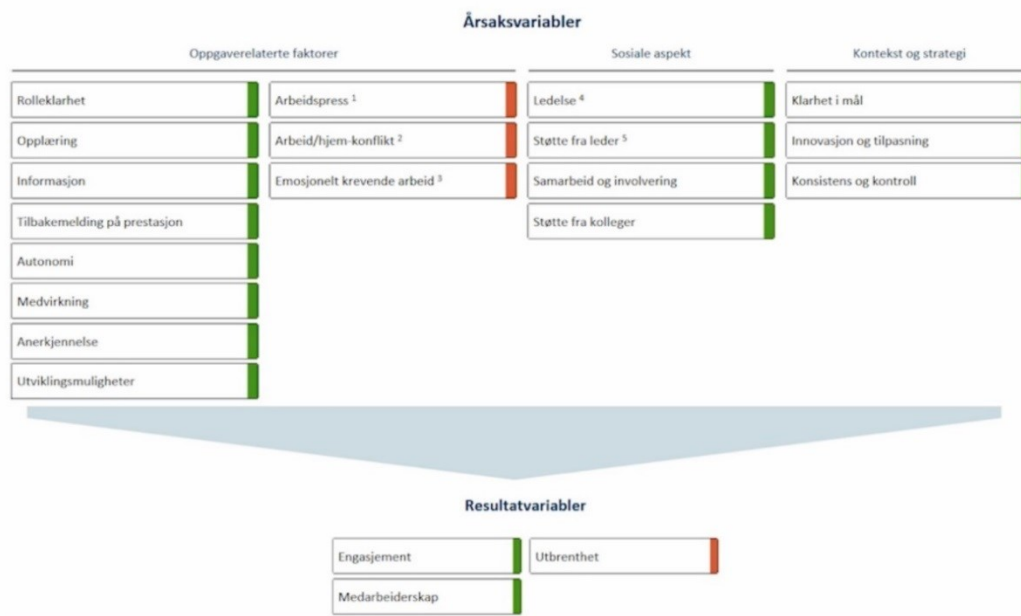
#### Helhetlig modell for arbeidsmiljøet

Arbeidsmiljøet er et sammensatt konsept bestående av flere dimensjoner. Disse dimensjonene knytter seg til **oppgavene den enkelte medarbeider utfører, menneskene man forholder seg til, og rammene rundt** (de strategiske og organisatoriske forholdene som innvirker på arbeidshverdagen).

Undersøkelsen har målt temaområder innenfor hver av disse dimensjonene, for best å kunne avdekke hvilke forhold ved arbeidsmiljøet det er som oppleves å fungere godt, og hvilke forhold det kan være nødvendig å fokusere på i forbindelse med tiltak i enheten.

Figur 10: WF medarbeiderundersøkelse - modell

### Modell og temaområder i medarbeiderundersøkelsen



Figur 11: WF medarbeiderundersøkelse - årsaksvariabler



## Måling av temaområdene



Figur 12: WF medarbeiderundersøkelse - måling av temaområdene

## 8.3 Widerøes verdier

# Widerøe Ground Handling



*Hvorfor gjør vi det vi gjør? Hva motiverer kulturen vår?  
Hva får oss til å stå opp hver morgen? Hva er drivkraften  
som får oss til å bistå våre kunder hver dag – i all slags  
vær og nesten til alle døgnets tider?*

De siste måneder har flere medarbeidere og ledere fra flere stasjoner deltatt i et arbeid å se på verdier og strategiske valg for WGH fremover. En av prioriteringene som kommer ut av dette arbeidet er av vi sammen skal bygge en sterk kultur basert på en felles drivkraft i WGH. Vi skal være best på å levere på hygienefaktorene i bransjen. Vi skal ta ansvar og en tydelig aktiv rolle for de reisendes opplevelse på bakken. Som en del av vår tilhørighet til Widerøe-familien bygger vi vår virksomhet på de fire samme verdiene:

- Omtenksum
- Pålitelig
- Folkelig
- Engasjert

Hvorfor gjør vi det vi gjør? Hva motiverer kulturen vår? Hva får oss til å stå opp hver morgen? Hva er drivkraften som får oss til å bistå våre kunder hver dag – i all slags vær og nesten til alle døgnets tider? Jo, fordi <http://apps.wideroe.no/wtc/view/?id=199> (følg linken for en video om drivkraften i WGH – husk lyd!)

