



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

MASTEROPPGAVE

Avinor - Bodø lufthavn
Fra terminaldrift til flyplassdrift

MBA HHB Bodø
Emnekode: BE323E

Roger C Henriksen
Jon-Tore Henriksen



Forord

Vi lever i en historisk tid der endringene skjer så raskt at vi først begynner å se nåtiden idet den forsvinner (Ronald David Laing).

Du verden så fort de siste årene har gått. Etter en del år ute i arbeidslivet modnet tanken om å ta noe mer utdanning. Som sagt som gjort og nå er vi inne på oppløpssiden i denne omgangen, men den som tror han er ferdig utlært er ikke utlært, men ferdig!

Vi har under studenttilværelsen lært masse nytt, truffet mange interessante mennesker og utvidet vårt kontaktnett. Det er mange fordeler med å være student, men mye jobb har det også vært. Siden siste opphold på skolebenken har vi har sanket noe mer livserfaring og mange ulike typer erfaringer fra arbeidslivet. Det er på en måte mer meningsfullt å sette seg på skolebenken etter noen år ute i arbeidslivet ved at kunnskapen ofte kan relateres til erfaringer vi har med oss. Det er utrolig flott å ha muligheten til å studere på et Universitet i vår egen by i vår egen landsdel.

Takk til alle som har hjulpet oss underveis. Fremst i rekken her kommer familien som til tider har blitt nedprioritert. Takk til vår arbeidsgiver som har latt oss fått anledning til å følge undervisningsoppleggene i disse årene. Takk til våre informanter som virkelig har latt oss fått tatt del i tanker og refleksjoner. Takk til vår veileder ved UIN, forskningsleder Gisle Solvoll for støtte og kyndig veiledning.

Takk for god timing gjennom at tema og problemstilling ikke alene ble aktualisert gjennom at en skoleoppgave skulle innleveres, men gjennom at vi har et ansettelsesforhold til en bedrift som er i en situasjon som vi uansett ønsker å se nærmere på. Det fine med å skrive en slik oppgave er at den har gitt oss noen nye dimensjoner og perspektiver til en endringsprosess som vi nå ser konturene av. Kanskje disse dimensjonene og perspektivene ville unngått vår oppmerksomhet hvis vi ikke hadde samtidig vært studenter?

Bodø, 18.desember 2013

Jon-Tore Henriksen og Roger Christian Henriksen

Sammendrag

Formålet med denne studien har vært å studere en integrasjonsprosess mellom to selvstendige arbeidsgivere som har sitt virke innenfor luftfartsbransjen og som begge har en rolle knyttet til driften av Bodø Flyplass. Disse er Avinor Bodø lufthavn og Flyplassdriftsskvadronen med avdeling for Brann, Redning og Plasstjenester(BRP). Begge enheter inngår som undersøkelsesenheter i casen. Studien er aktualisert gjennom at Generalinspektøren for Luftforsvaret har bestemt at flyplassoperatør ansvaret skal overlates til en annen aktør innen utgangen av 2016 og at Avinor ser seg selv som et naturlig valg.

Problemstillingen i denne undersøkelsen har vært å identifisere hvilke utfordringer ledelsen for Avinor Bodø lufthavn må forholde seg til når en slik større endringsprosess og integrasjonsprosess skal gjennomføres. Hovedfokus har vært å identifisere hvilke tiltak ledelsen bør iverksette for at integrasjonsprosessen få en god start mot nye målsettinger og nye ambisjoner. Det er offentlig kjent at de interne samarbeidsforholdene er anstrengt i den ene av undersøkelsesenheterne. Erfaringene fra en integrasjonsprosess på Værnes i 2001, som har klare likhetstrekk med det som nå skal skje i Bodø, viser at veien kan bli lang og tung dersom Lufthavnledelsen ikke adressere de utfordringer som denne casen bringer med seg.

Metoden som er blitt brukt er en kvalitativ metode, ved å utføre dybdeintervju av 8 ansatte i undersøkelsesenheterne i tillegg til bruk av sekundærdata. Som fundament for undersøkelsen er det blitt gjort en grundig litteraturgjennomgang for å danne grunnlaget for drøftingen av resultatene fra studien, opp mot relevant teori.

Resultatene viser at det eksisterer en dyptgående og pågående arbeidskonflikt i Luftforsvarets BRP avdeling ved Bodø Flyplass. Organisasjonen preges av at det eksisterer sterke uformelle ledere og at arbeidsgiver må bruke styringsretten ofte for å få tjenesten til å gå rundt. De som arbeidsgiver har valgt ut som vaktsejfer fungerer dårlig som arbeidsgivers representant ut på de enkelte vaktlag. Vaktsejefene har liten reell innflytelse og de identifiserer seg i liten grad med avdelingsledelsen. Slik sett eksisterer det en polarisering der avdelingsledelsen står i opposisjon mot resten av avdelingen. Mye ledelseskapasitet brukes opp til å håndtere utfordringene som arbeidskonflikten fører med seg. Disse forholdene går ut over produktivitet og kvaliteten på tjenesteutøvelsen i BRP avdelingen. Det er en reell risiko at Avinor Bodø lufthavn vil «arve» disse stridighetene når personellet skal over til Avinor. Mye av Lufthavnledelsen ledelseskapasitet vil i så fall måtte brukes til å rydde opp i denne fastlåste situasjonen på bekostning av utvikling og driftsoptimalisering. Det er viktig at

Lufthavnledelsen klarer å rydde arbeidskonflikten ut av veien slik at fundamentet for en større organisasjonsmessig endringsprosess kan komme på plass. Det ser ut til at det kan bli vanskelig for Lufthavnledelsen og ikke anerkjenne den uformelle ledelsen ved BRP for å stille konflikten i bero. Situasjonen taler for at en forhandling vil finne sted der ingen av partene blir fullt ut fornøyd med resultatet.

Ved Avinor Bodø lufthavn er de interne samarbeidsforholdene gode. Denne organisasjonen preges av ro og harmoni. Ved Avinor Bodø lufthavn er det en utbredt oppfatning på flere nivå i organisasjonen at det vil være behov for en større organisasjonsmessig endring, men det er bare Lufthavnledelsen som tror at dette vil være nødvendig også for egen organisasjons del. Hos forsvarets flyplassdriftsorganisasjon er det bare de i ledende funksjoner som tror at det vil finne sted større endringer ifm integrasjonen. Selvtilfredsheten har derfor stor utbredelse og det eksisterer ingen krisefølelse hos hovedtyngden av medarbeiderne. Det er derfor avgjørende at Lufthavnledelsen klarere å redusere selvtilfredsheten og øke krisefølelsen for at endringsprosessen kan komme i gang. Lufthavnledelsen bør formgi budskapet om endring ved en «se – føle – endre» tilnærming istedenfor en «analysere – tenke – endre». Sistnevnte tilnærming ble uten hell benyttet i egen organisasjon for å overbevise om at endring er nødvendig i en tidligere omstillingsprosess. Hvis ledelsen appellerer til medarbeidernes følelser ved å fremlegge sannferdige bevis for at endring er nødvendig, er muligheten for endring av organisasjonsadferd større.

Det vil være hensiktsmessig å etablere en ledende koalisjon for endringsprosessen. Utvelgelsen av koalisjonens medlemmer er viktig og det ser ikke ut som det er noen andre enn de uformelle lederne i BRP avdelingen som har den nødvendige tyngden når kursen for den integrerte avdelingen skal endres.

Lufthavnledelsen visjon er i grovt sett å etablere en mer kostnadseffektiv flyplassdriftorganisasjon sammenlignet med hvordan Luftforsvaret har gjennomført flyplassdriften i Bodø frem til nå. Videre er ambisjonen å etablere en mer kostnadseffektiv løsning enn hva som tilfelle hos sammenlignbare lufthavner i og utenfor Avinor. Lufthavnledelsen har ikke klart å konkretisere en slik visjon enda. Før en funksjonell visjon er utviklet bør Lufthavnledelsen ikke gå ut med sine foreløpige tanker. En ineffektiv visjon kan ha en mer negativ effekt enn ingen visjon.

Medarbeidere i begge undersøkelsesenheter har vært igjennom flere tidligere omstillingsprosesser, med noe varierende resultat. Mange medarbeidere i begge

undersøkelsesenheter er skeptiske til endringer basert på tidligere erfaringer og andre gjerne emosjonelle beveggrunner. Slike gjentakende omstillingsprosesser gjør noe med folk. Det kan synes som om gjentakende omstillingsprosesser og intern uro gir en lavere terskel for at endringsmotstand kan oppstå. Opplysninger som framkom av vår undersøkelse viser at det har skjedd få endringer i forsvarets BRP avdeling gjennom årenes løp, selv om det har vært flere omstillingsprosesser. I Avinor har det skjedd til dels store endringer etter tidligere omstillingsprosesser. Utgangspunktet for disse to organisasjonene er dermed ganske så forskjellige. Lufthavnledelsen må derfor ta høyde for at former for endringsmotstand og at intensiteten kan variere med hvilken undersøkelsesenhet medarbeideren kommer fra og hvilken fase omstillingsprosessen er i.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	0
Sammendrag.....	1
Figuroversikt	5
Tabelloversikt.....	6
1. Innledning med problemstilling	7
1.1 Avgrensning og presiseringer.....	8
1.2 Problemstilling:	9
2 Teoretisk forankring.....	11
2.1 Organisasjoner og integrasjon	11
2.2 Endringsledelse – en strukturell tilnærming.....	15
2.3 Ledelse av integrasjonsprosesser – hjerte og sinn	26
2.4 Endringsledelse – kraften i en god historie	30
2.5 Motstand mot endring	32
2.6 Oppsummering	36
3 Forskningsdesign og metode.....	38
3.1 Utvalg.....	42
3.2 Datainnsamling.....	44
3.3 Databehandling og analyse.....	45
3.4 Validitet og reliabilitet.....	46
4 Resultater.....	48
4.1 Empiri fra en sammenlignbar case	49
4.2 Empiri fra undersøkelsesenheter	52
4.3 Endringsvillighet eller endringsmotstand.....	61
4.4 Oppsummering	64
5 Diskusjon.....	67
5.1 De første stegene	67
5.2 Skape en ledende koalisjon	74
5.3 Visjon	76
5.4 Kommunikasjon av visjonen	79
5.5 Motstand mot endring	80
6 Konklusjoner	83
Referanseliste	87
Appendix	90
Vedlegg 1 - Intervjuguide.....	90

Figuroversikt

FIGUR 2-1 GRAD AV ENDRING HOS ORGANISASJONER INVOLVERT I INTEGRERINGEN (M.L. MARKS OG MIRVIS, 2001, S 85).....	14
FIGUR 2-2 ÅTTE TRINNS PROSESS FOR STØRRE ORGANISASJONSENDRINGER (KOTTER, 1996)	17
FIGUR 2-3 SAMMENHENGEN MELLOM VISJON, STRATEGI OG PLANER (KOTTER, 1996)	23

Tabelloversikt

TABELL 3-1 FIRE DESIGNSTRATEGIER FOR CASESTUDIER (JOHANNESSEN, TUFT OG CHRISTOFFERSEN, 2010)	41
---	-----------

1. Innledning med problemstilling

I dette kapittelet presenteres bakgrunnen for oppgaven og selve problemstillingen. For og belyseproblemstillingen er det utarbeidet to forskningsspørsmål, der svarene på disse skal være med på gi svar på ulike deler av problemstillingen.

Forsvarets nye langtidsplan ble vedtatt i Stortinget 14. juni 2012 og innebærer endringer i forsvarsstrukturen. En av beslutningene omhandler Forsvarets nedleggelse av Bodø hovedflystasjon som hovedbase for Luftforsvaret jagerfly (Innstilling 388 s. 2011–2012 til Prop. 73 s. 2011-2012). Generalinspektøren for Luftforsvaret har i sitt planleggingsdirektiv lagt til grunn at flyplassoperatøransvaret overlates en annen aktør innen utgangen av 2016. Avinor på sin side tar det for gitt at de vil få denne oppgaven, selv om beslutningen pr tid ikke er formalisert av Samferdselsdepartementet (SD). Hvis operatøransvaret skal overlates til Avinor Bodø lufthavn, medfører dette store endringer for hele organisasjonen både i antall medarbeidere og oppgaver. Et makeskifte medfører en overføring av helhetlig ansvar for både den operative driften, og for drifts- og investeringskostnader ved flyplassen. Det er også forventet at Avinor vil overta arbeidsgiveransvaret for en større gruppe medarbeidere som i dag er tilsatt i Luftforsvaret tilknyttet drift av flyplassen. Avinor Bodø lufthavn har i dag ca. 42 årsverk. Bare ved Luftforsvarets Brann, Redning og plasstjenesteavdeling (BRP) jobber det i dag over 50 medarbeidere. BRP leverer i dag tjenester som Avinor må etablere en kapasitet for når Avinor overtar operatøransvaret. Lufthavnsjef Avinor Bodø lufthavn har signalisert at det skal skapes en ny entitet som skal stå klar til å overta operatøransvaret i 2016. Slik vi leser Lufthavnsjefen er det ikke bare snakk om integrasjon av medarbeidere tilhørende forskjellige organisasjoner, men også en større restrukturering som vil innebære andre målsettinger, andre driftskonsept og arbeidsmetoder for alle involverte. Selv om planen er at Avinor overtar operatøransvaret fra 2016 er det forventet at den militære aktiviteten på Bodø flyplass vil fortsette, men gradvis trappes ned mot 2020. Etter 2020 vil det kun være redningshelikopter (330 skvadronen) med et mindre støtteapparat igjen av Luftforsvarets avdelinger ved Bodø Flyplass.

I henhold til en artikkel vi har funnet om større endringsprosesser i organisasjoner, er muligheten for å mislykkes stor. I artikkelen «Leading Change, Why Transformation Efforts Fail» av John P. Kotter utgitt i 1995, fremkommer det at godt over halvparten av organisasjonene mislykkes allerede i den innledende fasen av slike prosesser. I samme artikkel hevdes det videre at slike endringsprosesser ofte blir vanskeligere og dyrere enn ledelsen av slike prosesser håpet på forhånd. Det er vanlig at organisasjoner ikke oppnår de

målsettinger som settes opp for endringsprosessen. Hvorfor er det slik at mange større organisasjonsmessige endringsprosesser feiler? Kan en manglende forståelse og utilstrekkelig planlegging forklare hvorfor mange ikke lykkes i sin målsetting?

Vi jobber begge i Avinor Bodø lufthavn. Vi står som nevnt foran en større endringsprosess der funksjoner og medarbeidere fra forskjellige arbeidsgivere skal integreres. Vi ønsker naturligvis at resultatet skal bli best mulig og at vi skal komme styrket ut av prosessen. Sammenlåingen som er varslet gir oss en anledning til å prøve oss som forskere. Vi er nysgjerrig på hvorfor litteratur påpeker at resultatet ofte blir mislykket. Hva er det rent spesifikt som svikter i hvilke faser av prosessen? Er det mulig å bedre oddsene for suksess ved å legge en god plan basert på de siste anbefalingene som litteraturen gir? På hvilken måte har bedriftenes egenart og bedriftskultur betydning for hva som bør vektlegges underveis? Hvilken betydning har ledelse i slike prosesser? Kan ledelsen ved å ta de riktige grepene til riktig tid, forbedre oddsene for suksess? Hvilke valg, beslutninger og tiltak bør i tilfelle implementeres på hvilket steg i prosessen? Vi håper at vårt arbeid kan gi oss økt innsikt i hva Avinor Bodø lufthavn står ovenfor. Gjennom en slik innsikt håper vi å bidra inn i det arbeide som egen organisasjon skal inn i. Forhåpentligvis kan vårt arbeid bidra positivt til prosess og til beslutninger skjer underveis. Kanskje kan vår innsikt kan gjøre en forskjell for de som skal lede denne prosessen og de medarbeiderne som blir berørt.

Det er mange spørsmål som konkret skal utredes i forbindelse med overføring av flyplassoperatøransvaret. Avinor har nedsatt et prosjekt «Sivil overtakelse» som inneholder følgende delprosjekt:

- Scenariebeskrivelser i forhold til forskjellige lufthavn- og/rullebanealternativer
- Rullende materiell
- Bygg- og anlegg for bakketjenestene
- Flyoperative anlegg
- Personell og organisasjon (PO)
- Grunneiendom
- Navigasjonsanlegg og innflygningssystemer
- Teknisk-/operativ godkjenning

1.1 Avgrensning og presiseringer

Av de spørsmål som skal utredes vil vi gå dypest inn i den delen som omhandler «Personell og organisasjon». Dette delprosjektet vil starte med sine utredninger når SD gir oppdraget til

Avinor. Denne forskningsoppgaven vil ikke bli stilt til disposisjon for de som har eller vil få en rolle i dette delprosjektet.

Restrukturering og integrasjonsprosessen vil pågå i lang tid fremover og vil neppe være ferdig når alle er fysisk samlokalisert og sorterer under en arbeidsgiver. Det vil være interessant å kunne følge transformasjonsprosessen hele veien. Forskningsoppgaven skal imidlertid avsluttes innen utgangen av 2. semester 2013. Oppgavens fokus må denne omgang avgrenses i forhold til dette tidsvinduet.

På nåværende tidspunkt vil det være nyttig å innhente tanker og forventninger til prosessen, samt innhente erfaringer fra organisasjoner som har vært i gjennom sammenlignbare prosesser på andre lufthavner. I tillegg kan det være nyttig i planleggingsøyemed å få innsikt i hva som særpreger de to organisasjonene. Gitt denne konteksten er det som naturlig å gå dypest inn i hvordan denne endringsprosessen basert på teoretiske anbefalinger kan planlegges og gjennomføres.

1.2 Problemstilling:

Basert på denne bakgrunnen er vi nysgjerrig på:

Hvilke utfordringer må Lufthavnledelsen hensynta når målet er en vellykket restrukturering og integrasjon av medarbeidere tilhørende Avinor Bodø lufthavn og tilsatte hos Luftforsvarets flyplassdriftsorganisasjon ved Bodø Flyplass?

Med utgangspunkt i problemstilling er det utarbeidet to forskningsspørsmål. Hensikten med forskningsspørsmålene er å gi svar på ulike sider av problemstillingen.

1. Hvilke ledelsesutfordringer må adresseres spesielt i planleggingen av denne integrasjonsprosessen basert på empiri og teori om endringsledelse?
2. Hvordan kan man overvinne motstand mot endring og gi grunnlag for endring av adferd?

La oss presisere nærmere hva vi legger i de sentrale begrepene i problemstillingen:

Lufthavnledelsen: Dagens ledelse ved Avinor Bodø lufthavn (lufthavnsjef med ledergruppe). Flyplassledelsen er et uttrykk som benyttes om leder for Flyplassdriftskvadronen og hans stab (3 medarbeidere) og leder for Brann, Redning og Plasttjenesteavdelingen (BRP).

Vellykket: En ny kostnadseffektiv og kundeorientert organisasjon skapes samtidig som at som at driften fortsetter uavbrutt i når organisasjonene integreres og endrer driftskonsept. I denne sammenheng betyr kostnadseffektiv at de samme funksjonene som må inngå i flyplassdriften opprettholdes, men leveres med på annen måte med en lavere kostnad hva flyplassdriftstjenester koster i dag. I vellykket inngår også at det skapes et godt arbeidsmiljø, god produktivitet og god samhandling mellom ledelse og medarbeidere i hele organisasjonen.

Restrukturering: En større organisasjonsmessig transformering. Avinor Bodø lufthavn sin organisasjon skal tilpasses for å bli i stand til å ivareta rollen som flyplassoperatør. Dette betyr tilførsel av ansvar, funksjoner, kompetanse og kapasitet innen for flyplassdriftstjenester.

Integrasjon: Prosessen med at funksjoner og medarbeidere fra flere arbeidsgivere tilordnes en organisatorisk enhet under en samlet ledelse.

Luftforsvarets flyplassdriftsorganisasjon i Bodø: Flyplassdriftsskvadronen med leder og stabselement. I tillegg avdeling for Brann, Redning og Plasstjenester som er direkte underlagt leder for Flyplassdriftsskvadronen. Total like i underkant av 60 medarbeidere

Bodø Flyplass: Fellesbetegnelse som omfatter både Forsvaret og Avinor sine enheter.

1.3 Oppgavens oppbygging

Etter kapittel 1 «Innledning med problemstilling vil det i kapittel 2, «Teoretiske forankring» gis en presentasjon av relevante teorier. Hensikten er å gi innsikt i tidligere forskning og øke kunnskapen om det fenomenet som undersøkes i denne casestudien. I kapittel 3 «Forskningsdesign og metode» begrunnes valg av metode, samt at fremgangsmåte og arbeidsform beskrives. Til slutt i dette kapitlet gjøres det en etisk vurdering og en refleksjon om kvalitet. I kapittel 4, «Resultater» presenterer og kommenteres empirien hentet fra intervjuene. Treffende sitater fra utvalgte informanter vil bli gjengitt her. Neste steg behandles i kapittel 5 «Diskusjon», der funnene i kapittel 4 drøftes opp mot det teoretiske rammeverket som er gjengitt i kapittel 2. Her vil eventuelle fokuspunkter for den kommende integreringen peke seg ut og gi grunnlag for hvilke tiltak som kan være fornuftig å iverksette. I kapittel 6 «Konklusjoner» oppsummeres studien og det gis en vurdering om hvorvidt problemstillingen er besvart.

2 Teoretisk forankring

Det finnes flere mulige teoretiske perspektiver som kan være aktuell i sammenheng med studiens problemstilling. Ut fra problemstillingens natur fant vi det naturlig at teorier om endringsledelse skulle få en sentral plass i teorikapittelet. I tillegg har vi sett nærmere på ulike former for motstand mot endring på det individuelle planet som ledere av organisasjonsmessige endringsprosesser kan møte..

2.1 Organisasjoner og integrasjon

Som sosialt fenomen finnes det mange definisjoner hva en organisasjon er. Mange av disse definisjonene inneholder elementer som gruppe eller enhet, gjennomtenkt, koordinert og målrettet (Roos, G. Krogh, Roos, J. 2010). Denne boken gir 3 definisjoner av organisasjonstyper (S. 212):

- *Draft: Betrakter organisasjoner som sosiale enheter som er målstyrt, som er utformet planmessig strukturerte og koordinerte aktivitetssystemer, og som er forbundet med omgivelsene.*
- *Robbins beskriver en organisasjon som en bevisst koordinert enhet med relativt klare grenser som fungerer på en relativt kontinuerlig basis med den hensikt å oppnå ett eller flere felles mål.*
- *Kast og Rozenzweig definerer en organisasjon som en sosial enhet bestående av en gruppe mennesker som har et felles mål, og som bruker kunnskapene og evnenes sine innenfor et sosialt miljø til å oppnå dette målet gjennom gjensidig avhengighet, integrasjon og koordinering.*

Disse definisjonene gir oss noen generelle grunnelementer som deltagere, sosial struktur, målsettinger, teknologi og til sist miljø.

Deltagerne er mennesker med ulik motivasjon for å bidra inn i organisasjonen. En vanlig videre inndeling av den sosiale strukturen er:

- Formativ struktur, dvs normer, verdier og rolleforventninger
- Atferdsstruktur, dvs faktisk atferd som gjentar regelmessig
- Formelle og uformelle sosiale strukturer.

Mål er i denne sammenheng er forestillinger om utfallet som deltagerne prøver å oppnå gjennom arbeidsoppgaver som utføres. Med teknologi i organisasjonssammenheng menes her

et sted hvor det utføres en bestemt type arbeid hvor energi brukes på å omdanne materialer. Det skjer en tilførsel, deretter en bearbeiding og til sist et uttak. Til slutt finnes organisasjoner seg i en sammenheng med fysiske, teknologiske, kulturelle og sosiale omgivelser som setter krav til at organisasjonen tilpasser seg de gitte betingelsene.

Fire nyttige perspektiver på organisasjoner kan være et strukturelt, et human resource, et politisk og et kulturelt perspektiv (Bolman og Deal, 2002):

I det strukturelle perspektivet betraktes organisasjonen grunnleggende sett ut fra hvordan arbeidsdelingen og koordineringen er. Strukturelle forhold har å gjøre med formelle relasjoner, ansvarsdeling, arbeidsprosesser, samarbeid, systemer for kontroll, informasjon og beslutninger, og ledelse. Flere av disse overlapper hverandre. Effektivitet, kvalitet og produktivitet er også indikatorer på hvor godt organisasjonen og strukturene er tilpasset sine oppgaver og omgivelser.

I human resource perspektivet betraktes forholdet mellom den enkelte arbeidstager og organisasjonen. Fokuset er på de menneskelige behovene, eller motivasjonsfaktorene, og i hvilken grad den enkelte finner arbeidet tilfredsstillende og meningsfylt, og er fornøyd med sin arbeidssituasjon. Forhold som er av betydning er grad av medbestemmelse, mulighetene for selvrealisering og egenutvikling, grad av autonomi (frihet, ansvar, selvstendighet), lønn og stilling (tittel).

I det politiske perspektivet betraktes organisasjonen som en arena for intern politikk med aktører som har forskjellige mål og interesser, og som ønsker makt og påvirkningsmuligheter. På denne arenaen hersker det ofte stridigheter og konflikter.

I det kulturelle perspektivet betraktes organisasjonen, ledelsesform og atferd som symbolske uttrykk for verdier og virkelighetsoppfatninger. Organisasjonskultur kan defineres som de felles grunnleggende antakelser, normer og verdier som vi finner blant menneskene i organisasjonen. I disse grunnleggende antagelsene finnes oppfatninger av hva som er bra, fornuftig og riktig. Her finner vi også et menneskesyn og en oppfatning av hva som er den rette måten å organisere og lede organisasjonen på

Organisasjoner blir ofte sett som kollektive systemer (Scott, 1981). Man hevder at det rasjonelle perspektivet med intensjonalitet og formell struktur eksisterer, men at dette ikke er sentralt for å forstå atferd i organisasjoner. Først når en klarer å avdekke de uformelle strukturene, hvordan interaksjonen foregår og hvordan gradvis tilpasning skjer, har en

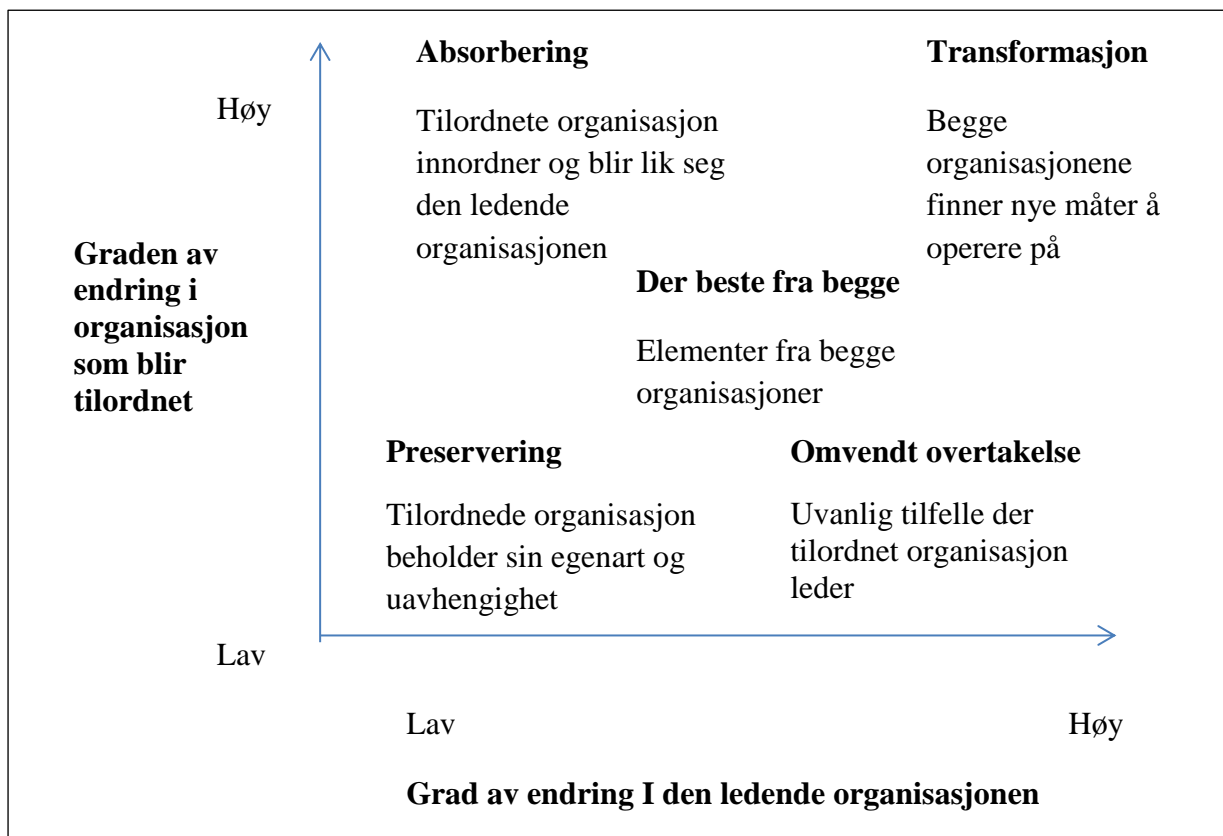
forutsetninger for å forstå adferd i organisasjoner. Uformelle strukturer fungerer ofte som en motpol og kan både avvike fra og begrense den formelle strukturen.

Hva skjer når selvstendige organisasjoner integreres? Bakgrunnen for integrasjonen kan være forskjellig. Strategiske oppkjøp for å styrke en markedsposisjon er en vanlig bakgrunn for en integrasjonsprosess. I denne casen er det snakk om å bringe sammen organisasjoner med tilhørende funksjoner som i sum er nødvendig for å drive en flyplass. Prosessen med integrasjon kan kort beskrives som prosessen med å kombinere to organisasjoner til en entitet på alle nivå (Knilans, 2009). Denne definisjon refererer hovedsakelig til det kulturelle aspektet av integrasjonen. Den er likevel anvendbar i mange tilfeller. Hvor dyptgående integreringen blir, avhenger imidlertid av type integrasjon.

I Marks & Mirvis (M.L. Marks og Mirvis, 2001) er det redegjort for følgende type integrasjon mellom organisasjoner:

- Absorbering: Når et ervervet selskap blir absorbert og assimilert inn i kulturen, vil det ledende selskapet generelt bringe inn ny ledelse og sørge for konformitet i bedriftens rapportering, relasjoner og regimer.
- Transformasjon: Når begge bedriftene gjennomgår fundamentale endringer etter integrering, oppstår synergier ikke bare fra sammenslåingen, men fra en total omstrukturering.
- Det beste fra begge organisasjoner: Det optimale resultatet er full kulturell integrasjon – en spleising av begge organisasjoners politikk og praksis.
- Preservering: En slutttilstand hvor den ervervede organisasjonen opplever en beskjeden grad av integrasjon og beholder sine måter å drive forretning på.
- Omvendt overtakelse: I ettertid av sammenslåingen, dikterer det oppkjøpte selskapet vilkårene for integrasjonen og påvirker de kulturelle endringene.

Disse fem typologier ser ut til å være den mest brukte termologi i nyere litteratur om integrasjon av organisasjoner for å beskrive type og grad av integrasjon.



Figur 2-1 Grad av endring hos organisasjoner involvert i integreringen (M.L. Marks og Mirvis, 2001, S 85)

Integrasjonsprosesser kan splittes opp i 3 hovedfaser (M.L. Marks og Mirvis, 2001):

- Fasen før integrasjon
- Integrasjonsfasen
- Fasen etter integrasjon

Fasen før integrasjon er definert som perioden fra «Intensjonen er unnfanget og omforent i ledergruppen og gitt godkjenning av regulerende myndigheter.

Integrasjonsfasen er definert som fasen som kommer som en konsekvens av første faste der planleggingen for integrasjonen starter og implementeringsbeslutninger blir gjort.

Fasen etter integrasjon defineres som fra når den kombinerte enheten og deres medarbeidere regrupeerer fra initial implementering og frem til den nye organisasjonen faller på plass.

I denne undersøkelsen befinner vi oss i en tidlig fase av integrasjonsfasen etter denne definisjonen.

I Arbeidsmiljøloven (Arbeidsmiljøloven, 1977) fremgår det krav til informasjon, tilrettelegging, medvirkning og utvikling ved omstillingsprosesser:

Under omstillingsprosesser som medfører endring av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for den informasjon, medvirkning, kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø.

Disse kravene er et arbeidsgiveransvar. Det vil si at det er en organisasjons ledelse som må sørge for at lovens krav blir ivaretatt. Uansett hvordan ledelsen av de to undersøkelsesenheterne velger å gjennomføre integrasjonsprosessen er de lovpålagt å ivareta sitt informasjonsansvar, sørge for at for at involvering skjer, samt at ansatte gis anledning til å kvalifisere seg for å tilfredsstille nye krav til kompetanse.

(Nguyen og Kleiner, 2003) hevder at det gjerne tar 4-7 år før organisasjonsmedlemmene er fullstendig assimilert inn i den nye organisasjonen. Årsaken til at mange integrasjoner mislykkes blir ofte begrunnet med ledelsens mangelfulle styring og strategi. Det fremheves som svært viktig at ledelsen har en åpen og ærlig kommunikasjon med ansatte. Videre kan mangel på en klar visjon, forsinket visjon og kulturforskjeller virke svært hemmende for en fusjon. Nøkkelen til et vellykket resultat ligger i en aktiv lederstil, planlegging og involvering av de ansatte uten at organisasjonen mister sitt fokus på kundene underveis.

I undersøkelsen gjort av (Lodorfos og Boateng, 2006) fremkommer det at kulturelle forskjeller mellom de organisasjonene som skal integreres er en nøkkelfaktor som påvirker evnen til å få gjort de riktige grepene og dermed integrasjonens suksess. En naturlig utledning av dette er at organisasjonskulturene bør undersøkes og forstås for å kartlegge likheter og ulikheter mellom organisasjonskulturene. En slik undersøkelse kan være et viktig bidrag til å redusere uoverensstemmelser mellom organisasjonskulturene.

2.2 Endringsledelse – en strukturell tilnærming

Boken *Leading Change* (Kotter, 1996) er en videreutvikling av Kotters artikkel (Kotter, 1995): *Leading Change: Why Transformation Efforts fail*. Artikkelen ble gitt ut etter en analyse av over 100 bedrifter som har tatt initiativ til restrukturering, omforming av strategi, oppkjøp, reduksjoner, kvalitetsprogram og kulturell fornying. Boken ble godt mottatt. Ledere leste listen av fallgruver og fant ut hvorfor de hadde oppnådd mindre enn de håpet på. Øvrige

lesere fant det åtte trinns rammeverket tiltalende. Trinnene gir mening som et «veikart» og hjelper mennesker til å snakke om endringsprosessen. Boken har dusinvis eksempler på hva som ifølge forfatteren fungerer og hva som ikke fungerer.

Mange forsøk viser at i endringsledelse feiler på grunn av at (Kotter, 1996):

1. Tillater for mye selvtilfredshet. Ikke nok kriseforståelse i bedriften.
2. Feiler i å etablere en tilstrekkelig mektig ledelseskoalisjon
3. Undervurderer visjonens kraft og visjonen ikke formuleres klart nok
4. Mangelfull kommunikasjon av visjonen
5. Tillater hindringer i å blokkere visjonen
6. Feiler i å skape kortsiktige gevinster
7. Erklærer seier for fort
8. Endringer blir ikke forankret godt nok i den nye bedriftskulturen

Konsekvensen er at nye strategier ikke implementeres i tilstrekkelig grad.

Integrasjonsprosesser gir ikke forventede synergieffekter. Omstrukturering tar for lang tid, koster for mye og skaper for lite av ønskede resultater. Reduksjon av organisasjonens størrelse fører ikke til bedre kostnadskontroll. Kvalitetsprogram lever ikke opp til forventninger i forhold til resultat.

I følge Kotter vil forsøk på store organisasjonsmessige endringer ikke skje på grunn av en lang rekke forskjellige årsaker (Kotter, 1996). For en objektiv observatør kan det fremstå som klart at kostnadene er for høye, produktet ikke er godt nok, eller at endringer i omgivelsene ikke er forenelig med at bedriften holder samme kurs. Nødvendig forandring kan stoppe opp på grunn av introverte bedriftskulturer, paralyserende byråkrati, trangsynthet, lav grad av tillit, mangel på teamarbeid, arrogante holdninger, mangel på evne til lederskap hos mellomledere og en generell frykt for det ukjente.

Kotter introduserer derfor en 8 trinns prosess for endringsledelse som adresserer hver og en av disse utfordringene for å oppnå en vellykket endringsprosess (Kotter, 1996):

<p>1. Skap en følelse av krise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Det vil si at det er en utbredt oppfatning i organisasjonen at det er behov for endring • «Det går galt hvis vi ikke gjør noe»
<p>2. Etabler en koalisjon som skal lede prosessen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sett sammen en gruppe med nok makt til å lede prosessen • Få gruppen til å jobbe i lag som et team
<p>3. Utvikle en visjon og strategi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Skap en visjon for å gi retning til endringsprosessen • Utvikle strategier for oppnåelse av visjonen.
<p>4. Kommuniser den endrede visjonen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bruk enhver mulighet til konstant å kommunisere den nye visjonen/strategien. • Få den ledende koalisjonen til å opptre som rollemodell for oppførsel som forventes av medarbeiderne.
<p>5. Gi forutsetninger for bred deltagelse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bli kvitt hindringer • Tilpass systemer eller strukturer som underminerer den nye visjonen • Oppmuntre til risikovillighet og utradisjonelle ider, aktiviteter og handlinger
<p>6. Skap kortsiktige gevinster</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planlegg og skap synlige forbedringer i prestasjoner og resultater • Åpen rekognosering og belønning av de som gjør seier mulig.
<p>7. Konsolider gevinster og skap enda mer endring</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bruk økt troverdighet til å endre alle systemer, strukturer og policy • Tilknytt, frem å utvikle mennesker som kan implementere den nye visjonen
<p>8. Forankre de nye tilnærmingene slik at de blir en del av kulturen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Skap bedre prestasjoner gjennom kunde- og produktivitets orientert fremferd, mer og bedre lederskap og mer effektiv ledelse • Formuler forbindelsen mellom ny fremferd og organisasjonsmessig suksess • Utvikle midler for lederskapsutvikling og suksessjon.

Figur 2-2 Åtte trinns prosess for større organisasjonsendringer (Kotter, 1996)

Trinn 1 – 4 er ifølge Kotter avising og oppvarmingsaktiviteter som er nødvendig for å skape en solid grunnmur som må være på plass før arbeidet kan fortsette. Mennesker prøver ofte å transformere organisasjoner bare ved å fokusere på trinn 5, 6 og 7. Selv om organisasjoner befinner seg på flere av trinnene samtidig, er et faremoment at ledelsen forlater ett trinn før det er avsluttet eller konsolidert. Tilsvarende kan det skape problemer når en opererer på flere trinn samtidig at beveger seg for fort frem. Det er viktig at de nye tilnærmingene (trinn 8) forankres på slik måte at de blir en del av kulturen eller «måten vi gjør ting hos oss», ellers vil du aldri nå målstreken og få endringene til å sitte.

Det første steget sikter seg inn mot å frigjøre seg fra status quo. Det må fremføres holdepunkter for at nåværende tilstand og prestasjoner ikke er tilstrekkelig. Det må etableres en sannhet for at det er nødvendig med endring – nå.

Tredje steg handler om å sette en klar og passende retning for å orientere og guide endringsforsøkene. Slik sett bør tredje steg starte før andre steg og utformes sammen med andre steg. Dette som en forlengelse av første steg. Den ledende koalisjon skal sørge for å sette, validere og utdype strategiene, men det må være noen innledende ider om endringens natur og den generelle retningen/strategien før man setter sammen den ledende koalisjonen.

Andre, sjette, syvende og åttende trinn handler om å bygge moment for endring og konsolidere endringene for ytterligere progresjon. Kotter argumenterer for at det ikke er mulig å bringe alle om bord for endring til samme tid. I stedet er den optimale tilnærmingen å starte med en liten gruppe dedikerte mennesker i et pilot prosjekt for å bygge moment og oppnå initial suksess, for deretter bringe flere interessenter om bord. Det er viktig å skape og feire kortsiktige gevinster for å konsolidere og forsterke prestasjoner når de oppstår.

Fjerde trinn gjør et poeng av viktigheten av maksimering av kapasitet vedrørende endringsledelse. Kotter argumenterer for at det er bedre å overkommunisere endringer enn motsatt. Budskapene må både være rasjonelle og gjøre bruk av kraftfull symbolikk som demonstrerer ledelsens beslutsomhet til den nye kursen

Til slutt må endringer bli innvevd i kulturen og operasjonelle prosedyrer – «måten vi gjør ting» i organisasjonen.

Uansett når bedriften forlater et av trinnene i den 8 trinns prosessen uten at arbeidet som trinnet fordrer er unnagjort, så betales ofte en høy pris på et senere stadium.

Kotter gjør en distinksjon mellom administrasjon og ledelse. Administrasjon er et sett av prosesser som kan få et komplisert system av medarbeidere og teknologi til å operere sømløst. Elementer som inngår i administrasjon er planlegging, budsjettering, organisering, bemanningsplanlegging, kontroll og problemløsning. Lederskap er et sett med prosesser som sørger for at organisasjoner oppstår eller tilpasses til betydningsfulle endringer underveis. Lederskap definerer hvordan fremtiden skal forstås, innrette medarbeiderne i tråd med visjonen, og inspirerer de til å bevege seg mot visjonen til tross for hindringer som oppstår. En suksessfull restrukturering av en organisasjon består av 10-30 % administrasjon og 70-90 % ledelse. Kotter hevder at mange organisasjoner ikke har mange nok elementer av ledelse i seg. Tusen på tusen av organisasjoner er skapt av ledelse, men har ofte ikke nok ledelse i seg til organisasjonene kan tilpasse i tilstrekkelig grad som en fortløpende prosess (Kotter, 1996).

Globalisering fører til stadig hyppigere endringer i omgivelsene. Dette må organisasjoner forholde og tilpasse seg til. Den eneste logiske løsningen er å lære mer om suksessfulle endringsprosesser. Det er to komponenter som er særlig viktig. Den første relaterer seg til forskjellige trinn i en stegvis prosess. Den andre komponenten er drivkraften bak prosessen: Lederskap, lederskap og lederskap.

Arrogante ledere kan overvurdere sine prestasjoner og konkurransedyktighet, er dårlige lyttere og lærer sakte. Medarbeidere som har et innadvendt fokus kan ha problemer med å se krefter i omgivelsene som kan gi muligheter eller representere en trussel. Byråkratiske kulturer kan undertrykke de som ønsker å respondere til endring i betingelsene.

Kombinasjonen, kultur som motsetter seg endring og ledere som ikke har blitt opplært, er «dødelig». Kilder til selvtilfredshet blir sjelden angrepet riktig fordi kriseopplevelsen ikke er et tema for de som ønsker å bevare status quo i de uendelige.

Ansatte i store etablerte firmaer har ofte vanskeligheter med å få startet en endringsprosess på grunn av mangel på lederskap paret med arroganse, selvsentrering og byråkrati. Slike organisasjoner kjennetegnes ofte av at de er overadministrert på bekostning av ledelse. Ledelsen prøver å skyve medarbeiderne i en bestemt retning istedenfor at alle av egen kraft trekker i riktig retning gjennom en klart definert og akseptert visjon. Noen lager en plan, deler den ut, og prøver å stille medarbeiderne til ansvar. Det er veldig vanskelig å oppnå resultater med denne fremgangsmåten, dvs. å vedta endring med «tvang». Transformasjon krever oppofrelse, besluttsomhet og kreativitet, men kan ikke oppnås ved bruk av tvang.