Figur 13: Utdrag fra intranett

## 8.4 Intervjuguide – Fokuserert intervju

- 1) Hva er historie ditt i selskapet og/eller evt. før?
- 2) Hvor lenge du har jobbet i selskapet
- 3) Type stilling (og evt. variasjoner i det)
- 4) Hvordan oppfatter du arbeidsmiljø her?
  - *Hvordan oppfatter du arbeidsoppgavene?*
  - *Hvordan er forholdet med kollegene dine?*
- 5) Hva motiverer og demotiverer deg?
- 6) Kan du gi meg et konkret eksempel på en spesiell vanskelig situasjon på jobb?
- 7) Hvordan løste du den situasjonen? Spesielt fokus på samspill med kolleger
- 8) Hvordan forsøker du å gjøre arbeidssituasjonen din trivelig?
- 9) Kan du gi meg et konkret eksempel på en ideell situasjon på jobb?
- 10) Avslutningsvis, er det noe mer du har lyst til å tilføye?

## 8.5 Intervjuguide – Dybde intervju

### A. Åpningsspørsmål

- Hva gjorde du før du startet å jobbe her?
- Hva er nå rollen din organisasjonen?
- Hva er din bakgrunn/utdanning?

### B. Om driften her og relaterte utfordringer

- Hvilke kjennetegn har driften her?
  - Om det eksisterer flere avdelinger, beskriv ansvarsområdene de har
- Er det begrensninger til driften som er utenfor selskapets kontroll? Om så, hvilke?
- Hvordan er en vanlig arbeidsdag for en av dine vanlige ansatte?
- Hva er den største utfordringen på stasjonen (Drift/Ansatte)?

### C. Om planlegging

- Hvordan er dere organisert i driften? (Finnes det arbeidslag, oppgavegrupperinger, eller lignende?)
- Hvordan foregår planlegging av driften?  
(Bemanning /utstyr/ andre forhold)
  - Hvor langt tid i forveien får ansatte beskjed om når de skal jobbe? (fastplan)
  - Anser tidsrammene som optimale, eller hva hadde du ønsket deg?
  - Tar man hensyn til spesielle behov fra enkelte ansatte ved planlegging?
- Hva er det du opplever som mest utfordrende ved selve driftsplanleggingen?

### D. Om det sosiale miljøet i stasjonen

- Hva slags folk jobber her? (oppfatning av sammensetning av personalet)
- Er trivsel en variabel her? (dvs. hvorvidt prøver man å bygge opp et trivelig arbeidsmiljø)
- Er det planleggingsforhold som hindrer eller begrenser det sosiale livet til de ansatte i løpet av arbeidsdagen og utenfor? (Eksempel kan være turnusordninger der man aldri ser kollegene fra et annet vaktlag, eller nattarbeid og forte hviletider)
- Er det enkelte oppgaver som blir oppfattet som vanskeligere enn andre?
- Hvilke faktorer tror du spiller en rolle for at dine ansatte skal gjøre en god jobb?

- Om motivasjon er en av dem, hvordan motiverer du dine kolleger?
- Er det forsøkt å sette i gang tiltak for å få ansatte til å like seg bedre på jobb?

E. Om ledere

- Hvem har ansvar for hva i stasjonen?
- Har du fått opplæring for din rolle, om så i hvilken form?
- Hva synes du er utfordrende med rollen din?
- Dine mellomledere. Hvem er de? (ikke navn, men kjennetegn, profesjonell historikk og generell bakgrunn)
  - Hvilke utfordringer har de?
- Finnes det arena/tid for kompetanseheving og opplæring lokalt?

F. Om øvre WGH

- På hvilke måter samarbeider dere med andre stasjoner?
- Hvordan er samarbeidet med WGH sentralt?
- Er klar informasjon og instruksjoner tilgjengelig til enhver tid om hvilken avdeling i organisasjonen du skal henvende deg til ved behov?
- Hvilke verktøy gir WGH til deg for å gjøre jobben din, spesielt med fokus på motivasjon av ansatte?

G. Avslutningsspørsmål

- Hva er da det ideelle arbeidsmiljø for deg?
- Er det noe du kunne ønske at var annerledes i miljøet på stasjonen ditt?
- Er det noen andre ting vi ikke har snakket om, som du tror er relevant for tema av studiet?

## 8.6 Datautdrag fra HR og Økonomi avdeling

	Stasjon	Avd.	Jan	Feb	Mar	Apr
FTE		TRDKE	54.93	56.64	57.17	57.06
		TRDKR	69.97	72.65	72.93	73.80
		<b>TRD sum</b>	<b>124.90</b>	<b>129.29</b>	<b>130.10</b>	<b>130.86</b>
		HAUKE	9.96	10.07	9.22	8.59
		HAUKR	12.69	13.24	14.34	14.24
		<b>HAU sum</b>	<b>22.65</b>	<b>23.31</b>	<b>23.56</b>	<b>22.83</b>
		<b>HFT</b>		12.57	12.20	12.33