En vet hva man har, men ikke hva man får, er det et uttrykk som heter. Hva består denne tryggheten, denne selvtilfredsheten av, som ofte fører til at endringsprosesser ofte ikke kommer ordentlig i gang før prosessen feiler? Kotter (Kotter, 1996) lister ni grunner til selvtilfredshet.

1. Ingen synlig krise eksisterer. Firmaet taper ikke penger. Ingen har varslet en stor oppsigelse. Konkurs er ikke en opsjon. Oppkjøpere banker ikke på døren. Pressen forer ikke media konstant med negativ artikler.
2. Møter tar plass i møterom som «skriker suksess» med overdådige utsmykninger, statussymboler. Budskapet som sendes er: Vi er rike, vi er vinnere, vi må da gjøre noe riktig. Slapp av. Ta en pause
3. Ledere bedømmer sin egen innsats etter en beskjedne standard. Ledere trekker frem positive resultater, men som ikke gir et riktig bilde av utviklingen i en større sammenheng.
4. Manglende ansvarsfølelse for total produksjon, totale inntekter på nivåer under toppsjefen. Når pilene peker nedover er det få nedover i organisasjonen som føler ansvar.
5. Internkontrollsystemer var satt opp på en slik måte at det er enkelt for alle å nå sine funksjonelle mål, men der måloppnåelsen ikke ga et bidrag til organisasjonens hovedmålsetting.
6. Tilbakemelding på prestasjoner er basert på internkontrollsystemer som ikke måler på de riktige parameterne.
7. De som stikker hodet frem sørger for reelle tilbakemeldinger fra kunder, leverandører samarbeidspartnere og andre interessenter blir sett ned på.
8. Tendens til å nekte det en ikke ønsker å høre
9. Falsk trygghet på bakgrunn av ledelsens propaganda.

For å oppnå en sterk krisefølelse (Kotter, 1996) krever det vanligvis et uredd og dristig grep som assosieres med god ledelse. Ledelsen kan sette og begrunne krav til overskudd, produktivitet og kundetilfredshet så ambisiøst at disse ikke kan oppnås ved å fortsette som nå. For å øke følelsen av krise må kildene til selvtilfredshet fjernes eller minimeres. F. eks endring av målesystem som fokuserer på gale interne parameter endres til å fokusere på eksterne prestasjoner og tilbakemeldinger for kunder og samarbeidspartnere. Synlige kriser kan hjelpe enormt for å få medarbeidernes oppmerksomhet mot at det haster å gjøre noe. Det finnes likevel mange suksessfulle eksempler på restrukturering selv i en periode med

rekordstore inntekter og overskudd. Dette gjøres gjennom ledelsens uavbrutte bombardering av ansatte med informasjon om problemer; Overskuddet øker, men markedsandelen går ned, konkurranse fra en ny aktør, potensielle muligheter (gjennom teknologi eller nye markeder). Det å fange medarbeidernes oppmerksomhet under gode tider er langt fra enkelt, men det er mulig å skape en «krise» selv når alt går på skinner.

Uansett hvordan endringsprosessen startet, finner de fleste organisasjoner det vanskelig å gjøre tilstrekkelig progresjon i fase 2-4, med mindre de aller fleste lederne på ulike nivåer tror på at status quo er uakseptabel (Kotter, 1996). Opprettholdelse av kreftene til transformasjon i steg 7 og 8 krever enda større besluttsomhet. Her er det nødvendig at hele toppledelsen og to tredjedeler av øvrige ledere og medarbeidere tror på at omfattende endringer er absolutt nødvendig.

Før prosessen ruller videre er det viktig for ledelsen å kunne fastslå om krisenivået er høyt nok? Er graden av selvtilfredshet lav nok?

Fordi omfattende endringer er så vanskelig å oppnå, kreves det en sterk kraft for å nære, lede og understøtte prosessen (Kotter, 1996). En karismatisk leder kan ikke alene utvikle en riktig visjon, sørge for at den blir kommunisert til alle, fjerne alle de viktigste hindringene, sørge for kortsiktige gevinster osv. Da er det viktig med en sterk ledende gruppe. Det er like viktig at denne gruppen er riktig sammensatt, har den nødvendige tillit og har eierforhold til målsettingen. Hver og et av medlemmene må være dedikert til oppgaven.

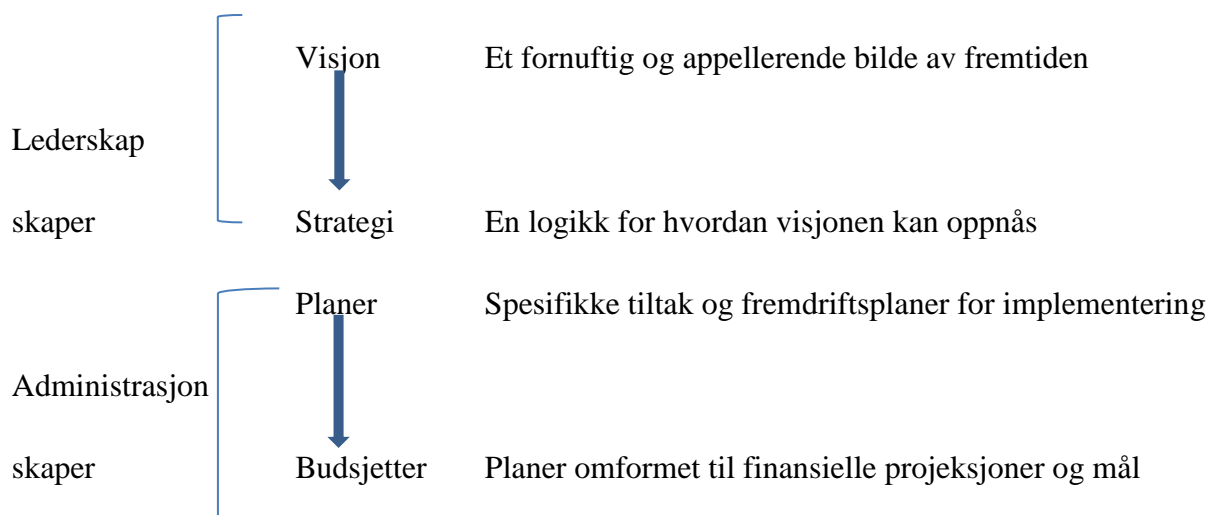
Kotter (Kotter, 1996) nevner fire nøkkeltrekk som er essensiell for effektive ledende koalisjoner. Disse er:

- **Innflytelse:** Er det nok nøkkelspillere om bord, spesielt de viktigste linjelederne? De linjelederne som har størst tyngde må inkluderes slik at linjeledere som holdes utenfor gruppen ikke lett kan blokkere prosessen.
- **Ekspertise:** Er det forskjellige perspektiv representert i betydning av fagområde, erfaring etc som er relevant i forhold til oppgaven slik gode beslutninger kan fattes?
- **Tillit:** Har gruppen nok av medlemmer som har et godt rykte i firma slik at deres kunngjøringer vil bli tatt seriøst av andre ansatte?
- **Lederskap:** Kan gruppens medlemmer vise til dokumenterte resultater innenfor ledelse?

Gruppen trenger både administrasjons og lederskap og elementene i et samvirke. Dette er i følge Kotter (Kotter, 1996) spesielt viktig. Administrasjon holder prosessen under kontroll, mens ledelse driver endringene. For stor overvekt av administrasjonsferdigheter på bekostning av ledelse vil trolig føre til fiasko. Et tankesett preget av administrasjon vil skape planer, ikke visjoner. Det vil gi en graverende underkommunikasjon av behovet for endring og hvilken retning den skal i. Noen persontyper kan skape katastrofale problemer i gruppen. Det kan være personer med alt for stort ego. Disse blir lett for dominerende. Tilsvarende kan personer som bygger opp under intriger og renkespill være ødeleggende for gruppen.

Når gruppen er satt er det viktig å bygge et effektivt team basert på tillit og felles mål. Teamfølelse kan skapes på mange måter. En slik sammen spleising forutsetter at det er tillit i gruppen. De viktige linjelederne må lære å stole på hverandre. Teambyggingsaktiviteter blir ofte benyttet der gruppens samles over flere dager. Der gis det praktiske utfordringer som fordrer godt samspill. Når etablering av en velfungerende ledende koalisjon feiler, er det ofte fordi medlemmer dypest sett egentlig ikke tror at transformasjon er nødvendig og at en følgelig ikke trenger en sterk koalisjon til prosessen. Medlemmene må virkelig tro på en felles målsetting. Bare når de forskjellige medlemmene innerst inne ønsker å oppnå den samme målsettingen blir teamarbeidet gjennomførbart.

Visjon refererer seg til et bilde av en fremtidig tilstand med noen implisitte og eksplisitte kommentarer knyttet til hvorfor mennesker skal streve mot å skape det aktuelle fremtidsbilde. En god visjon fyller 3 viktige hensikter (Kotter, 1996). Den første hensikten er å klargjøre den generelle retningen. Ved bruk av en metafor kan følgende uttrykkes «Vi må være sør for der vi er nå om noen få år». Retning forenkler uttalelige mer detaljerte beslutninger. For det andre gir visjonen motivasjon til å aksjonere i den riktige retningen, selv om stegene kan være smertefull. For det tredje sørger visjonen for å koordinere handlinger til en stor gruppe mennesker på en bemerkelsesverdig rask og effektiv måte. Etter hvert som veien blir til kan man underveis stille et enkelt spørsmål: «Er dette i tråd med visjonen? En slik avsjekk kan løse opp mange i floker. Delprosjekter kan vurderes kritisk opp mot om de bidrar til at visjonen skal oppnås eller ikke. Hvis de ikke bidrar kan de termineres slik at ressursene blir brukt der de trengs. En visjon kan fasilitere endringer, selv om enkelthandlinger i prosessen ikke nødvendigvis oppleves som nyttig i et kortsiktig perspektiv av dem som er involvert.



Figur 2-3 Sammenhengen mellom visjon, strategi og planer (Kotter, 1996)

Ordet visjon rommer noe stort eller mystisk, men retningsanvisningen som styrer vellykkede endringsprosesser er ofte enkel og likefrem. Det er likevel et spesielt viktig element i endringsprosesser. Hvis det eneste du vet er at du ikke kan bli der du er, blir det svært vanskelig å gå i riktig retning. Uten en god visjon er det vanskelig å la seg inspirere av en god strategi for å mobilisere innsatsen i riktig retning. Effektive strategier er ofte karakterisert av:

- Tenkbar: Viser et bilde av hvordan fremtiden ser ut
- Attråverdig: Appellerer til ansattes, kunders og eieres langsiktige interesser.
- Oppnåelig: Består av realistisk oppnåelig målsettinger
- Fokusert: Er klar nok til å gi retning til beslutningsprosessen
- Fleksibel: Er generell nok og gir anledning til individuelle initiativ og alternativ respons under skiftende forhold.
- Kommuniserbar: Den er enkelt å kommunisere; kan bli forklart med suksess innen få minutter.

Kan du ikke beskrive din visjon til noen på 5 minutter og få deres oppmerksomhet, så har du mer arbeid å gjøre på dette stadiet av transformasjonsprosessen (Kotter, 1996). Oppgaven med å skaffe en effektiv visjon krever både bruk av hodet og hjerte, og tar gjerne noe tid. Arbeidet involverer alltid en gruppe mennesker og det er vanskelig å få det godt til. En god visjon har en elegant enkelthet. Grunnlaget og syntesen som trengs for å skape en god visjon krever en omfattende prosess som er langt fra enkel. Det er viktig at medlemmene av den ledende koalisjonen er komfortabel med den nye visjonen (Kotter, 1996) Det er ofte tilfelle at prosessen avsluttes på et prematurt stadie. Ofte lenge før medlemmene har hatt en tilstrekkelig

anledning til å tenke, føle, argumentere og reflektere blir visjonen gravert inn i en veggplakat og foliert. Når dette er utfallet blir transformasjonsprosessen skadelidende. En ineffektiv visjon kan være verre enn ingen visjon.

Det er aldri en lett oppgave å vinne forståelse og forpliktelse for en ny retning. En delt bevissthet om en attråverdig fremtid kan bidra til å motivere og koordinere den type handlinger som skaper transformasjoner. Dyktige ledere trår likevel feil på dette område gang etter gang med komplett fiasko som resultat. Ledere underkommuniserer ofte i godt monn. Det er heller ikke uvanlig at ledere utilsiktet signaliserer selvmotsigende budskap. Mange eksempler viser at det er vanskelig og finne «klangbunn» nedover i organisasjonen når visjonen skal etableres som allemannseie. Dette til tross for at toppledelsen legger mye arbeid, bruker flere kommunikasjonskanaler og legger all sin prestisje i forsøket. En mulig årsak til dette resultatet kan skyldes at en eller flere av de forutgående fasene ikke har vært vellykket (Kotter, 1996). Det er ofte ikke nok å bruke etablerte kommunikasjonskanaler. Det er behov for ledelse og ikke administrasjon når budskapet skal formidles.

Aksept av en fremtidsvisjon kan være en utfordrende intellektuell og følelsesmessig oppgave. Vårt sinn genererer naturligvis dusinvis av spørsmål (Kotter, 1996) Hva betyr dette for meg? Hva betyr dette for mine arbeidskollegaer eller for organisasjonen? Finnes det andre alternativer? Kan jeg endre meg og jobbe på en ny måte? Hvilke offer må jeg gjøre? Er dette en konstruksjon for å posisjonere seg i forhold til meg? Dette er type spørsmål som en ny visjon er kilden til, og som den ledende koalisjonen må svare ut på en god og konsistent måte. Den emosjonelle siden oppleves av mange som enda vanskeligere. Det å gi slipp på status quo, gi slipp på andre fremtidige muligheter, komme i kontakt med oppofrelser, lære å stole på andre osv.

Tids- og energiforbruket som er nødvendig for en effektiv kommunikasjon av visjonen er direkte koblet til budskapets enkelthet og klarhet. Hvis visjonen skal være enkel å formidle fungerer det best når visjonen er elegant, enkel og direkte. Nøkkelelementer i en effektiv visjon.

- Hold det enkelt. Tidsforbruk og energi for en effektiv kommunikasjon av visjonen er direkte relatert budskapets klarhet og enkelhet. Det er mye hardere å være klar og konsis enn overkomplisert og ordrik.
- Bruk metaforer og analogier. Et verbalt bilde er verdt mer enn tusen ord.

- Parallelle fora. Kommunikasjonen skjer mest effektiv når ulike fora brukes samtidig. Alf fra allmøter, internaviser, en-til-en samtaler osv.
- Repetisjon. Nye ideer synker dypt inn bare når de har blitt hørt mange, mange ganger.
- Lederskap gjennom eksempler. Adferd fra ledende personer som er i tråd med visjonen overskygger andre former for kommunikasjon. Hvis bedriften er truet med konkurs, gir det en dårlig signaleffekt om sjefen ankommer allmøtet i en limousin. Hvis lederen ankommer møtet med offentlig kommunikasjon, f. eks sprer dette seg fort og gir en egen tyngde til visjonen som skal kommuniseres ut.
- Utvetydige budskap eller handlinger må adresseres umiddelbart. Hvis målet er en smertefull kostnadsreduksjon, lurer ofte ansatte på om ledelsen bidrar med sin skjerv. Da tar det seg dårlig ut at organisasjonen fortsetter med innleie av fly for forretningsformål forbeholdt ledelsen.
- Gi og ta: To veis kommunikasjon er alltid mere kraftfull enn en veis kommunikasjon. Det oppstår mange spørsmål hos enkeltindivider av forskjellig natur uansett hvor klar visjonen måtte fremstå. Kritiske spørsmål må svares ut på en god måte før organisasjonen kan gå videre.

Kotters 8-trinns modell for endringsledelse beskrevet i *Leading Change* (Kotter, 1996) har stått seg godt over tid og har hatt betydelig innflytelse. Det er regnet som et ledende bidrag innenfor endringsledelse. Kotter påpeker selv i *Leading Change* at mange interessante spørsmål fremdeles står ubesvart, spesielt hvordan mennesker mer spesifikt oppnår det som er beskrevet i boken.

Alle åtte trinnene trenger ikke å oppstå i alle endringsprosesser. Rekkefølgen trenger nødvendigvis ikke å følge den rekkefølgen som i Kotters 8-trinns modell. Som nevnt kan utforming av visjon med fordel igangsettes før den ledende koalisjonen etableres. På denne måten er det lettere å plukke ut de riktige menneskene til koalisjonen.

De 8 trinnene gir en fast oppskrift, eller en sjekklister for ledelse av endringsprosesser, forutsatt at alt går i henhold til plan og forventning. Modellen representerer en overforenkling av prosessen. Faren er manglende fokus på kompleksiteter og gjensidige avhengigheter mellom trinnene. Kotters modell er fokusert på aktiviteter på organisasjonsnivå som er nødvendig for å skape endringer. Utsynet/perspektivet er sett fra ledelsen fra toppen av organisasjonen. Den beskriver ikke hvordan medarbeiderne skal bistås til å jobbe seg gjennom

den psykologiske endringsprosessen (ny adferd, aktiviteter, roller og identiteter) fra mulig motstand til aktiv deltagelse.

2.3 Ledelse av integrasjonsprosesser – hjerte og sinn

I kjølevann av kritikken som oppstod etter Leading Change, så har Johan Kotter sammen med Dan Cohen skrevet boken *The Heart of Change* (Kotter og Cohen, 2002). Boken er basert på intervjuer blant 200 ansatte i 100 bedrifter som var midt i en stor endringsprosess. Disse bedriftene befinner seg i USA, Europa, Australia og Syd Afrika. 30-40 av 80 forskjellige beskrivelser er lagt til grunn for bokens angivelse av beste praksis. Hovedfunnet i boken (Kotter og Cohen, 2002) er at den sentrale utfordringen aldri er strategi, organisasjonsstruktur, kultur eller systemer. Alle disse elementene og andre er viktige, men kjernen som menneskene møter i omstillingens faser handler alltid om endring av adferd. Videre at atferdsendringer skjer på suksessfull måte ved å adressere menneskers følelser.

Alle som har prøvd å endre noe vet hvor vanskelig det kan være. Hvordan skal budskapet formidles for å få mennesker til å endre seg? Utfordringen består i hvordan man går videre fra kun å ha formidlet budskapet, til i sannhet sørge for endring av medarbeidernes adferd. Mange har forsøkt og har trodd, at endringer skjer ved å få mennesker til å tenke annerledes. Dette er nok tilfelle i de fleste endringsprosesser i arbeidslivet, og de har vært basert på prinsippet å analysere – tenke – endre. Kotter og Cohen (Kotter og Cohen, 2002) hevder at endringer kun skjer hvis en får mennesker til å føle istedenfor å tenke. Det må appelleres mer til hjerte, sinn og tanker. Dermed kommer det opp et nytt aspekt som må ivaretas innenfor hver av de 8 trinn som nevnt tidligere. Dette mere dynamiske prinsippet se – føle – endre gjør at en må prøve å få mennesker til å se nødvendigheten for endring. Få de til å føle at dette er det eneste riktige. Klarer en det så er sjansen for å lykkes med endringer kvalitativt mye høyere.

Heart of Change (Kotter og Cohen, 2002), hevder at mennesker vil endre seg og sin organisasjonsadferd hvis de får se en sannhet som påvirker deres følelser. Spesielt i store endringsprosesser, der vi må håndtere ny teknologi, sammenslåing av bedrifter, globalisering og elektronisk handel. De selskap som klarer å håndtere denne virkeligheten på en god måte vil vinne. Særlig i dagens turbulente tidsalder, der endringer vil være fremtreden og nødvendig for å få en dynamisk organisasjon.

Utvider vi da disse 8 trinn med teorien bak *Heart of Change* (Kotter og Cohen, 2002) så vil hvert trinn få et noe annet perspektiv:

1. Øk truslene/alvorlighetsgraden

- Vis andre nødvendigheten av endring med objekt/ting som folk virkelig kan se, berøre og føle
- Vis mennesker gyldige og dramatiske bevis som finnes på utsiden av organisasjonen. Dette for å demonstrere at endringen er nødvendig
- Se etter en billig og enkel måte å redusere organisasjonenes selvtilfredsstillelse og ikke undervurder dette sammen med andre momenter som frykt og sinne
Denne fasen er eksemplifisert i boken (Kotter og Cohen, 2002). På et stort bord i et møterom ble det lagt ut 424 forskjellige typer hansker som bedriften kjøpte inn til sine arbeidere. Prisen på de forskjellige hanskene varierte stort. Først ble lederne sjokkert, oppfatningen om selvtilfredshet minsket raskt og følelsen av hastverk for og gjøre endringer økte. En slik synliggjøring av behovet for endring er sterkere enn tusen ord. Det er et bilde som er hardt å fravriste og som vekker følelsen av at vi må gjøre noe.
- Eksempel annet eksempel fra boken (Kotter og Cohen, 2002): Største kunde er misfornøyd med produktet som blir levert. Det må gjøres flere modifisering på produktet etter at kunden har mottatt produktet. Dette koster unødvendig tid og penger. Modifiseringen som ikke skulle være nødvendig hvis spesifikasjonene hadde vært fulgt. Største kunde går med på å gi en direkte tilbakemelding på leveransen, mens han blir filmet. Dette blir til en 15 minutters film som blir vist for 50 sentrale medarbeidere i produksjonsbedriften. Noen bortforklarer det hele med at kunden ikke forstår, han må gis instruksjoner og så videre, men disse røstene er i undertall. Det ble en diskusjon om hva man skulle gjøre, men alle var enig at behovet for endring er tilstede. En direkte tilbakemelding fra kunde sørget for å fjerne en barriere for forbedringer. Videoen ga en meget konkret visuell informasjon, et virkelig problem sett fra kundens side, informasjon som traff følelsene til mange lag i bedriften. En slik fremvisning gir mulighet til endring uten at lederne må «true» frem behovet for endring.
 - i. Se: Arbeidstakerne ser en video av en viktig, ærlig og misfornøyd kunde med stor troverdighet.
 - ii. Føle: Mange arbeidstakere blir overrasket, og falsk stolthet står for fall. En følelse av at det haster å gjøre en endring vokser – vi må gjøre noe.

- iii. Endring: Noen blir defensiv, andre fastholder status quo. Flere begynner å identifisere problemet, lytte kundene, lytte til lederne når de snakker om endring. I en organisasjon av fagarbeidere som tror de er ekspertene, er dette et eksempel på kraftig endret adferd.

2. Bygg et team med de rette mennesker som viser vei

- Relevant kunnskap på hva som skjer på utsiden av egen virksomhet. Dette er viktig for å skape en visjon.
- Troverdige, kontaktnett og godt ry innenfor egen organisasjon. Dette er viktig for å kommunisere visjonen.
- Kjenne til informasjon angående interne forhold i organisasjonen. Dette er viktig for å fjerne hindringer som gjør at mennesker ikke reagerer på visjonene.
- Formell autoritet og ferdigheter innenfor ledelse knyttet til planlegging, organisering og kontroll. Dette er nødvendig for å skape kortsiktige seire.
- Ferdigheter til å styre/lede assosiert med visjon, felleskap og motivasjon. Dette er viktig for nesten alle trinn i en endringsprosess.

3. Rett visjon

- Lag en visjon som er så klar at den passer på en side og tar mindre enn ett minutt å dele
- Lag en visjon som er i bevegelse – som en forpliktelse til å betjene mennesker
- Skap en dristig strategi og kjør raskt på framover
- Ikke anta at planer og budsjett er nok
- Ikke tro at visjon basert på analyse og økonomi er troverdig
- Ikke tro på visjoner som kun kutter utgifter. De skaper frustrasjoner, og sjelden endringer.

4. Kommuniser visjonen – selg den inn

- Få så mange mennesker som mulig til å reagere positivt på visjonen. Vi snakker ofte om den kritiske masse som et mål.
- Endrings teamet må ikke argumenter mot negative kommentarer. De vil oppstå og er vanlige i endringsprosesser. De må finne en måte å håndtere dette på.
- Det som kommuniseres til medarbeidere må være enkelt og kraftfullt

5. Tillat handling og bred deltagelse (tiltak for dyktiggjøring)

- Fjern hindringer som oppstår underveis
- Fjern en pessimistisk skipper og gi mannskapet en optimistisk sjef
- For å fjerne hindringer kreves det kreative prosesser og tilnærminger. Det er en krevende oppgave.
- Eksempel fra boken (Kotter og Cohen, 2002). Ledere unngår å si opp, degradere eller lære opp noen som stritter mot endring og har en negativ påvirkning på andre. I stedet blir vedkommende lånt ut til en kunde hvor han konfrontert på en dramatisk måte med de problemer kundene har med det produktet som leveres. Når han kommer tilbake er han «født på ny» og har en helt annen og riktig tilnærming til behovet for endring.

6. Skap kortsiktige seire og feir disse

- Sørg for å gi tilbakemelding til endrings ledere om viktigheten av deres visjoner og strategier
- Gi de som jobber hardt for å oppnå visjonen en klapp på skulderen for å gi dem en følelsesmessig opptur
- Bygg tiltro i prestasjonen for å tiltrekke dem som enda ikke er overbevist
- Ta fokus bort fra kynikerne og pessimistene

7. Ikke gi opp

- Prioriter arbeidsoppgavene. Hva er viktig og hva er mindre viktig for å oppnå visjonen/målet. Det er fort gjort å bli helt utslitt når en i tillegg må gjøre de ekstra arbeidsoppgavene for å skape en ny framtid
- Har en for mye å gjøre må en ikke gjøre alle arbeidsoppgaver som før. Identifiser å bli enige om hvilke oppgaver som kan vi kan slutte å gjøre

8. Forankre de nye endringene i organisasjonen

- Endringen blir kun forankret hvis det skapes en ny sterk organisasjonskultur
- Vær sikker på at kulturendringen som har blitt skapt blir tidlig overført til nye medarbeidere.

2.4 Endringsledelse – kraften i en god historie

Leading Change (Kotter, 1996) er nevnt som en viktig bok innenfor endringsledelse og er også en den boken som er mestselgende innenfor sitt område. Den er basert på omfattende forskning som identifiserte og definerte de 8 trinn med tiltak for å gjennomføre suksessfulle forandringer. Boken forteller om hvert trinn med en viss dybde. 6 år senere skrev Kotter sammen med Dan Cohen en oppfølger The Heart of Change (Kotter og Cohen, 2002). Denne ble også en bestselger og en prisvinner-

The Heart of Change er også basert på omfattende forskning som igjen bekreftet funnene fra de originale studiene i boken «Leading Change». I tillegg ble nye funn bekreftet. De nye funnen baserer seg på at mennesker lite trolig vil forandre seg selv eller andre basert på data og analyser. De reagerer mer positivt på overbevisende opplevelser. Følelser triumferer ofte over tanker. The Heart of Change (Kotter og Cohen, 2002) utforsker dette med over 20 sanne historier fra velkjente selskap og bransjer.

Gjennom denne perioden ble Kotter overbevist at takten på forandringer innenfor arbeidslivet vil fortsette å øke. Han ble også overbevist at 90 % av organisasjonene enten ignorert relevante forandringer eller prøvde å justere det på en slik måte at de ikke oppnådde full aspirasjon i prosessen. For mye tid og penger ble brukt for å oppnå neste ingenting. Det eneste de satt igjen med var smerte og frustrasjon rundt i organisasjonene. Kotter konkluderte at å håndtere forandringer krevde en økende grad av nødvendige kunnskap. Ikke bare hos toppledelsen, men også nede i organisasjonen. I de mest suksessfulle sakene Kotter forsket på spilte nær sagt alle en avgjørende rolle for å hjelpe selskapene til å tilpasse seg en verden i forandring. Likevel, i de fleste selskapene han studerte var det et flertall av menneskene som ikke hadde noen anelse om hva de skulle gjøre, følte seg truet, eller var overbevist om at toppledelsen ikke trengte deres hjelp. Dette førte uunngåelige til bortkastet energi, dårligere beslutninger, ting gikk tregt og mennesker ble enda mere frustrert.

Holger Rathgeber kom etter hvert inn på banen. Han var inspirert av de prisvinnende bøkene til Kotter og ville utvikle et kort undervisningsopplegg som dreide seg om en pingvin koloni. Omslaget til boken Leading Change har et bilde av pingviner. Undervisningsopplegget var designet for å bli brukt på flere typer medarbeidere. Kotter begynte å samarbeide med Rathgeber på dette prosjektet og foreslo at de skulle skrive en bok.

Det resulterte i en fabel om pingviner som bygde på rammeverket til bøkene Leading Change og The Heart of Change. Boken fikk tittelen Our Iceberg is Melting (Kotter og Rathgeber,

2006) og ser ikke ut som en vitenskapelig bok og kan nok i første omgang se litt tåpelig og dum ut. I tillegg har forfatterne brukt temaer om effektive forandringer som de hadde lært de seneste år. Disse bestod av teori fra læring gjennom minneverdige historier og visuelle virkemidler, til nåværende kunnskap om nervelære og relaterte områder på hvordan det menneskelige sinn fungerer.

Hensikten med å skrive boken *Our Iceberg is Melting* var å prøve å gi forståelse at kraften av en god historie påvirker oppførselen over tid. Dette vil medføre at grupper og individuelle blir mere kompetente i å håndtere forandringer. En av fordelene med en god historie er at den kan forårsake handling fra et bredt spekter av mennesker på en måte som er helt forskjellig fra innholdet i vitenskapelig bok. Forfatterne trodde sterkt at verden trengte handling fra et bredere spekter av mennesker. Handling som informerte og inspirerte oss alle i en verden med økende forandring var målet med boken.

Boken *Our Iceberg is Melting* har blitt brukt til å kjøre mange eksperimenter. Noen har fokusert på en individuell lesing av innholdet. Noen har brukt boken som en formel øvelse. Ledere har diskutert innholdet med sine arbeidsgrupper og noen har bare enkelt og greit delt ut boken til et stort antall medarbeidere i en organisasjon eller en avdeling. Det sistnevnte har hatt det samme formål som å få atomer til å vibrere med samme frekvens. Alle disse eksperimentene eller øvelsene har hatt lovende resultater. Noe som skyldes at boken er enkel å forstå og noe alle kan kjenne seg igjen i.

Boken er enkelt og greit en fabel om å gjøre ting bra. Fabelen er om en pingvin koloni i Antarktisk. En gruppe med flotte keiser pingviner som har levd livet på samme måte i mange år. Plutselig en dag har en nysgjerrig pingvin oppdaget et potensielt ødeleggende problem som truet hjemmet deres. Problemet var at nesten ingen hørte på ham.

Karakterene i historien, Fred, Alice, Louis, Buddy, The Professor, and NoNos, er lik mennesker vi gjenkjenner. Vi kan faktisk også gjenkjenne oss selv. Deres historie tar leseren gjennom flere praktiske problemstillinger så som motstand mot forandringer, heroiske tiltak, tilsynelatende uhåndterbare hindringer og smarte måter å overvinne disse hindringene på. Dette er en historie som forekommer rundt oss i dag i forskjellige former, men pingvinene håndterer disse praktiske utfordringer ganske så mye bedre enn de fleste av oss.

2.5 Motstand mot endring

Det hevdes at mennesker er motstandere av forandring av natur. Mange mislykkede endringsprosesser i en organisasjon har konkludert med at det er dette som årsakene til at de har blitt mislykkede.

Begrepet motstand er et av de mest kjente og omtalte begrepene som kan hindre planlagte endringer. Det er utallige forfatter som har drøftet dette begrepet

Endringsprosesser involverer alltid mennesker og berører dem på et emosjonelt plan. Dette emosjonelle er ikke alltid like rasjonelt (Jacobsen, 2004). Følelser kan komme til uttrykk i form av motstand mot endring ved at de ansatte i en organisasjon motsetter seg endring. Enten ønsker medarbeiderne å hindre at endringen skjer, eller eventuelt ønsker en annen endring en det som opprinnelig var foreslått (Jacobsen, 1998)

Det finnes eksempler på at motstanden noen ganger oppstår for motstandens skyld.

Medarbeidere er kanskje lei av konstante endringer på arbeidsplassen eller har generelle problemer med ledelsen som gjør at de ønsker å motarbeide alle forslag de kommer med, uansett om de er gode eller dårlige (Armenakis og Bedeian, 1999).

Noe som en bør ta hensyn til når en snakker om motstand mot endringer innen en organisasjon, er forståelsen av hva en organisasjon er. Organisasjoner består av mennesker som har relasjoner til hverandre og har visse karakteristikker man må være bevisst på når man skal gjøre endringer og finne årsakene til motstand.

Organisasjoner er sosiale konstruksjoner bestående av mennesker istedenfor fysiske og tekniske innretninger. Menneskene vil oppfatte sannheten for ut ifra deres personlige bakgrunn og erfaringer. De vil ha ulikt syn på hvordan virkeligheten er synbar, og vil på bakgrunn av forskjellig forankringspunkt naturlig nok være uenige om hva som er bra og dårlig. Videre vil endringer alltid påvirke forskjellige grupper på ulike måter. Noen har som regel mer å tape mer på endringen enn andre. Ledelsen må være oppmerksom på det emosjonelle aspekt. Ledelsen må ha forståelse for de emosjonelle alltid vil spille inn. Ofte vil psykologiske forsvarsmekanismer oppstå når følelser settes i spill. Det skapes motstand mot endringen uavhengige om de er rasjonelle eller ikke (Jacobsen 2004).

Alle endringsprosesser vil oppleve motstand fra sine mottakere på en eller annen måte. Enten om den så er sett på som en positiv eller negativ motstand. Godt gjennomtenkte og overveide

endringer vil derimot ikke nødvendigvis skape det engasjementet som man ønsker, selv hvor god tilretteleggingen og planleggingen har blitt implementert (Tronsmo, 1998).

Det kan ligge andre årsaker til grunn og at motstand mot forandring er en myte. Det har kommet opp med en del hypoteser som belyser andre innfallsvinkler angående dette. Det pekes på flere årsakssammenhenger og at mennesker like godt kan være tilhenger av forandringer likefult som de kan være motstandere. Alt etter hvordan de opplever endringen i seg selv. Vi synes dette er såpass interessant i forhold til og som ett supplement til Kotters endringsteori og til annen litteratur om motstand mot endring. Hypotesene (Tronsmo, 1998) relaterer seg også til de menneskelige aspektene. På den ene siden har mennesket et grunnleggende behov for trygghet, stabilitet, forankring, forutsigbarhet, et sted å høre til, ro og harmoni. På den andre siden har mennesket også et grunnleggende behov for utfordringer, mestring, noe å strekke oss etter. Vi har behov for å utnytte våre ressurser og evner. Eller rett og slett å ha spenning i hverdagen for å kunne utvikle oss. Det hevdes at alle normale mennesker har begge disse sidene, og som bør være med i betraktning når forandringer skal skje. Har en erkjent dette så vil en vite hva en skal fokusere på underveis i prosessen. Stimulering av menneskers behov for utfordringer er bedre enn å bekjempe menneskers behov for stabilitet.

Det er nå engang sånn at de fleste av oss er interessert i å bidra med utvikling, fornyelse, forandring og forbedring. Da blir det litt søkt å hevde at de andre ikke vil, og skylde på de andres motstand mot endring. Det er viktig ikke å bringe mennesker i forsvar. Har en det, blir det veldig tungt å snu den trenden. Ofte blir ledere og/eller konsulenter oppfattet som bedrevitere og arrogante moralister. De viser ikke folk tilstrekkelig respekt og overser folks ære og verdighet. Det kan medføre til at folk føler seg krenket. De vil da mobilisere forsvar og motstand, ikke mot sakens innhold, men på grunn av hvordan den håndteres på. Hvis det allerede er relativ høyt nivå av angst og utrygghet i organisasjonen, så skal det ekstra lite til før forsvar mobiliseres (Tronsmo, 1998).

Den amerikanske psykologen Jack Gibb hevder vi vil gå i forsvar når:

- *Når vi føler at vi blir utsatt for vurderinger (istedenfor beskrivelse). Når folk feller dommer over oss, vurderer skyld, tenker sort/hvitt.*
- *Når vi føler vi blir utsatt for kontroll (istedenfor at folk først og fremst er interessert i å løse problemer og oppgavene).*

- *Når vi føler oss utsatte for strategier (istedenfor at folk er spontane, åpne og ærlige). Ingen liker å bli utsatt for skjulte motiver.*
- *Når vi føler oss underlegne (istedenfor at vi føler oss jevnbyrdige, i alle fall at vi føler at vi er like mye verdt som den andre part).*
- *Når vi opplever skråsikkerhet (istedenfor en prøvende holdning).*

Det kan derfor være en fordel å tenke på dette før en går inn prosesser som skal føre til større endringer for organisasjonen og menneskene tilhørende denne. Hvordan unngår vi å bringe folk i forsvar? Det er et stort tema og det som enkelt kan nevnes er, fenomenet «motstand mot endring» er lett å observere, men kanskje mye av denne motstanden er fremprovosert av dårlig ledelse eller mangel på kunnskap. Holdninger er vanskelig å lære og å forandre (Tronsmo, 1998).

Det kan være mange forskjellige årsaker til motstand mot endring. Det kan komme fra ulike forhold i organisasjonen (Jacobsen, 2004). De personlige forholdene som kan skape motstand er blant annet: frykt for det ukjente, frykt for å miste jobben, frykt for å tape deler av ens identitet eller følelsen av at man ikke vil strekke til. Omstillinger eller endringer kan medføre tap av personlige goder, enten i form av endret status ved endring av stillingsbeskrivelse eller økt arbeidspress som følge av nye oppgaver (Jacobsen, 2004).

I tillegg til disse mer følelsesmessige reaksjonene til endringer, kan det også være andre personlige og mer rasjonelle årsaker til at medarbeidere prøver å jobbe imot en endring. Dette kan være fordi endringer ofte kan kreve perioder med dobbeltarbeid og/eller kreve investering av ny kunnskap (Jacobsen, 2004).

Organisasjonsendring kan true sosiale forhold, og det er derfor ikke bare personlig og individuelle forhold som skaper motstand mot endring. (Jacobsen, 2004). Organisasjonskultur skaper en felles identitet med felles verdier og organisasjonen blir dermed på en måte institusjonalisert. Det kan lett oppstå motstand, hvis denne felles identiteten føles truet (Selznick, 2003). Medarbeidere kan føle at de vil tape positive sosiale relasjoner eller det kan oppstå brudd på de psykologiske kontraktene (Jacobsen, 1998; Jacobsen, 2004).

Det er ikke, for eksempel, bare de følelsesmessige aspektene i de sosiale relasjonene som kan føre til motstand. Endringer i maktforhold er en annen årsak til motstand. Det kan være at noen får endringer i den formelle makten i form av endringer i organisasjonsstrukturen, eller

at noen kan føle at de mister noe av sin uformelle makt. Uformell makt oppstår blant annet at mennesker får tilgang til informasjon eller ansvar de har som en følge av sin stilling (Jacobsen, 2004).

Et eksempel på dette er fysisk kontorplassering. Hvor man sitter i kontorlandskapet sier noe om hvem man er og den makten man har. Endringer som fører til store forandringer i det fysiske kontorlandskapet kan føre til enorm motstand. (Jacobsen, 2004).

Det er viktig for ledere å være oppmerksom på hvordan motstand kommer til uttrykk. Dette for å finne praktiske grep som kan tas for å takle intern motstand eller for å hindre at motstanden forverres eller kanskje i det hele tatt oppstår. Motstand kan komme til uttrykk på forskjellige måter litt ut ifra hvilken fase man er i. Det er derfor viktig og finn ut hvor man er og hvilken grad motstanden uttrykker seg i før man finner de rette grepene.

Ofte blir motstand delt inn i faser. Fase 1 kjennetegnes av apati og likegyldighet, endringen er rask og uten store konsekvenser. I denne fasen oppleves motstanden som svak eller mild og det er egentlig liten interesse fra de ansatte. De bryr seg ikke nevneverdig. Videre i fase 2 blir motstanden mer synlig, men det er fortsatt passiv motstand i den forstand at man kun verbalt uttrykker at det stilles spørsmålstegn til endringen. Motstanden kommer mer tydelig frem i fase 3, som kjennetegnes av mer aktiv motstand ved at man for eksempel jobber saktere eller kommer med kraftig kritikk av forslaget i for eksempel lokal media. Den siste fasen, fase 4, er den mest aggressive og kjennetegnes av at motstanderne aktiv prøver å sabotere endringen. Dette ved å legge ut rykter om hvor dårlig det er eller man setter i gang boikotter og/eller streiker som vil sabotere endringen i seg selv. Det er derimot ikke slik at alle som yter motstand går igjennom alle disse fasene eller når fase 4, men hvilken fase de ansatte er i er avgjørende for leder når praktiske grep skal identifiseres, og det er derfor viktig at ledere er bevisst på disse (Jacobsen, 2004).

Det er en rekke praktiske grep ledere kan ta for å prøve å minske motstand mot endringer. Man kan fokusere på en selv som leder. Prøve å utvikle blant annet det en kaller translatørkompetanse, som er evnen til å oversette en idé til en mer praktisk løsning. (Røvik, 2009). Det er ingen tvil om at endringsprosesser krever en god leder som kan drive endringen fremover og ha tro på den. Det er derfor utrolig viktig at de ansatte har tillit til lederen og at lederen oppfattes som legitim og vil deres beste (Tronsmo, 1998).

En leder må derfor ha både myndighet og kyndighet i sitt fagfelt. Dette for å oppnå denne tillitten og legitimiteten som kreves. Dette fremfor og delegerer bort oppgavene til eksterne konsulenter som kan komme med mer generelle oppskrifter. Fordelen ved å være en aktiv part gjør at man viser omverdenen at en har tro på endringen. Dette resultat skaper den tilliten og legitimiteten som trengs (Tronsmo, 1998).

Videre kan man øke graden av kommunikasjon i endringsprosesser. Ved å ha fokus på god informasjonsflyt ved å la medarbeidere medvirke i bestemmelsene.

Kommunikasjonskompetanse er en av de aller viktigste egenskapene en god leder kan besitte. Gjennom kommunikasjon forsterkes samarbeid og samspill mellom organisasjonsmedlemmer (Kaufmann og Kaufmann, 2003). God kommunikasjon og økt grad av deltakelse og medvirkning er derfor et grep lederen kan ta for å minske motstand som et resultat av årsakene nevnt over.

I den forbindelse er det viktig at man som leder tenker på organisasjonen under ett. Det er «oss» som et fellesskap som skal endres, i motsetning til «de andre» (Alvesson og Svenningsson, 2008). I tillegg er det slik at usikkerhet er det som gjør mennesker skeptiske til endringer, og fører til stress og motstand. Det er derfor veldig viktig at ledelsen har fokus på realistisk, åpen og ærlig informasjonsflyt gjennom hele prosessen (Armenakis og Bedeian, 1999). Ved at de ansatte involveres i endringsarbeidet vil de mest sannsynlig oppleve situasjonen som mer rettferdig, og som et resultat utvikle mer positive holdninger til endringen (Ford, Ford og D'Amelio, 2008).

I tillegg bør endringene planlegges godt slik at de ansatte står ovenfor klare retningslinjer og vet hva som skal skje. Når man bestemmer seg for å sette i gang en endring er det viktig for ledelsen å være bevisst på hvor ressurskrevende, tidkrevende og komplisert en endring kan være (Tronsmo, 1998). Man bør derfor ha en plan før man setter i gang med implementeringen, slik at man har mulighet til å gi den tydelige informasjonen som trengs (Jacobsen, 2004). Ofte kan det være bedre å gjøre endringer inkrementelt, altså kun ta små skritt om gangen. Dette er fordi store og omfattende endringer ofte møter større motstand, da de ofte innebærer økt frykt for det ukjente og for konsekvensene den vil ha (Jacobsen, 1998).

2.6 Oppsummering

Første del av teorigapittelet behandler organisasjon som fenomen inkludert ulike måter å betrakte organisasjoner på. Deretter gis det en beskrivelse av hva integrasjonen mellom organisasjoner innebærer ut fra en teoretisk betraktning. Som et supplement til teoretiske

bidrag har vi referert til plikter som arbeidsgivere er pålagt gjennom Arbeidsmiljøloven. Videre i kapitlet gjengis sentrale deler av teoretiske bidrag som John. P. Kotter enten har skrevet alene eller i samarbeid med andre forfattere. Den stegvise organiseringen av endringsprosessen i 8 faser er utgangspunkt for de to første teoribidragene som gjennomgås. Denne faseinndelingen har fått en sentral plass i vår forskningsoppgave. Det første teoretiske bidraget fra Kotter har hovedfokus på prosess. De påfølgende fokuserer mer på hvordan endring på det personlige planet kan oppnås ved å appellere til følelser ved å fremvise effektfulle eksempler på hvorfor endring er nødvendig. Det siste bidraget fra Kotter sier noe om hvordan ledere på en kraftfull måte kan formidle historien om endringens nødvendighet og representerer en tydeliggjøring på hvordan ledere kan appellere til medarbeidernes følelser. Til sist ser vi nærmere på begrepet motstand mot endring ved å gå inn i teorier om endringsvillighet og endringsmotstand. Vi ser nærmere på ulike former for motstand i ulike faser og hvordan kan ledelsen kan forholde til endringsmotstand.

3 Forskningsdesign og metode

I dette kapitlet redegjøres det for de metodiske valg som er lagt til grunn for forskningen og analysen av resultatene. Kapitlet presenteres forskningsstrategien og forskningsdesignet. Det vil si at det gis en nærmere beskrivelse av metodisk tilnærming og utvalg. Metoden for datainnsamling, behandling og analyse presenteres også her. Til slutt gjennomgås hvilke etiske og kvalitetsmessige vurderinger som er gjort.

Etter at man har etablert forskningsspørsmål basert på problemstillingen, er den nest viktigste oppgaven (Blaikie, 2009) å velge en hensiktsmessig forskningsstrategi. Hva er en god strategi for å svare på forskningsspørsmålene? Hvilken grunnleggende tilnærming skal velges? En forskningsstrategi sier noe om måten man på en logisk måte skal svare på forskningsspørsmålene. Ulike forskningsstrategier er uttrykk for ulike måter å starte og konkludere på for å utlede svarene (Blaikie, 2009). Det er mange overveielser og valg som skal gjøres når en vitenskapelig undersøkelse gjennomføres (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2004). Forskningsdesign omfatter alle elementer i en undersøkelse og sier noe om hvilken form undersøkelsen skal få. Konkret må det tas stilling til hva og hvem som skal undersøkes. Deretter må det avklares hvordan undersøkelsen skal gjennomføres.

Representasjoner av virkeligheten kan finnes gjennom data og empiri. (Johannessen, Christoffersen, Tufte, 2004). Ulike utfordringer krever ulike verktøy. Sånn er det også med vitenskapelige undersøkelser. Forskeren må gjøre en nøye vurdering av hvordan det er mulig å gjennomføre undersøkelse fra begynnelse til slutt. Skal undersøkelsen ta for seg et bestemt tidspunkt, det vil si tverrsnittsundersøkelser eller er det hensiktsmessig å gjøre undersøkelsen over tid, det som kalles longitudinelle undersøkelser? Vi har valgt å gjennomføre en tverrsnittsundersøkelse, det vil si at empirien er innhentet innenfor 2 uker i høst. Skulle vi fulgt hele integreringsprosessen, og innhentet data fra tiden før, under og etter integreringen, vil det vært naturlig å gjennomføre en longitudinell undersøkelse.

Et annet spørsmål som må avklares som en del av forskningsdesignet er om undersøkelsen skal gjennomføres med eller uten et teoretisk utgangspunkt. En undersøkelse uten et teoretisk utgangspunkt starter med datainnsamling der man ser etter mønstre som kan gjøres til teorier eller begreper. (Johannessen, Christoffersen, Tufte, 2004). Denne varianten fra empiri til teori benevnes som induktiv (latin *in* og *ducere* som betyr å føre inn i). Denne tilnærmingen kan gi grunnlag for å trekke slutninger fra det spesielle til det mer allmenne. Denne forskningsstrategien egner seg best til å besvare «hva» spørsmål. (Blaikie, 2009)

Hvis undersøkelsen tar sitt utgangspunkt i etablerte teorier har man valgt en deduktiv tilnærming. Ut fra valgte teorier utformes det generelle påstander (hypoteser) som testes ut ved å samle inn empiriske data (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2004). Den deduktive forskningsstrategien egner seg for å besvare «*hvorfor*» spørsmål (Blaikie, 2009). I denne oppgaven har vi valgt en deduktiv tilnærming.

Det er alltid et spørsmål om hvilke teknikker som er mest hensiktsmessig innenfor forskningsdesign. I denne sammenhengen er snakk om er teknikker for å hente inn data og hvordan de passer inn i de forskjellige designer. Kjennetegnet for kvalitative undersøkelser er fraværet av en analytisk hovedretning og kan gjennomføres på mange forskjellige måter. Forskeren må velge hvordan data skal samles inn. De valg som tas på forskjellige trinn avgrensner handlingsrommet på senere trinn. Da det finnes mange mulige tilnærminger, er det viktig at forskeren beskriver alle steg i forskningsprosessen. Dette gir andre som ønsker å se nærmere på forskningen mulighet til å etterprøve resultatene (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2004). Kvalitativ metode kjennetegnes av at man ønsker å gå i dybden på noe. Hensikten er å få frem så mange nyanser som mulig om et fenomen. Dette gir grunnlag for mest mulig helhetlig forståelse av forholdet mellom det som undersøkes og den konteksten man er interessert i. Med denne tilnærmingen er det den enkeltes forståelse og fortolkning i forhold hvordan fenomenet oppleves som er av interesse (Jacobsen, 2009). Vi har funnet det hensiktsmessig å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse for å prøve å kaste lys over problemstillingen.

Innenfor samfunnsvitenskapen har Case-studier blitt betraktet på ulike måter. Enten som en variant for forskingsdesign (Yin, 2009), en kvalitativ forskningsmetode eller som en tilnærming for utvalg av datakilder (Blaikie, 2009). Det synes likevel å være enighet om noen fellestrekk. Et av disse er at en casetilnærming fokuserer på det idiografiske ved den enkelte case, og at casestudier innebærer en induktiv forskningstilnærming (Nyeng, 2004). Vi har funnet det naturlig å betrakte valg av case-studie som en metode for hvordan data skal innhentes. En case tilnærming kjennetegnes av at forskeren gjør en inngående undersøkelse i et enkelt tilfelle, på en mer dyptgående måte enn mange andre metoder. Case studier egner seg godt til å svare på «*hvorfor*» og «*hvordan*» spørsmål. I tillegg innhentes bevis fra flere type kilder som kjennetegner den kvalitative forskningsmetoden. Dette kan dreie seg om intervjuer, observasjon, artefakter og dokumentasjon (Yin, 2009).

Case stammer fra det latinske ordet casus som betyr tilfelle (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2004). Case studie er egnet når en skal undersøke noen få tilfeller på en inngående måte. Det som kjennetegner denne tilnærmingen er at forskere innhenter mye informasjon fra noen få enheter eller caser gjennom detaljert og omfattende datainnsamling. I slike studier er man opptatt av prosesser, hvordan noe forløper eller utvikler seg. Ulike datakilder benyttes, men har til felles at de er tid- og stedsavhengige. Dette innebærer at casen f. eks studeres i en sosial kontekst.

Robert K. Yin (2009) er en forsker som har satt sitt preg på case design de siste 10 årene og hans fremgangsmåte er kjent for å være svært metodiske. Yin mener det er viktig å gjennomføre caseundersøkelser ved hjelp av 5 trinn/komponenter.

1. Problemstilling. Undersøkelsen starter ofte med et problem i fra den praktiske verden. Forskeren stiller seg noen innledende spørsmål om hvorfor eller hvordan noe skjer og denne undringen ender til slutt ender opp i en problemstilling.
2. Teoretiske antakelser. Det er videre naturlig å gjøre noen antagelser som skal danne grunnlag for videre undersøkelser. F eks mislykkes mange organisasjoner som skal integreres i hverandre pga. av dårlig ledelse?
3. Analyseenheter. Problemstillingen er bestemmende for utvalg av analyseenhet(er). Analyseenheten kan være en person, et program eller organisasjoner.
4. Den logiske sammenhengen mellom data og antakelser. Valg av analysestrategi, enten teoretiske antakelser eller beskrivende casestudie, sistnevnte hvis man ikke har noen teoretiske antakelser på forhånd.
5. Kriterier for å tolke funnene. Her dreier det seg om å tolke funnene opp mot allerede eksisterende teori på området. Det er en fordel å ha en foreløpig teori før datainnsamlingen finner sted. Etter analyse av funn opp mot eksisterende teori, kan det være behov for å modifisere, videreutvikle eller bygg opp en helt ny teori.

Normalt består casestudier av fire designstrategier (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010: s. 92).

Tabell 3-1 Fire designstrategier for casestudier (Johannessen, Tuft og Christoffersen, 2010)

Forskerens avgrensning	Antall caser som studeres	
	Enkeltcasedesign	Flercasedesign
En analyseenhet	Forskeren får informasjon fra en enkelt enhet (et individ, et program, en institusjon, en gruppe, en hendelse eller et begrep) innenfor studiet av et avgrenset system (organisasjon, samfunn og så videre).	Forskeren får informasjon fra en enkelt enhet (et individ, et program, en institusjon, en gruppe, en hendelse eller et begrep) innenfor studiet av flere systemer (organisasjoner, samfunn og så videre). Hver enkelt casestudie består av «hele studien»
Flere analyseenheter	Forskeren får informasjon fra flere enheter (flere individ, programmer, institusjoner, grupper, hendelser eller et begrep) innenfor studiet av et avgrenset system (organisasjon, samfunn og så videre).	Forskeren får informasjon fra flere enheter (flere individ, programmer, institusjoner, grupper, hendelser eller et begrep) innenfor studiet av flere system (organisasjoner, samfunn og så videre). Hver enkelt casestudie består av «hele studien

Vi tar for oss en case, men vi innhenter empiri fra flere organisasjoner, det vil si analyseenheter.

3.1 Utvalg

Når man skal velge seg ut datakilder innen forskning er det mulig å undersøke hele populasjonen, eller velge et utvalg fra populasjonen som er representativt. (Blaikie, 2009). Innenfor kvalitativ undersøkelse vil det normalt bli veldig vanskelig å undersøke alle. Årsaken er at dette er meget tidkrevende og at informasjonen vil bli svært omfattende når hensikten er å gå i dybden. Dette vil igjen føre til at det blir vanskelig å analysere store mengder data. Hvordan informanter skal plukkes ut for å få belyst forskningsspørsmål på en best mulig måte kan være en utfordring

Som nevnt i innledningen er det medarbeidere hos flere arbeidsgivere som bidrar til flyplassdriften under samlebetegnelsen Bodø Flyplass. Populasjonen vil lokalt i Bodø utgjøres av alle medarbeidere i de organisasjoner som faller innen under begrepet Bodø Flyplass. Vi vurderte det som relevant å innhente erfaringer fra informanter ved andre lufthavner som har erfaringer fra tilsvarende integrasjonsprosesser. Da det ville vært vanskelig å undersøke hele populasjonen, fant vi det hensiktsmessig å gjennomføre en utvalgsundersøkelse (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2004). . Vi tar for oss en case, men vi innhenter empiri fra flere personer tilhørende ulike organisasjoner, det vil si analyseenheter. En undersøkelse av hele populasjonen vil i vår case vært veldig tidkrevende, uten at vi kunne være sikker på undersøkelsens kvalitet ville bli styrket.

For å gi forutsetninger for en kvalitativ god datainnsamling er det viktig å være klar over fordelene og ulempene med å studere egen bedrift. Det oppmuntres på mange måter det å studere sin egen bedrift, men en bør være oppmerksom på fallgruver man kan havne i (Jacobsen, 2009). En fordel med å studere sin egen bedrift er lettere tilgang til informasjon i forskjellige former. Da vi har et tett grensesnitt og hyppig kontakt med medarbeidere i Flyplassdriftsskvadronen og BRP gjelder denne fordelene til en viss grad også her. Det at man allerede har en mer eller mindre kjennskap til de man intervjuer, vil de sannsynligvis åpne seg mer til noen de kjenner enn motsatt. En motsatt effekt er også mulig.

Det er også en fordel å ha en kjennskap til organisasjonskulturen. Denne kjennskapen er nyttig for på forhånd å vite hvilket språk man bruker og hvordan man skal oppføre seg i den uformelle organisasjonen. Kjennskap til organisasjonens historikk og hvilke faktorer som preger kulturen kan være med på å skape dypere forståelse.

Å gjøre undersøkelser som omfatter egen bedrift har også noen klare ulemper. Det er åpenbart vanskelig å være tilstrekkelig objektiv nok, at en har en kritisk avstand til temaet som

studies. Informanter kan være mistenksomme til din agenda som forsker. Hvilken hatt har forskeren på seg, kan være et spørsmål informantene stiller seg selv. Stilles spørsmål til meg av intervjueren i egenskap at han eller hun i denne sammenheng er forsker, eller spør vedkommende meg i egenskap av kollega? Er det ledelsen som står bak undersøkelsen? Egenskaper i relasjonen mellom forsker og informant som arbeidskollegaer kan også være en faktor som kan ha betydning for mistenksomhet. Når det gjelder informanter er det naturlig at man tar kontakt med noen en kjenner godt. Risikoen at man går glipp av informasjon fra informanter man ikke kjenner så godt. Et annet moment er om man vil være mer tilbøyelig til å legge restriksjoner på seg selv i form for selvsensur. En slik båndlegging kan tenkes hvis det er fare for at en kommer i dårlig lys av ledelsen hvis funnene er ufordelaktige for den bedriften man tilhører (Jacobsen, 2010).

Det er ikke tvil om at det var enklere å få tilgang til ansatt i egen og andre organisasjoner som ansatt i organisasjonen selv. Man har flere forutsetninger som gjør det enklere å ta kontakt med aktuelle respondenter. Dette kan skje direkte i forbindelse med ordinær jobbutøvelse uten at det trenger å legge beslag på egne eller andre sin arbeidstid i nevneverdig grad. Man kan spørre direkte i forbindelse med en pause på et møte man begge deltar på. Man kan sende epost og telefon på en mer målrettet og effektiv måte for å sette f eks avtale om intervju. Når man kjenner lederne i de ulike virksomhetene som inngår i casen er det enkelt å få avklart spørsmål om tillatelse til å gjennomføre undersøkelsen. De som skulle intervjues fikk tilsendt en epost vel en uke i forkant der det ble gitt en kort bakgrunn for oppgaven og spørsmålenes natur. Det var likevel nødvendig å være bevisst de mulige ulempene som kan følge av å studere i sin egen bedrift under hele forskningsperioden. Et slikt fokus er med på å sikre forskningens empiriske validitet.

I denne casen er hensikten å identifisere utfordringer som ledelsen kan møte i prosessen med integrering av flere organisasjoner. Det har derfor vært naturlig å intervju representanter for ledelsen i de involverte organisasjonene, da ledelsen vil være sentral i hvordan prosessen legges opp og gjennomføres. For å kunne avdekke erfaringer og forventninger på flere nivå er respondenter på andre nivå hos flere av arbeidsgiverne intervjuet. Disse ble plukket ut med bakgrunn av erfaring, kompetanse eller at de innehar en sentral posisjon selv om de ikke tilhører avdelingsledelsen. I tillegg er en informant som var sentral i en tilsvarende prosess i Avinor på Værnes intervjuet. I 2001 ble flyplassoperatøransvaret og en stor gruppe personell overført fra forsvarets flyplassdriftsorganisasjon til Avinor Værnes lufthavn. Selv om prosessen på Værnes fant sted for mange år siden jobber de som ledet denne prosessen

fremdeles i Avinor. Når det gjelder erfaringer fra tilsvarende prosess på Værnes har vi tatt i betraktning at denne prosessen fant sted for ganske mange år siden. Det er derfor naturlig at informantene i begrenset grad husker detaljer fra denne prosessen. Opplevelsen av denne prosessen kan ha forandret seg i løpet av årene. De store linjene og hva man eventuelt ville gjort annerledes sett i etterklokskapens lys, er kanskje blitt klarere nå når prosessen er kommet på avstand.

3.2 Datainnsamling

Den viktigste kilden til innhenting av data i denne casen var samtalebaserte dybdeintervju med nøkkelpersoner. Alle vi intervjuet hadde veldig god kunnskap og erfaringer om det tema og de spørsmålene vi forsket på. Spørsmålene la til rette for at informantene kunne fortelle om sine egne og/eller andres holdninger og meninger om temaet.

Basert på den abduktive forskningsstrategien fordrer denne type intervju at forskeren har mye forkunnskap om tema fra teori før en starter. Da får intervjueren forutsetninger for å kunne være kritisk til det informantene sier, men ikke minst at det er skapt en referanseramme før intervjuene gjennomføres. Det gir mulighet for å styre samtalen gjennom å stille oppfølgingsspørsmål underveis. På en slik måte kan man føre samtalen tilbake med hovedproblemstillingen om informanten kommer bort fra denne. Intervjueren må imidlertid passe seg for at informantene ikke føler overkjørt eller at de ikke får nok spillerom (Andersen 2006)

Med fakta-, introduksjon-, overgang- og kjernes spørsmål hadde vi forberedt til sammen 20 spørsmål, hvorav 11 kjernes spørsmål. Spørsmålene var åpen av natur.

I tillegg til selve spørsmålene, ble det utarbeidet en intervjuguide, som ga en oversikt over hvordan intervjuet skulle gjennomføres. I korte trekk omhandlet intervjuguiden:

- Presentasjon
- Informasjon om prosjektet og spørsmålenes natur
- Betydning av deltakelse, om tilbakemelding og om resultat
- Hvordan intervjuet skal dokumenteres, og hva som gjøres med datamaterialet når prosjektet er avsluttet.
- Garantere anonymitet eller sikre tillatelse til å bruke dataene hvis informanten skal kunne identifiseres. Informere om informantens rett til å avbryte intervjuet når som helst.

- Antall spørsmål og estimert lengde av intervjuet

Det ble gjennomført 8 intervjuer i løpet av 2 uker i oktober 2013. Ca. 1 uke før intervjuene sendte vi informasjon til informantene pr epost der vi bekreftet tid og sted for intervjuet og informerte om spørsmålenes natur. Alle ble gjennomført i informantenes arbeidstid og var gitt godkjenning fra avdelingsleder der hvor en slik godkjenning var naturlig. Når vi begge var tilstede i intervjurollen, hadde vi begge med oss egne taleopptakere. De første intervjuene gjennomførte vi sammen. På den måten fikk vi hurtig overblikk over de data som ble gjort oss til del, men det var også nyttig for at vi ble samkjørte i hvordan intervjuene som vi skulle ta hver for oss skulle gjennomføres. Når bare en var tilstede under intervjuet, ble dette gjort med 1 taleopptaker uten reserveløsning. I disse tilfellene der kun én intervjuer var tilstede, ble det gjort mer omfattende notater av viktige poeng underveis. På denne måten kunne den viktigste informasjonen sikres hvis taleopptaket ikke lot seg avspille. Før intervjuet presenterte vi oss selv og det tema som er bakgrunn for intervjuet. For intervjuene startet ble informantene spurt om det var i orden med taleopptak. Ingen av informantene trakk seg eller hadde innvendinger mot at samtalen skulle tas opp. En slik form for dokumentasjon gjør at man som forsker kan ha et større nærvær i intervjusituasjon og det som blir sagt gjennom hyppig øyekontakt med informantene. Taleopptak gir gode forutsetninger for å gå tilbake til opptaket for å få med all informasjon som kommer frem (Jacobsen, 2010). Det ble kort gjort rede for antall og type spørsmål. Videre at det var en konfidensiell samtale og at informantenes anonymitet ville bli ivaretatt. Videre at oppgaven vil bli unntatt offentlighet. Unntak for offentlighet var i særlig grad viktig for at informanter hos BRP kunne være komfortable med å gi oss et innblikk i de interne forholdene uten at de skulle være redd for at informasjonen ville bli offentliggjort med mulighet for å identifisere informantene. Ingen av informantene fikk delt ut spørsmålene på forhånd. Dette ble gjort for å sikre spontane og uforberedte svar. Ett intervju ble gjennomført pr telefon. Det kan være noen svakheter ved å gjennomføre intervju på denne måten, da man bare observerer stemmen og stemmeleie, men er avskåret for observering av f. eks kroppsspråk.

3.3 Databehandling og analyse

Når intervjuene var gjennomført ble neste steg en gjennomgang av notater og taleopptak som må organiseres, forstås og tolkes. Når rådata skal analyseres er målet å få en helhetlig oversikt og forståelse. På bakgrunn av det som faktisk blir sagt og/eller observert forsøker man å finne likheter og forskjeller i resultatene (Jacobsen 2010)

Første steg er å renskrive rådata, det vil si det materialet en sitter igjen med etter at man har avsluttet intervjuene (Jacobsen, 2010). Hvert enkelt intervju ble transkribert i løpet av noen få dager etter intervjuet. Det ble tilnærmet transkribert ord for ord. Neste trinn var å utarbeide et intervjusammendrag av hver enkelt transkribering. Både rådata og sammendrag ble nøye gjennomlest opptil flere ganger før resultatene ble skrevet inn i oppgaven. Sitater som var naturlig å ta med ble spilt igjen for å være helt sikker på at ordlyden ble korrekt.

Det er viktig at vi som forskere er klar over og bevisst at en slik undersøkelse som vi har gjort der vi kommer tett inn på informanter fordrer at vi tenker over etiske sider som valg av metode og design bringer på banen. Spesielt i en kvalitativ studie som vår med relativt få informanter kan det være vanskelig å anonymisere hvem som har sagt hva (Jacobsen, 2010). Når oppgaven handler om endringsledelse vil et slikt fokus gjøre det enda lettere å identifisere informantene, da det ligger i oppgavens natur at personer i ledende posisjoner utgjør en del av det utvalget som er gjort. Gitt denne konteksten fant vi det viktig at ingen personlig informasjon ble nevnt, som kjønn, alder organisasjonstilhørighet eller lignende.

3.4 Validitet og reliabilitet

Det er også nødvendig å evaluere andre sider ved forskningsdesign enn etiske aspekter. Et viktig spørsmål å dvele over er hvor gode de konklusjoner som undersøkelsen har resultert i er. Mer spesifikt hvor gyldige (valide) og pålitelige (reliable) konklusjonene er (Jacobsen, 2010). Hvorvidt man klarer å trekke rimelige konklusjoner ut fra ens data er et spørsmål om intern validitet. Nærmere angitt at man måler det man sier man skal måle (Yin, 2009). En konkret måte å undersøke dette kan være å sammenholde resultatene man har fått med andre undersøkelser. Blir resultatene støttet av teorien, kan man si at den interne validiteten er tilfredsstillende (Jacobsen, 2010).

Det finnes et stort tilfang av lignende studier som der ledelse og planlegging av integrasjonsprosesser er problematisert. Mange av disse sammenlignbare undersøkelsene har frembragt lignende funn som er fremkommet i denne casen. Mange av utfordringene som beskrives i undersøkelsens teoridel støttes av de funn som er gjort i vår undersøkelse. Disse observasjonene trekker i retning av at den interne validiteten er tilfredsstillende (Jacobsen, 2010).

Ekstern validitet handler om hvor stor overføringsverdi eller hvor generaliserbare funn er sammenlignet med andre (Yin, 2009). Kan de funnene vi gjør også gjelde for andre organisasjoner som er i en integreringsprosess? Hvis en legger til grunn at hver case er unik

betyr dette at overføringsverdien er liten. Det at det er relativt stor gjenkjenbarhet mellom teori og funn taler på den annen side for at noen av resultatene er generaliserbare og kan ha en overføringsverdi. Leading Change (Kotter, 1996) var basert på data fra over 100 bedrifter, hovedsakelig i USA, Europa, men også i Østen. Basert på at det var bedrifter i den vestlige verden som hovedsakelig inngikk i de vel 100 bedriftene som over en 10 års periode dannede grunnlaget for boken, er det rimelig og anta at oppgavens resultater kan ha en viss overføringsverdi for bedrifter i denne delen av verden.

Det er også nødvendig å gjøre en vurdering av hvor pålitelig (reliabilitet) eget forskningsdesign er. Det interessante her er om hvis en annen forsker hadde gjort den samme undersøkelsen, ville vedkommende fått de samme resultatene? Hvis denne forskeren kommer frem til de samme resultatene er resultatene til å stole på (Yin, 2009). I denne undersøkelsen er gjenskaping av de samme resultatene vanskelig å oppnå. Det vil være utfordrende å gjenskape de dataene som er samlet inn i dybdeintervjuer da disse er en funksjon av hvem som intervjuer, informanter og den konteksten intervjuet skjer i. Det er rimelig å anta at hvis intervjuet ble gjennomført på et annet tidspunkt med en annen intervjuer, ville svarene vært forskjellig fra første intervju. Hovedfunnene vil nok stort sett vært det samme, men helt like svar og tolkninger ville vært tilnærmet umulig. Dette betyr ikke at undersøkelsen er upålitelig. Med samme intervjuer, informanter og spørsmål kan man anta stor grad av likhet dersom samme studie skulle gjentas.

Den posisjonen forskeren tar med seg inn i en studie er viktig, spesielt ved studier i egen bedrift som i dette tilfelle. Ved at vi har en kollegial relasjon til noen av informantene er det fort gjort at de oppfattet oss som noe annet enn forskere. Det ble derfor gjort et poeng av i innledningen av intervjuene, at datainnsamlingen inngår som en del av en skoleoppgave der skolen er oppdragsgiver.

4 Resultater

I denne delen av oppgaven presenteres de empiriske funnene fra studien. De hovedfunn som er gjort beskrives sammen med noen illustrerende sitater fra informanter for å underbygge argumentasjonen. Det er empiri som er synliggjort gjennom svar fra informantene på de 11 kjernespørsmålene fra intervjuene som synliggjøres i dette kapittelet. Resultatene som presenteres her vil sammen med teoridelen fra kapittel 2, utgjøre grunnlaget for diskusjonen i kapittel 5. Noen få av de empiriske funnene er brukt flere ganger, men da i en ny kontekst.

Litteratursøk har vært omfattende og tatt mye tid. Mange bøker og artikler har vært gjennomgått i denne fasen. I denne delen av arbeidet, ble det klart at det finnes et svært omfattende materiale som kan ha relevans for den tematikken vi undersøker. At det finnes så mye materiale har gjort det arbeidskrevende og søke opp, organisere og lese gjennom bøker og artikler. Det er skrevet mange bøker om endringsledelse og integrasjon av organisasjoner (Mergers and Acquisitions). Det har vært både utfordrende og givende å vurdere hvor relevant den enkelte bok eller artikkel er i forhold til vår problemstilling og vår undersøkelse. Etter hvert som litteratur på område er gjennomgått har vi fått et utvidet begrepsapparat og det har skjedd en modning hos oss i forhold til hva vi ønsker å undersøke. Eller sagt på en annen måte; vi har fått hjelp til å sette ord på det vi lurer på, samt gitt mulighet til å se på tematikken med forskjellige innfallsvinkler. Rent konkret har litteratursøket medført at vi har gjort endringer av problemstillingens ordlyd gjennom omformuleringer og presiseringer.

Etter flere runder med kritisk gjennomgang av bøker og artikler, satt vi likevel igjen med en betydelig mengde materiale. I utgangpunktet konsentrerte vi oss om litteratur som var yngre enn 15-20 år da vi tror at arbeide for denne perioden representerer den mest oppdaterte viten innenfor området vi undersøker. Av og til refereres det til klassikere som er eldre enn 20 år. For å kunne begrense utvalget ytterligere, begynte vi å undersøke hvor anerkjent ulik litteratur er. Ut fra blant annet å se på hvor ofte de ulike verkene er referert eller sitert fra, fant vi at arbeid fra John P. Kotter og da spesielt artikkelen og senere boken *Leading Change* har høy anseelse innenfor endringsledelse. På bakgrunn av beskrevne tilnærming tok vi et bevisst valg i forhold til bruk av denne boken. Selv om dette verket fra Kotter står sentralt innenfor kunnskap om endringsledelse har også dette bidraget noen svakheter. Dette er forsøkt kompensert for gjennom å bringe inn andre fokus og perspektiver som er gitt ut i ettertid av denne boken.

En av observasjonene vi har gjort i gjennomgang av relevant litteratur er at det finnes lite litteratur som dekker selve integrasjonsprosessen. Det er denne delen av prosessen som omtales tiden etter integrasjon (M.L. Marks og Mirvis, 2001) der den faktiske reorganiseringen eller omgrupperingen finner sted. Det meste av litteratur som vi har funnet fokuserer på planleggingsfasen av integrasjon mellom organisasjoner. I forhold til oppgavens problemstilling og undersøkelse har vi med andre ord hatt et rikt utvalg av litteratur.

4.1 Empiri fra en sammenlignbar case

I 2001 overtok Avinor Værnes Lufthavn BRP avdelingen fra Forsvaret. Det kan være nærliggende å tro at det kan eksistere noen erfaringer fra denne prosessen som kan ha en relevans for det som nå skal skje i Bodø, selv om hver enkelt case på noen måter er unikt. I begge tilfellene er det snakk om at ansvaret for flyplassdriften skal overføres fra Luftforsvaret til Avinor. I begge tilfellene er det snakk om overføring av personell og funksjoner inkludert BRP avdelingen. Noen av de empiriske funn fra Værnes har klare likhetstrekk med tilsvarende funn hos BRP i Bodø. Avinor Værnes hadde før selve overtakelsen klart et nytt driftskonsept som ville medføre endringer for forsvarets personell som ble overført Avinor. En slik endring av driftskonsept kan også bli aktuelt i Bodø. Informanten vi har brukt på Værnes var sentral i ledelsen av overtakelsen i 2001, og jobber fremdeles i Avinor på Værnes lufthavn. Informanten sier følgende om hva som skjedde når driftskonseptet ble endret:

Ja det skjedde en overgang til kombinert tjeneste. Avinor hadde etablert systematikk på plasttjeneste med at du skulle brøyte under kjente prosedyrer med definering av brøytemønster gjennomføring av brøytetog. Dette konseptet hadde begynt å fungere på en del andre Avinor flyplasser. Vi prøvde å få til denne endringen her, men det ble jo en skivebom av dimensjoner.

Prosesen på Værnes ble gjennomført av linjeorganisasjonen. Det ble ikke nedsatt en egen prosjektorganisasjon for denne integrasjonen. Avinor overtok personell, materiell og utstyr fra Forsvaret i form av en virksomhetsoverdragelse. Vår informant på Værnes sier følgende om denne prosessen sett i etterklokskapens lys:

«Men det er klart, sett i ettertid så skulle forberedelsene vært gjort helt annerledes og mye mer inngående. Spesielt på personalsiden, for du kan si at her var det snakk om to gigante kulturforskjeller som ja... og det var det som var den store utfordringen i de årene, ja jeg snakker om år etter at vi overtok til vi fikk skikkelig drift».

Informanten sier følgende om hvis vedkommende skulle tatt del i en slik prosess på nytt:

Jo for det første vil jeg ha fått på plass en organisasjon der du hadde fått inn en ledergruppe som skulle være motivert og jobbet ut fra de rammebetingelsene som vi har. Vi slukt jo hele skuten uten ledelse eller noen ting, så skulle vi begynne å styre dette her og det va jo dømt til å mislykkes. En slik gruppe må ha nødvendig tyngde, autoritet og gjennomføringskraft. Vi organiserte ikke dette som en prosess, de gikk rett inn i linja. Vi skulle ha opprettet en lederstab i forkant som hadde tillit inn i den store gruppen. Denne gruppen skulle ha startet sitt arbeid i forkant. De satt jo på krigsmurene når de kom over. Det er en erfaring jeg gjort meg som jeg vil ha brukt hvis jeg skulle ledet en slik prosess på nytt

De som i Avinor ledet denne prosessen på Værnes gjorde følgende observasjon om hvordan Forsvarets personell betraktet integrasjonen med Avinor:

Det var ikke de som kom over til oss. De var vi som kom over til dem. Vi var en liten organisasjon før de kom over til oss. Det va brann, redning og plasstjeneste som var flyplass. Det andre «taltet» vi holdt på med det va jo bare vaktmestertjenester. Det var de som hadde flyplassen.

Når det gjelder maktstrukturer og ledelse sier vår informant på Værnes følgende om forholdene:

Det var kulturen og holdningene vi sleit med mest for når vi skulle få til denne endringen. De jobbet jo for en virksomhet, og det var dette som var den store bøygen, de kom fra en virksomhet som aldri har hatt ledelse. De var ledet av operative ledere, vaktsejfer eller tilsvarende, men disse er ikke personalledere. Vaktlederne var en del av «gutta» og ikke en representant for arbeidsgiver i høyeste grad

Lufthavnledelsen på Værnes prøvde å komme i posisjon for å bli akseptert som legitim ledelse over medarbeiderne fra Forsvaret, men dette skapte følgende reaksjon:

For det første kom de inn i en flyplassorganisasjon der Lufthavnsjef og ny avdelingssjef var synlig og skulle ta beslutninger. Dette var helt uvirkelig for dem. Det var ingen som måtte komme til dem å si hvordan jobben skulle gjøres. Det viste de best, det var det ikke noe tvil om. Det var sagt i klar tale, det var ikke noe som ble sagt i kulissene. Det var direkte ord

At forsvarets personell agerte som om de var sin egen ledelse etter overtakelsen kan fint leses ut av følgende uttalelse fra vår informant på Værnes:

Når det ble snø så strauk de ut på hvert sitt område og ingen visste hvor de var hen og ka de holdt på med. Den perioden der var knalltøff. Det tok vel minst 2-3 år før vi klarte å snu måten tjenesten ble gjennomført på. De va ikke vant til at noen tok beslutninger som de måtte forholde seg til.

Ledelsen ved lufthavnen jobbet likevel videre med å forsøke å sette dagsorden og retning. Informanten foreller:

Vi måtte gjøre store grep ja. Vi prøvd masse uten hell. Personalmøter, allmøter, vi hadde inn bedriftshelsetjenesten. Tillitsvalgte var ikke snakkandes til. Det Lufthavnsjef sa at vi skulle strekke oss etter ble ikke hørt.

Vendepunktet skjedde når Lufthavnledelsen identifiserte «den virkelige ledelsen» av forsvarrets avdeling, nemlig de uformelle lederne: Informanten på Værnes forteller:

Det vi etter hvert lyktes med...; det satt mye uformelle ledere vet du. Noen sluggere. Bestandig når det var møter, så satt de på bakerste benk, mens det var de andre i avdelingen som var løssast i kjeften som førte ordet. Da tok vi ut persona og satt oss ned med de. Så spurte vi rett ut: ønsk vi å ha det sånn på vår arbeidsplass? Det va kampa, det va kriga og dårlig arbeidsmiljø. Vi tok altså ut de uformelle lederne og satt oss ned med de. Vendepunktet kom når de vedgikk at slik vi har det nå ønsk vi ikke å ha det. Da va de enig i. Sånn kan vi ikke ha det. Ja, men hvordan skal vi løse dette? Ka skal vi gjør? Så kom vi frem til etter hvert til noen felles løsninger. Så gikk de tilbake til sine egne grupper og tok litt tak i det, sånn at vi fikk ting på rett kjøp. Det va da vi såg at ting begynte å snu. Alt annet vi prøvde fungerte ikke. Ikke sjangs. Det va ei steintøff tid.

At Lufthavnledelsen måtte sette seg ned med den uformelle ledelsen hos BRP var åpenbart fjernt fra hva som var forventet på forhånd. Det tok relativt lang tid etter overtakelsen før Lufthavnledelsen etter mye prøving og feiling kom til den erkjennelsen om at dette kunne være veien å gå. Løsningen ble å anerkjenne den uformelle ledelsen, samt gi etter for noen av kravene som var fremsatt i forhold til ønsket turnus. Informanten forteller:

Det va ingen som hadde klart å stoppe Lufthavnsjefen før, men her ble det stopp. Vi vest at de ikke ønska å ha det sånn. Og så gå vi dem litt annerkjennelse. Vær med og hjelp oss. Så ble det å gi og ta litt da. Gjennom turnus kan du få løst mye, men du må ikke gi for mye her slik at du mister styringen.

De uformelle lederne hadde en sterk posisjon i BRP miljøet i form av at de kunne styre tjenesten og bestemme på vegne av avdelingen. Disse egenskapene har de tydeligvis vært klar over og denne posisjonen ble brukt til å fremforhandle fordeler, særlig innenfor turnusordninger. Informanten forteller:

Disse uformelle lederne va sterke folk, de var sterk i egne miljøer. De hadde tillit i egne miljøer. Når de gikk imellom og fortalte hvordan ting skulle gjøres, så ble de hørt. De ble hørt, men det var ingen vits for oss å si det samme. Når de gjorde det, ble det gradvis en sterkere vilje til å få til ting, få til et samarbeid. Da fikk vi til og spill littegrann.

Mangel på formell og enhetlig avdelingsledelse ga det enkelte vaktlag fritt spillerom. Informanten gir en talende beskrivelse for dette:

Altså de var ledet av vaktledere, men de styrte seg fullstendig selv. De bestemte arbeidstid og ferie selv, ja alt sammen. Det var forskjellige ordninger på fri og ferie og hvordan tjenesten ble gjennomført på det enkelte vaktlag.

3-4 år etter overtakelsen begynte forholdene å normalisere seg. Avinors lufthavnledelse på Værnes fikk etter hvert styring over tjenesten og folk begynte å gå i takt. Etter hvert ble det satt opp et nytt driftsbygg, der medarbeidere ved BRP var tett involvert i utformingen av bygget og ulike løsninger. Informanten beskriver en ganske annen situasjon som er rådene i dag:

Vi har veldig gode samarbeidsrelasjoner, det e veldig bra nå

4.2 Empiri fra undersøkelsesenheter

Ledelsen ved Avinor Bodø lufthavn har en forventning om medarbeidere fra Forsvarets avdelinger skal tilordnes Avinor Bodø lufthavns egenart og måte og arbeide på. Følgende sitat understreker denne observasjonen:

Hvordan skal vi få de til å adoptere organisasjonsmodellen vår og synes at det er bra?

Signaler ledelsen ved Avinor Bodø lufthavn har mottatt fra høyere stab tyder på at det kan komme til å skje store endringer organisasjonsmodell og driftskonsept i forbindelse med integreringen:

Vi har mottatt klare signaler på at vi kan komme til å kjøre en helt annen driftsmodell. Og da snakker vi om en outsourcing av tjenester, dvs at det blir å innleie.

Lufthavnledelsen ser for seg at egen organisasjon må endres betydelig når organisasjonene med ulike funksjoner skal integreres:

De enhetene hos oss som må påregne at det kommer endring er driftssentralen, anleggsdrift med utbygging og teknisk vakt. Staben må nok styrkes i forhold til noen flyplassdriftoppgaver. Avdelingsinndelingen må vi se nære på og om vi må endre på noen ansvarsområder der.

Mange av de som er tilsatt hos forsvaret ser imidlertid ikke behov for å gjøre noen endringer:

Eg ser jo ikke noe mørkt på å gå over til Avinor. Det ser eg på som problemfritt, det e jo samme jobben.

Ledelsen i Avinor ser ut til å ha andre sett med forventninger til hvilken type integrasjon prosessen innebærer enn Forsvarets medarbeidere.

I Bodø er personell i Forsvaret som har ledende stillinger ikke like kategorisk om hvilken organisasjon som er den ledende blant de to undersøkelsesenheterne, selv om det eksisterer en viss gjenkjenbarhet med utsagnet fra informanten på Værnes:

Det er folk fra denne organisasjonen som kjenner flyplassen, rullebanen, driftsmønsteret og hvordan man gjennomfører plasstjenesten.

Informanter i ledelsen hos Forsvaret påpeker at Avinor Bodø lufthavn mangler pr i dag kompetanse på flyplassdrift for i å ivareta rollen som flyplassoperatør og at denne må tilføres når Avinor Bodø lufthavn skal overta:

De må tilegne seg en kunnskap, eller ha en kunnskap. Da tenker på flyplassdriftkompetansen. Denne kompetansen må tilføres på en eller annen måte ifm denne overtakelsen.

Når Forsvarets langtidsplan ble besluttet 14. juni 2012, ble det bestemt at jagerflyberedskapen (2 jagerfly på 15 minutters beredskap) skulle flyttes til Evenes i 2016. Dette har i ettertid vist seg vanskelig å få til. På denne bakgrunn er det jagerflyberedskapen blir værende i Bodø frem til rundt år 2020. Dette endrer likevel ikke av ansvaret for flyplassdriften i Bodø skal overføres i 2016. Ikke alle hos BRP er overbevist om at flyplassoperatøransvaret blir overført i 2016 som Stortinget har besluttet. En informant i ledelsen hos Forsvaret har kommet med i en betraktning om dette:

Og så synes jeg det er litt merkelig at nå når de har bestemt at jagerflyene skal være her til utgangen av 2020, så synes jeg det er litt merkelig at Luftforsvaret ikke velger å beholde flyplassdriften til de har terminert det oppdraget.

Håpet om en utsettelse for overføring av flyplassoperatøransvaret deles av en de 6 vaktsefene hos Forsvaret. Dette var for øvrig en av svært få funn der vaktsefer og avdelingsledelsen hadde et felles syn:

Det vi lurte på om vi skal over i 2020 eller i 2016. I vår sa tidligere forsvarsminister, Strøm-Ericsen, at selv om den militære aktiviteten forlenges til 2020, så skal flyplassdriftansvaret overføres i 2016. Nå er det nye koster politisk sett, så dette spørsmålet er ikke endelig avklart.

Resultatene fra intervjuene viser at det eksisterer et godt forhold mellom tillitsvalgte og arbeidsgiversiden ved Avinor Bodø lufthavn. På spørsmål hvordan samarbeidsklimaet mellom arbeidsgiver- og arbeidstakersiden kan karakteriseres, svarte en av informantene som ikke har en ledende stilling som følger:

Vi har et bra samarbeid innenfor vernesiden, HMS og med tillitsvalgte.

Denne tilstandsvurderingen blir ytterligere forsterket gjennom en uttalelse fra en representant fra Lufthavnledelsen:

Vi har en organisasjon i dag som er preget av ro. Egentlig ganske stor grad av harmoni.

Hos Forsvaret er situasjonen en helt annen. Undersøkelsen har frembrakt funn om en pågående og dyptgående arbeidskonflikt hos i BRP avdelingen. Over flere år har det vært uenighet om hvilken arbeidstid, det vil si turnusordning som skal legges til grunn for tjenesten. Følgende uttalelse er i så måte beskrivende:

Det ligger mye historie tilbake i tid der arbeidsgiver der man ikke er blitt enige og hvor arbeidsgiver har brukt styringsretten sin. Da fikk de alle mot seg. Eg trur de angret seg litt i ettertid.

Før 2011 gikk de ulike vaktlagene 12 timers vakter både i uken og i helgene. I 2010 ble det gjort endringer i denne ordningen når arbeidsgiver slo fast at turnusen ikke var i tråd med arbeidstidsbestemmelsene. Alle vaktlagene fikk følgelig 8 timers vakter både i uken og i helgene. En gjennomgående turnus med 8 timers vakter medførte at den enkelte medarbeider bare fikk 1 frihelg i løpet av 1 måned. Endringen medførte hyppigere vakter og færre

frihelger, det vil si en betydelig forskyving i forholdet mellom aktiv tjeneste og fritid. Noen av de tilsatte hadde andre ansettelsesforhold uten om Forsvaret. Endring av turnusordning medførte også en innsnevring av muligheten til å kombinere tjenesten ved BRP med andre arbeidsforhold. Omleggingen ble oppfattet som en krigserklæring av de ansatte og respektive tillitsvalgte. Konflikten har til tider vært så betent at arbeidsgivernivået ikke lenger utøves lokalt som normalt er, men av Luftforsvarsstaben (LST) som er plassert i Oslo. Drøfting av ny turnus skjer lokalt, men må da sendes til LST for godkjenning. Etter hvert ble turnusordningen endret slik at det ble gitt anledning for 12 timers vakter i helgene. Denne endringen medførte flere frihelger for den enkelte, men har ikke løst uenigheten om turnusordningen. Uenigheten mellom partene nådde et nytt intensitetsnivå den 27. november 2013 når 49 av de ansatte ved BRP saksøkte forsvarsdepartementet. Følgende begrunnelse er i følge en artikkel i Avisa Nordland lagt til grunn for søksmålet:

Arbeidstidsordningene krevde godkjenning fra organisasjonene og slik godkjenning ble ikke gitt. Arbeidsgiver utarbeidet ensidig fire ulike skiftplaner som relaterte seg til fire forskjellige perioder og det var ikke drøftet frem et lovlig grunnlag for gjennomsnittsberegning av arbeidstiden.

Det eksisterer en klar polarisering der vaktsejere og brøytelag står steilt i mot avdelingsleder og leder for Flyplassdriftsskvadronen. En av disse vaktsejefene gir uttrykk for følgende samhandlingsklima:

Vi har jo en ledelse som...vi har den konflikten gående som går på turnus. Nå truer de med å legge om turnusen på nytt igjen. Og da er jeg redd for at det blir trøbbel.

Situasjonen virker fastlåst og vanskelig, og de har innsett at de ikke får tilbake ordningen med 12 timers vakter, men øyner en mulighet for dette når en skal gå over til Avinor:

Vi får vel ikke denne ordningen tilbake på en stund enda.

Troverdigheten til egen ledelse synes å være tynnslitt, hvis vi skal legge en uttalelse fra en informant ved BRP til grunn:

Nu e det mer sånn luring og skjulte agendaer. Vi skuler på hverandre og lurar på hva den andre tenker på nu. Man stoler ikke på hva slags intensjoner de har med forskjellige planer.

Denne arbeidskonflikten påvirker arbeidsmiljøet i avdelingen der det eksisterer steile fronter mellom arbeidstakerne og arbeidsgiver:

Arbeidsmiljøet mellom folkan er likevel veldig bra. Det er godt på det enkelte vaktlag. Det er også bra mellom hvert vaktlag. Det er også blitt bedre på grunn av at man gjør felles front mot ledelsen. Det er vi mot de.

Trivselen på det enkelte vaktlag og mellom vaktlag synes å være bra. Det er likevel spesielt at dette delvis begrunnes med dårlig samhandlingsklima med avdelingens ledelse.

Selv om arbeidsmiljøet beskrives som bra, har situasjonen en tydelig effekt på produktivitet og arbeidsglede. Funnet kan illustreres med et utsagn fra en informant ved BRP:

Det kunne vært en fantastisk avdeling. Det er folk som har initiativ, ideer til å gjøre ting for å bli bedre. Du får en sånn oppgitthet der man ikke tar noen initiativ for hjelpe ledelsen som du ikke får noe igjen for.

I tillegg til lav produktivitet ser det ut som Forsvaret sliter med manglende lojalitet til beslutninger som avdelingsledelsen fatter. En skulle tro at en militær avdeling har gode forutsetninger for en ensartet utførelse av tjenesten og lojalitet til beslutninger som fattes. Opplysninger fra flere forskjellige informanter gir et annet bilde. En informant forteller:

Det er 6 forskjellige vaktlag. I utgangspunktet skal de som får levert tjenesten og ser på utførelsen oppleve at det utføres likt, men det er en utfordring å få til det fordi det er forskjellige mennesker med forskjellige personligheter som ønsker å gjøre ting på sin måte. Det å enes om og gjør ting på en måte og prøv det ut for å se om det fungerer har jo vist seg og vær en utfordring. Det er forskjellige oppfatninger ute og går på hvordan arbeidsoppgavene bør utføres. Vi har personell som har sterke meninger og har sterk personlighet. Det er ikke noe negativt i seg selv det, men...jeg tror det er viktig å ha egenskaper i forhold til når man har landet på en løsning så må alle følge lojalt opp om det.

Det fremstår som om ledelsen ved BRP ikke har den grad av styringen over tjenesten som er ønskelig sett fra et ledelsesperspektiv. Ledelsen har styring på arbeidstidsordninger, men bare fordi et maktmiddel som styringsretten er tatt i bruk. Når det gjelder hvordan tjenesten skal utføres fremstår det som om vaktlagene i noen grad styrer dette selv.

Det er 6 vaktlag i BRP avdelingen, hver på 8 ansatte ledet av en vaktsjef som igjen er underlagt en avdelingsleder. Avdelingslederen er igjen underlagt leder for Flyplassdriftsskvadronen. Denne organiseringen gir likevel ikke et godt bilde av hvordan

makt og påvirkningsmuligheter er fordelt i denne organisasjonen. For å tydeliggjøre denne observasjonen er det relevant å ta med en uttalelse fra Flyplassledelsen:

Det er helt klart ganske store tunge maktstrukturer i denne organisasjonen. I praksis er de i stand til å styre eller nøytralisere et forslag som en vakt sjef kommer med, hvis de har ønske om det. Hvis det er ting de er helt i mot. Så kan de egentlig stoppe den prosessen. Og da er det masse arbeid fra aktører utenom vaktlagene som må gjøres for å få prosessen igjennom. Hvis de tillitsvalgte setter seg på bakbena, så går prosessen sakte.

Det er naturlig å anta at vakt sjefene er en viktig premissgiver for hvordan tjenesten skal gjennomføres. Sistnevnte sitat gir grunn til å tvile på at dette er tilfelle ved BRP avdelingen. Fra denne uttalelsen kan en utlede at arbeidsgiver til syvende og sist har sin styringsrett, men at arbeidstakerne har makt til å yte sterk påvirkning gjennom uthaling og trenering. Denne uttalelsen indikerer tydelig at det eksisterer sterke uformelle ledere i BRP avdelingen, men man kan ikke ut fra sitatet alene slå fast om den uformelle lederen også er tillitsvalgt. Eller om det eksisterer flere uformelle ledere. Uansett så synes det som at den eller de uformelle lederne har en sterk påvirkningskraft på arbeidsgiver gjennom de tillitsvalgte. En annen uttalelse fra ledelsen av Flyplassdriftsskvadronen og BRP, gir en indirekte bekreftelse dette funnet:

For det er en erfaring jeg har når det gjelder vaktledere. De må være oppe å gå som ledere. Når noen ikke er oppe og går på ledersiden, så er det fort at uformelle ledere overtar og styrer mye av prosessen som foregår. Det er ikke noe tvil at det og ha dyktige vakt sjefer, det og ha selvstendige vakt sjefer er mye av nøkkelen til suksess.

Denne informanten antyder at noen av vakt sjefene ikke lever opp til forventninger i forhold til evne til styring og at dette kan være noe av forklaringen til at de uformelle lederne har en sterk posisjon i organisasjonen.

Det fremstår som samarbeidsklimaet mellom avdelingsledelsen og vaktlagene ved vakt sjefene i spissen er meget anstrengt. En informant som representerer ledelsen ved BRP gir et bilde av hvor vanskelig det er å oppnå god koordinering:

Hvis jeg undrer meg i forhold til noe som er gjort eller ikke gjort og tar det opp pr epost til en vakt sjef, er det stor mulighet for at jeg ikke får svar i hele tatt.

Kommunikasjon og informasjon er i utgangspunktet utfordrede for en avdeling med helkontinuerlig turnusarbeid, der ledelsen jobber på dagtid mandag til fredag. Når samarbeidsforholdene er dårlig blir det ekstra vanskelig for ledelsen og nå frem med informasjon når vakt sjefene ikke spiller på lag med ledelsen.

Avinor Bodø lufthavn har vært gjennom en omorganiseringsprosess med en ny organisasjon høsten 2011 som resultat. Den mest synlige endringen var at antall linjeavdelinger gikk fra to til tre. Bakgrunnen for endringen var et behov for å styrke samhandlingen med Forsvaret, samt legge til rette for et større kundefokus. Selv om endringen ikke medførte noen endringer i antall ansatte, slet Lufthavnledelsen med å få forståelse ned i egen organisasjon om hvorfor det var nødvendig å gjøre endringer. En representant fra Lufthavnledelsen understreker dette funnet gjennom følgende utsagn:

Langt fra alle medarbeiderne var enig i at det var nødvendig å gjøre endringer. Og dette er nok en av de helt kritiske faktorene når du kjører endringsprosesser. Spørsmålet vi som ledelse ble møtt med var koffer må vi gjøre det her? Mitt argument var jo at vi må gjøre dette her for å bli bedre mot kundene, for å ivareta det største kostnadsområdet vårt og samhandlingsområde. Og av økonomiske årsaker. De ansatte har nok større problemer med å se gevinstpotensialet, enn det som vi som ledelse har.

En konsekvens av at mange av medarbeiderne ikke klarte å ta innover seg behovet for endring, var at det var vanskelig å få endret adferden og få medarbeiderne til å handle i tråd med det nye organisasjonskartet. Lufthavnledelsen har derfor i ettertid brukt mye oppfølgingskapasitet til å påpeke og korrigere atferd som ikke er i tråd med avtalte ansvars- og myndighetsforhold etter den nye organiseringsformen.

Frem til overtakelse av flyplassoperatøransvaret i 2016 har Avinors lufthavnledelse ingen intensjoner om å gjøre større endringer i egen organisasjon. Følgende sitat fra Lufthavnledelsen underbygger dette:

Eg e opptatt at vi skal fortsett å stabilisere i dagens organisasjon, vi skal ikke utfordre mye.

Den samme Lufthavnledelsen forventer imidlertid en større omlegging i forbindelse med overtakelse av flyplassoperatøransvaret. Følgende uttalelse fra Lufthavnledelsen er med på og understøtte dette:

Forventningen er at det blir en helt ny organisasjon

Lufthavnledelsen har imidlertid ikke klart å konkretisere hva denne omleggingen innbefatter rent spesifikt, foruten om at innleie av tjenester kan være aktuelt. Følgende betraktning fra Lufthavnledelsen er i så måte beskrivende:

Vi kan komme til å kjøre en helt annen driftsmodell en det Forsvaret benytter og Avinor forøvrig har valgt. Og da snakker vi om en outsourcing av tjenester, dvs at det blir innleie. Og det er klart at dette er en annen setting, en annen måte å jobbe på enn hvis du har egne ansatte som du skal få inn i folden.

Lufthavnledelsen ved Avinor synes imidlertid å være klar over muligheter og begrensninger som eksisterer avhengig av hvilken form forsvarets personell blir overført Avinor på:

Kommer Forsvaret bare til å velte de over på oss? Og si her er de. 55 mann. Fiks det. Eller får vi anledning til beskrive en organisasjon som vi kan sette og rekruttere inn til, der vi kan plukke av dem? Eventuelt der vi kan plukke eksternt der vi ikke har kvalifisert kompetanse

Hos Forsvar er det en utbredt oppfatning at det ikke vil komme store endringer etter at de er overført til Avinor:

Eg tror at mange tror at avdelingen blir flyttet over og driver man videre akkurat sånn som man har gjort i alle år før

Noen av informantene hos Flyplassledelsen tror likevel at det kan komme endringer, men at det ikke vil bli lett å gjøre forandringer i dagens organisering. Videre at hvis det skal gjøres endringer, så bør endringene skje når personellet overføres til Avinor. En informant gir en slik beskrivelse:

Det vil ikke være en enkelt prosess å forandre hvordan avdelingen er satt. Likevel vil det være rette tiden å gjøre en slik endring.

Hvis det skal gjøres endringer i organiseringen fremhever en informant I BRP avdelingen viktigheten av at informasjon kommer ut:

Når det snøre seg sammen og det utkrystalliseres hvilken retning det går, så må personellet informeres fortløpende og de må få den muligheten de skal ha til å endre seg, gjøre andre ting, eventuelt må flytte på seg

Dette fremheves som viktig for at den enkelte skal gis forutsetninger for å vurdere sine muligheter inn i ny organisasjon. Hvis mulighetene i ny organisasjon ikke er tiltalende, er informasjonen likevel viktig for å kunne vurdere en alternativ vei videre.

BRP avdelingen er inne i et generasjonsskifte. De mest erfarne på hvert vaktlag vil i tiden frem mot 2016 ha mulighet til å pensjonere seg. Yrkesbefal kan pensjonere seg det året de fyller 57 år. Det samme kan sivilt tilsatte ved BRP som inngår i brannberedskapen (røykdykkere). En informant hos BRP forteller:

Vi er nå inne i et generasjonsskifte på vaktleder, brøyteledernivået. Det er en veldig utskifting som skjer allerede. Vi har hatt veldig stor gjennomtrekk de siste årene.

Yrkesbefal er tilsatt i Forsvarsgrenen (Luftforsvaret), og kan ved en virksomhetsoverdragelse velge om de ønsker overføring til Avinor, eller om de ønsker å komme i posisjon i forhold til andre militære stillinger. Velges sistnevnte alternativ vil de få statusen som overtallig, som igjen kan gi et fortrinn mot ledige stillinger i Forsvaret. Hvis vaksjefene ikke blir med over til Avinor, kan dette på den ene siden innebære et kompetansetap, men også gi muligheter for andre i form av internt opprykk.

BRP har normalt mellom 15 til 20 grenaderer, det vil si kontraktsbefal som har kontraktsperioder opp mot maksimalt 9 år til sammen, fordelt på 3 årskontrakter. Disse har ofte startet sin tjeneste ved BRP som soldater, men gått over på en grenaderkontrakt etter endt førstegangstjeneste. Disse grenadererne har det svakeste stillingsvernet ved en virksomhetsoverdragelse da de er ansatt på tidsbegrensede kontrakter. Hvis Avinor kommer frem til at de kan løse BRP funksjonen ved bruk av færre medarbeidere, kan dette bety at det ikke blir jobbmulighet for alle grenadererne. En informant hos understreker at en er kjent med grenaderer står svakere enn andre personellkategorier:

Hvis de på tidspunkt for overgang til annen aktør har status som grenader, så vil de stå svakere enn andre tilsetningsformer i forhold til å ha krav på en stilling i den nye organisasjonen

Grenadererne utgjør imidlertid den mest aktuelle rekrutteringsbasen for brøyteleder og vaksjefnivået. En informant hos BRP gir følgende fremstilling:

Det er denne gruppen som er den største rekrutteringsbasen for vaksjefer, brøyteleder nå når vi er midt inne i et generasjonsskifte. 90 % av de grenaderene vi har nå vil jo få tilsetting som sivil i BRP.

Det betyr at de som er på kontrakt i dag i stor grad har mulighet til å sikre seg en fast tilsetting som vaksjefør eller brøyteleder og dermed sikre seg et bedre stillingsvern før en overgang til Avinor i 2016.

Det er flere effekter av bevegelser i personellmassen som beskrives her. Mange med lang erfaring kommer til å skiftes ut. Dette kan bety at kompetanse går tapt, men hvis et nytt driftskonsept skal etableres, er et slikt tap kanskje mindre kritisk. Yngre medarbeidere er kanskje mer mottakelig i forhold til nye måter å jobbe enn eldre arbeidstakere er. En annen effekt er at gjennomsnittsalderen går ned.

En større utskifting av personell kan også ha betydning for maktforholdene i BRP avdelingen. En større utskifting av personell kan medføre personer som har uformell maktposisjon får internt opprykk til en formell maktposisjon eller avslutter sitt arbeidsforhold gjennom naturlig avgang.

4.3 Endringsvillighet eller endringsmotstand

Det er i undersøkelsen avdekket ulike former for endringsvillighet og endringsmotstand. Noen er skeptiske til den forestående prosessen basert på tidligere erfaringer. Likevel ble det ikke avdekket et stort omfang av funn i den ene eller andre kategorien. Dette kan skyldes at det er lite som er klart og at det fortsatt er mangel på informasjon om hva som egentlig skal skje og hvordan dette skal gjennomføres.

En informant hos Avinor sier:

Jeg synes det er litt synd for en er med på omstilling på omstilling hele tiden. Spesielt vi som er på drift har vært med på omstilling hele tida og kommer nå på nytt igjen.

Funnet sier tydelig noe om gjentakende omstillinger og at disse er opplevd negative. Det kommer også tydeligere fram i uttalelsen som peker til en større omstillingsprosess i Avinor:

Det fikk jo mye/store konsekvenser og klart hver omstilling er jo sånn at du tenk på at har du jobb i morra, og du tenker alt rundt familiesituasjon og sånt. Usikkerheten kommer fram.

En informant hos BRP antyder at endringsmotstand kan komme til overflaten hvis noen i ledende stilling kan komme til å miste sin posisjon inn i ny organisasjon:

«Noen må underlegges noen i dette systemet. Hvis du har typiske vaksjefunksjoner i den virksomheten du har fra før av, og så får du vaksjefer fra den virksomheten du overtar i fra. Du har bare behov for ett sett av vaksjefer Det tror jeg vil være utfordringer uansett kor du gjør, uansett hvilket nivå du gjør det»

Andre mere indirekte kommentarer i forbindelse med utfordringer innenfor endringsmotstand var ved spørsmål om å slå sammen to organisasjonskulturer. Informant fra Avinor.

Avinor driver på en helt annen måte en forsvaret gjør. Det kan fort oppstå konflikter da. Det er ikke så enkelt å forandre holdninger til folk. Så det må være en prosess på det også. Hvis de skal over så er det opplæring som må til. Vi i Avinor må ikke stå med nesen i været, men ta godt imot de som kommer og ikke fortelle at sånn og sånn har vi gjort det.

En informant hos fra Avinor gir en betraktning vedrørende tilgangen på informasjon ved tidligere omstillingsprosesser vedkommende har vært en del av:

De andre omstillingene jeg har vært med på har det manglet mye informasjon.

På den andre siden har vi informantene fra forsvaret som har sine erfaringer fra sine omstillingsprosesser. Det kommer tydelig fram at de har en helt annen holdning til omstillinger generelt

Eg ser jo ikke noe mørkt på å gå over til eventuelt Avinor. Det ser jeg på som problemfritt, det e jo samme jobben. Vi har jo hele tiden vært innforstått med at det skal være en brantjeneste, en plasstjeneste uansett hvem som drifter den her stasjonen. For våres del er vi vel den militære avdelingen ved Bodø flyplass som blir minst berørt av denne endringen. Det er mange andre avdelinger som får det mye verre der folk kanskje må slutt og finn så noe nytt å gjøre

Implisitt indikerer utsagnet at tidligere omstillinger som har vært gjennomført i Luftforsvaret ikke har påvirket informantens avdeling nevneverdig. Dette kommer kanskje tydeligere fram ved uttalelsen:

Vår avdeling har imidlertid vært veldig lite berørt av slike omstillingsrunder. Vi har bestandig vært gjort gjenstand for slike vurderinger, men de har ikke kunnet gjort noe hvis det

ikke skulle få konsekvenser for tjenesten. I enkelte omstillingsrunder har det heller gått motsatt vei der vi er blitt tilført personell. Dette står i kontrast til resten av stasjonen.

Det kan tyde på at de virkelig har kjempet hardt imot og har hatt betydelig motstand mot endringer.

Det kom fram at begge organisasjonene har vært gjennom forholdsvis mange og omfattende endringer i forhold til den tiden informantene har vært ansatt. Funnene i intervjuene kan tyde på at mange av disse endringene har vært belemret med mye motstand og at grupper innenfor organisasjonene har gått i forsvar for å opprette situasjonen som den var før endring. Det kommer tydelig fram at organisasjonen i Forsvaret har store interne konflikter i forbindelse med brann, redning og plasstjenesten. Det forteller denne informanten ved å nevne forholdet til ledelsen:

Nu e det mer sånn luring og skjulte agendaer. Vi skuler på hverandre og lurere på hva den andre tenker på nu. Man stoler ikke på hva slags intensjoner de har med forskjellige planer.

I den forbindelse er det mest sannsynlig at hvis en skal prøve å endre de interne strukturene i denne avdelingen så vil det bli møtt med stor motstand og medarbeidere vil forsvare sine interne handlingsmønstre på en måte som gjør endringer vanskelig. En informant i ledende stilling sier:

Det er 6 forskjellige vaktlag. I utgangspunktet skal de som får levert tjenesten og ser på utførelsen oppleve at det utføres likt, men det er en utfordring å få til det fordi det er forskjellige mennesker med forskjellige personligheter som ønsker å gjøre ting på sin måte. Det å enes om og gjøre ting på en måte og prøv det ut for å se om det fungerer har jo vist seg og vær en utfordring. Det er forskjellige oppfatninger ute og går på hvordan arbeidsoppgavene bør utføres.

I en virksomhetsovertagelse vil Avinor arve denne konflikten, og det vil gjøre hele omstillingen til en formidabel utfordring. En informant fra Avinor med ledende stilling kom med følgende kommentar etter spørsmål om sammenslåing og dannelse av motpoler:

Det er det jeg er redd for ja. Du får ei dominerende gruppe med de største brølapene, de andre tusler etter ift sin gruppe. Da blir det motpoler og en får ikke noe ny giv. Forsvaret driver ikke noe spesielt godt, selv om de sier det selv. Så er det ufattelig masse folk for å klare

å gjøre det de gjør. De er vant til å ha nok folk og soldatene blir satt til dritarbeidet. Det er greie folk og noe god arbeidskultur og hvordan det skal være har de ikke.

Funnen tyder på at uansett hvilke måter oppdraget kommer på så er det stor sannsynlighet at motstand fra begge organisasjoner vil komme. Informantene så ikke dette direkte, men de forskjellige uttalelser gir en ganske så tydelig følelse at dette må det fokuseres på.

4.4 Oppsummering

Hovedfunnene i empirien er:

- Erfaringene fra integrasjonsprosessen mellom Avinor Værnes lufthavn og BRP i 2001:
 - Endring av driftskonsept ifm overgangen til Avinor vanskeliggjorde overgangen.
 - Det eksisterte store forskjeller i styringssett og kultur mellom BRP og Avinor Værnes lufthavn. Vaktlagene på BRP styrte seg selv både operativt og administrativt som et resultat av manglende avdelingsledelse over flere år.
 - Integrasjonsoppgaven ble undervurdert og forberedelsene var for dårlig, spesielt innenfor personalsiden.
 - Det ble ikke etablert en egen prosjektorganisasjon som skulle lede integrasjonen. Prosessen ble ledet fra linjen. Sett i ettertid var dette et feilgrep.
 - Vaktsjefene var en del av «gutta» og ikke en representant for arbeidsgiver.
 - Personellet på BRP aksepterte og anerkjente ikke Lufthavnsjefen som deres nye leder.
 - Ledelsen for begge avdelingene var av den oppfatning at de var den ledene part og premissgiver for prosessen.
 - Det tok forholdsvis lang tid før Lufthavnledelsen klarte å identifisere den virkelige ledelsen ved BRP, det vil si de uformelle lederne. De første årene etter integrasjonen var derfor svært vanskelig.
 - Ved å anerkjenne de uformelle lederne klarte Lufthavnledelsen på Værnes på bekostning av innrømmelser i forhold til turnusordning, å bli akseptert som legitim ledelse.
 - Lufthavnledelsen og de uformelle lederne ble etter hvert enige om å gjøre grep for å få slutt på arbeidskonfliktene og styre tjenesten i en ny retning.

- Empiri innhentet fra undersøkelsesenheter ved Bodø flyplass:
 - Flere ulike syn på former for overtakelse ble identifisert hos de forskjellige informantene.
 - Ikke alle hos BRP har akseptert at flyplassoperatøransvaret skal overlates til Avinor i 2016.
 - Ved Avinor Bodø lufthavn eksisterer det et godt forhold mellom tillitsvalgte og arbeidsgiversiden. Organisasjonen er preget av ro. Lufthavnledelsen tror at det må gjøres større tilpasninger i begge organisasjonene ved integrasjonen. Dette synet deles ikke av andre informanter i denne organisasjonen, som tror at organisasjonsmessige tilpasninger først og fremst vil påvirke forsvarets flyplassdriftsorganisasjon. Lufthavnledelsen ser for seg å gjøre en større omlegging ved overtakelse av flyplassoperatøransvaret. Lufthavnledelsen har ikke klart å konkretisere hva denne omleggingen kommer til å innebære, men gir uttrykk for at større grad av innleie av tjenester kan bli aktuelt. Det ble i 2011 gjennomført en endring av lufthavnorganisasjonen der en gikk fra 2 til 3 linjeavdelinger. Bakgrunnen for endringen var ønske om en større kundeorientering og bedre samhandling med forsvarets avdelinger. Lufthavnledelsen klarte ikke å formidle behovet for endring på en overbevisende måte til egne arbeidstakere.
 - Det eksisterer en pågående og dyptgående arbeidskonflikt mellom Flyplassledelsen og BRP avdelingen, der tilliten mellom partene er tynnslitt.
 - Flyplassledelsen må bruke et tvangsmiddel som styringsretten for å få gjennomslag for sine beslutninger mot arbeidstakernes vilje. Samarbeidsforholdene mellom ledelse og medarbeidere representert med de tillitsvalgte er meget anstrengt.
 - Det eksisterer en sterk uformell struktur og en sterk uformell ledelse i BRP avdelingen.
 - Vakt sjefene på de enkelte vaktlag fungerer ikke som arbeidsgivers representant på det enkelte vaktlag. Vakt sjefene identifiserer seg med de øvrige medarbeiderne på vaktlaget. Vakt sjefene har bare i begrenset grad styring på tjenesten på det enkelte vaktlag.
 - Arbeidsmiljøet på det enkelte vaktlag og mellom det enkelte vaktlag beskrives som bra. Arbeidskonflikten går imidlertid utover produktivitet og utviklingsarbeid.

- Ledelsen har utfordringer med å få vaktlagene til å gjennomføre tjenesten på en ensartet måte. Ledelsen har vanskeligheter med å nå ut med informasjon og opprette en dialog med vaktjefene og det enkelte vaktlag.
- BRP er inne i et generasjonsskifte. Mange av de mest erfarne medarbeiderne har anledning til å gå av med pensjon før overgangen til Avinor kommer opp. Utskiftingen kan komme til å påvirke hvordan makt og innflytelse er fordelt i organisasjonen.
- Empiri i forbindelse med endringsmotstand eller endringsvillighet
 - Det har vært flere omstillingsprosesser i begge undersøkelseenheter og det kan medføre at dette skaper motstand for motstandens skyld.
 - Store interne konflikter i den ene undersøkelsesenheten (BRP).
 - Det kan se ut som at det kan bli en dannelse av motpoler vedrørende to organisasjonskulturer som skal slås sammen.
 - Lite informasjon er tilgjengelig om hvordan omstillingen blir. Dette grunnet at oppgaven er skrevet mens endringsprosessen er i et tidlig stadium.
 - BRP avdelingen har uformelle strukturer i sin avdeling.

5 Diskusjon

I denne delen av oppgaven vil studiens resultater bli drøftet opp mot de teoretiske perspektivene fra kapittel 2. De funn som best kan kaste lys over problemstillingen og forskningsspørsmål vil bli gjennomgått. Kapitlet er strukturert med utgangspunkt i de to forskningsspørsmålene.

5.1 De første stegene

Avhengig av hvilken undersøkelsesenhet og nivå i respektiv enhet vi har sett nærmere på, eksisterer det ulike forventninger til hvilken type integrasjonsprosess som det i denne casen er snakk om. Hvis typologien i følge teorien (Marks og Mirvis, 2001) legges til grunn er det avdekket forventninger som kan passe inn i alle de 5 typologiene som er beskrevet.

Uttalelser fra Lufthavnledelsen i Avinor Bodø lufthavn skaper et inntrykk av at det her er snakk om en absorbering i første omgang, men at det etter hvert skal gjøres en større omstrukturering av den samlede organisasjonen. Hvis en holder dette forventingssettet opp mot typologien til Marks og Mirvis, betyr det at forsvarrets medarbeidere blir assimilert inn i kulturen til Avinor gjennom at ny ledelse bringes inn på flere nivåer og at konformitet oppnås innenfor rapportering, relasjoner og regimer med utgangspunkt i egenarten til Avinor. Hvis det finner sted en absorbering vil det si en lav grad av endring i den ledende organisasjonen (Avinor) og høy grad av endring i den organisasjonen som blir tilordnet (Flyplassdriftskvadronen med BRP).

Når den første fasen er ferdig, er det holdepunkter hos noen informanter hos begge undersøkelsesenheter som tyder på at det etter hvert skal skje en transformasjon av organisasjonen. Transformasjon betyr at det vil komme fundamentale endringer for begge organisasjonene etter integrering. Synergier oppstår ikke bare fra sammenslåingen, men også som et resultat av en total omstrukturering.

Funn i undersøkelsen peker mot at Avinor Bodø lufthavn mangler kompetanse på noen områder for å kunne ivareta en fremtidig rolle som flyplassoperatør. Det kan derfor bli aktuelt med en spleising av ressurser fra begge organisasjonene. En slik spleising er et element av det som Marks og Mirvis omtaler som å hente det beste fra to verdener. Den nye organisasjon henter elementer og funksjoner fra begge undersøkelsesenheter.

Videre er det også funn hos den ene BRP som avdekker en forventning om at det kommer til en skje en beskjedne grad av endring. Informanter hos BRP gir uttrykk for at en integrasjon i liten

grad kommer til å påvirke bemanning og tjenesteutførelsen. Denne formen for forventning har klare likhetstrekk med det Mark og Mirvis omtaler som preservering.

Ledelsen ved Avinor Bodø lufthavn forventer å lede den nye samlede enheten ved å være premissgiver for integrasjonsprosessen både før, under og etter selve integreringen. Det er imidlertid avdekket et funn som utfordrer denne forventningen om hvem som overtar hvem og følgelig er den dominerende part hvis vi legger en uttalelse fra Flyplassledelsen til grunn:

Det er folk fra denne organisasjonen som kjenner flyplassen, rullebanen, driftsmønsteret og hvordan man gjennomfører plasttjenesten

En mulig utgang av integrasjonsprosessen kan derfor bli det som Mark og Mirvis omtaler som en omvendt overtakelse der forsvarets personell i denne integreringen dikterer vilkårene for integrasjonen og påvirker de kulturelle endringer. For den tilsvarende overføringen av BRP til Avinor som skjedde på Værnes, er det nærliggende å mene at det fant sted en omvendt overtakelse ved at de uformelle lederne hos BRP gjennom forhandlinger om turnus kjøpslo om vilkårene for at forsvaret skulle godta integreringsbetingelsene.

Ut fra Arbeidsmiljølovens bestemmelser har ledelsen hos Avinor Bodø lufthavn og ved Flyplassdriftsskvadronen et pålegg om å sørge for informasjon, tilrettelegging, medvirkning og utvikling for respektive arbeidstakere. Dette setter krav til ledelsen i begge undersøkelsesenheter overfor egne arbeidstakere. Mye av informasjonsbehovet vil være knyttet til fremtidig organisasjonsform og driftskonsept. For å imøtekomme dette behovet er det viktig med et godt samarbeid mellom ledelsen på begge sider. På dette stadiet vil det likevel være svært begrenset hvor mye informasjon som kan formidles gitt at oppdraget til Avinor ikke enda er formalisert av SD. Det er ikke unaturlig å forvente at medarbeiderne hos BRP vil være mest interessert i informasjon i fra Lufthavnledelsen basert på at de skal lede prosessen.

Funn fra undersøkelsen kan tyde på at medarbeidere hos BRP enda ikke har akseptert beslutningen om at flyplassoperatøransvaret skal overlates i 2016. Med ny politisk ledelse øyner de muligheten til en omkamp om dette spørsmålet. Uansett når overføringen kan komme til og skje er det ikke overgangen til Avinor som står i sentrum for oppmerksomheten. Hos BRP er hovedfokuset nå og i de senere år vært rettet mot interne stridigheter og avdelingen er preget av samarbeidsproblemer og redusert produktivitet. Det er ingen indikasjoner som tyder på at denne konflikten kommer til å bli løst før operatøransvaret går

over til Avinor. Det er nærliggende å bruke det politiske perspektivet når forholdene i BRP avdelingen skal beskrives med parter som står steilt mot hverandre ved at de har ulike målsettinger og interesser (Bolman og Deal, 2002). Arbeidsmiljøet preges av to parter som søker makt og påvirkningsmuligheter med stridigheter og konflikter som resultat.

Det er gjennom empiri avdekket sterke uformelle strukturer i BRP avdelingen. Ifølge teoretiske bidrag både avviker og begrenser en slik uformell struktur den formelle strukturen (Scott, 1981). Ut fra funn fra synes dette i særlig grad å representere en god beskrivelse av forholdene hos Forsvarets flyplassdriftsorganisasjon. Det er ikke avdekket opplysninger som tyder på at den uformelle strukturen hos Avinor står like sterkt som hos BRP.

Den arbeidskonflikten som er beskrevet kan bli noe som Lufthavnledelsen ved Avinor «arver» med flyplassoperatøransvaret. Hvis arbeidskonflikten ikke er ryddet av veien ved overtakelsestidspunktet kan Lufthavnledelsen mot sin vilje bli opptatt av å få ryddet opp i situasjonen som beskrives. Et slikt scenario er ikke usannsynlig og vil ta vekk fokuset fra den nødvendige strukturelle endringsprosessen som ifølge ledelsen ved Avinor Bodø lufthavn er nødvendig.

Noen av informantene antyder at en ønsker å undersøke muligheten for å få tilbake ordningen med at vaktlagene kun skal gå 12 timers skift ved overgangen til Avinor. En slik turnusordning er Lufthavnledelsen neppe interessert i da bedriftsinterne arbeidsavtaler ikke gir anledning til en slik arbeidsordning. Allerede her ser vi konturene av en fortsettelse på de interne stridighetene. Det kan derfor være klokt av Lufthavnledelsen å sette seg godt inn i regelverket som regulerer turnustjeneste. Dette for å være klar på hvilke muligheter og begrensninger dette regelverket gir. Når Lufthavnledelsen kommer i posisjon til å ta kontakt med medarbeiderne hos Forsvaret er det sannsynlig at spørsmål om mulige turnusordninger raskt vil komme opp.

Hvis hovedtyngden av medarbeidere i den nye sammenslåtte organisasjonen er av den oppfatning at det er Avinor som er absorbert av Flyplassdriftsskvadronen, vil det bli en utfordring for Lufthavnledelsen å bli akseptert som legitim ledelse og være premissgiver for drift og utvikling. En indirekte effekt av en forhandling mellom partene om turnus kan skape en slik aksept. Det er nødvendig for Lufthavnledelsen å etablere seg som premissgiver for ordinær drift og den utviklingen som er bebudet. Her er det nødvendig å ta et viktig grep forut for at Lufthavnledelsen kan konsentrere seg om fase 1 i Leading Change (Kotter, 1996).

Utfordringen for Lufthavnledelsen vil være og ikke strekke seg for langt i forhandlingen om turnusordning på en sånn måte at Lufthavnledelsen fremstår som den svake part.

Informanter på ledende nivå på begge sider gir uttrykk for at en større endring kan bli aktuell. Det er i særlig grad ledelsen ved Avinor Bodø lufthavn som varsler en større endring etter at medarbeiderne fra Forsvaret er overført Avinor. I Avinor gir også respondenter på lavere nivå uttrykk for at det er naturlig å forvente en større omveltning og omstrukturering. Det er likevel verdt å merke seg at medarbeidere i Avinor tror at denne organisasjonsendringen i liten grad kommer til påvirke egen organisasjons utforming. Denne forventingen står i kontrast til de tanker Lufthavnledelsen har om behov for endring i egen organisasjon. BRP har ikke blitt nevneverdig berørt i forbindelse med tidligere omstillingsprosesser i Luftforsvaret. Dette kan være noe av bakgrunnen for at mange hos BRP ikke tror det kan komme til å skje store endringer etter overgangen til Avinor.

Selvtilfredsheten hos medarbeidere på begge sider synes å ha stor utbredelse. I følge Kotter (Leading Change, 1996) kan en slik selvtilfredshet føre til at endringsprosesser ofte ikke kommer skikkelig i gang før prosessen feiler. Graden av selvtilfredshet henger nært sammen med at få ser behovet for større endringer. En hovedutfordring for Lufthavnledelsen vil derfor bli å etablere en felles oppfattelse av krise i begge undersøkelsesenheter.

Avinor forventer å få oppdraget med drift av flyplassen fra 2016 og forsvarets personell med BRP er eneste stedlige leverandør av de tjenester som det fortsatt vil være behov for selv om operatøransvaret skifter hender. Det er en utbredt oppfattelse av at personellet med tilhørende rettigheter overføres i form av en virksomhetsoverdragelse. Situasjonen vil ha vært en helt annen hvis Samferdselsdepartementet hadde sendt ut signaler om at en lufthavndriver utenfor Avinor er aktuell inn som ny flyplassoperatør og at Brann, Redning og Plasstjenester i denne forbindelse skal konkurransenutsettes i et åpent marked. I en slik situasjon vil det neppe være nødvendig for ledelsen å bruke mye energi for å fremkalle en krisefølelse for å berede grunnen for en større endring.

Den store utfordringen som ledelsen ved Avinor Bodø lufthavn åpenbart må finne ut av er hvilke grep som må tas for å skape en slik krisefølelse som er så viktig for i hele tatt komme i gang med en større endringsprosess. I følge Leading Change (Kotter, 1996) kreves det av ledelsen et uredd og dristig grep for komme dit. Avinorledelsen ved lufthavnen har som vist i kapittel 2 i de senere år gjennomført en mindre endringsprosess, men står nå foran en utfordring av et helt annet omfang. Likevel har den mindre endringsprosessen vært lærerik for

ledelsen i forhold til viktigheten av å skape forståelse for at endring er nødvendig. Ledelsen Avinor Bodø lufthavn klarte ikke med overbevisning å få «få alle om bord» ved sin interne endringsprosess. Kan de ved å bruke en annen tilnærming og andre teknikker klare dette viktige grepet nå?

Kotter understreker i *Leading Change* (Kotter, 1996) at det er to hovedkomponenter som er nødvendig i en større endringsprosess; evne til lederskap og stegvis operasjonalisering av endringsprosessen. Kombinasjonen av kulturen som motsetter seg endring og ledere som ikke har lært seg hvordan en skal skape endring, er ifølge Kotter ødeleggende. Det fremstår som tydelig at Lufthavnledelsen ved Avinor må ta i bruk andre teknikker nå enn de som ble brukt ved forrige korsvei. I følge Kotter fungerer det dårlig når noen lager en plan, deler den ut og prøver å stille medarbeidere til ansvar, det vil si å vedta endring med «tvang». Målet for trinn 1 må være at medarbeiderne trekker i samme retning ved egen kraft gjennom en klart definert og akseptert målsetting istedenfor at ledelsen prøver å skyve medarbeiderne i en bestemt retning. Det ideelle er at medarbeiderne selv føler at de er involvert i prosessen og at de har et medansvar. En slik erkjennelse vil normalt gi grunnlag for å frembringe gode løsninger når «de som kjenner hvor skoen trykker» kan bidra. Klarer Lufthavnledelsen få medarbeiderne til å ta eierskap til situasjonen vil dette kunne forsterke drivkreftene og redusere motkreftene i den videre prosess. Selv om medarbeidere involveres må det likevel gjøres klart at beslutningsmyndigheten ligger hos ledelsen. Her er det flere tilnærminger som ifølge *Leading Change* kan være hensiktsmessig. Avinor Bodø lufthavn er den 6. største av totalt 46 Avinordrevne lufthavner, men har de siste årene bare hatt et marginalt overskudd. En mulig tilnærming til behov for endring er å begrunne krav til overskudd og at flyplassdrifttjenester herunder BRP må leveres langt mer kostnadseffektivt i en ny organisasjon enn tilfellet har vært frem til nå. Manglende kundetilfredshet kan i tillegg legges i «vektskålen» for å anskueliggjøre behovet for endring. Verken Avinor Bodø lufthavn eller flyselskapenes handlingsagenter ved Bodø lufthavn, SAS Ground Handling og Aviator er fornøyd med den terminalnære plasstjenesten (snørydding, sanding etc) som leveres av Forsvaret. Det kan være relevant å bringe inn både krav til overskudd, kostnadseffektivitet og kundeorientering i budskapet som skal formidles.

Uansett hva som blir budskapet gjenstår utfordringen med hvordan budskapet skal formidles for å få mennesker til å endre seg. Det vil være naivt av ledelsen å tro at medarbeiderne endrer adferd bare ved at målet er synlig i det fjerne og at veien dit i grove trekk er staket ut. Alle som har prøvd å endre noe vet hvor vanskelig det kan være. Selv 2 år etter Avinor Bodø

lufthavn gikk over til en ny organisasjonsmodell, må det med jevne mellomrom iverksettes korrigerende tiltak. Dette for å korrigere adferd som ikke er forenelig med ny modell for fordeling av oppgaver og ansvar. Hvordan skal da budskapet formidles for å få mennesker til å bidra aktivt til at organisasjonen kan gjennomføre en større endring i innretning og utforming?

I følge teorien legger mange ledere av endringsprosesser til grunn at endring skjer ved å få mennesker til å tenke annerledes etter prinsippet analysere – tenke – endre. Det hevdes at endringer kun skjer hvis budskapet får mennesker til føle istedenfor å tenke (Kotter og Cohen, 2002). De nye funnen baserer seg på at mennesker lite trolig vil forandre seg selv eller andre basert på data og analyser. De reagerer mer positivt på overbevisende opplevelser og følelser triumferer ofte over tanker (Kotter og Cohen, 2002). Hvis denne tankegangen skal legges til grunn vil det ha betydning for hvordan budskapet utformes. Det blir da nødvendig å appellere mer til hjerte, sinn og tanker for å få mennesker til å erkjenne nødvendigheten for endring og føle at dette er det eneste riktige. Istedenfor den tradisjonelle *analysere – tenke – endre* tilnærmingen må dette erstattes av *se – føle – endre* tilnærmingen.

Istedenfor at ledelsen ved Avinor Bodø lufthavn på et allmøte med sine medarbeidere går gjennom analysen og argumentene for nødvendigheten av en ytterligere kundeorientering, bør en annen tilnærming velges. Her kan man for eksempel tenke seg at lederen for det største handlingselskapet i Bodø kom inn på allmøtet og fortalte på hvilke måter den terminalnære plasttjenesten ikke levde opp til forventningene. En slik presentasjon kan med fordel inneholde bilder som viser en mangler ved tjenesteleveransen, eventuelt også korte filmsekvenser. Eventuelt så kunne hele avdelingen bevegde seg ut på flyoppstillingsplassene en vinterdag og sett på ulike forbedringspotensialer. Hvis snøryddingen er mangelfull og er det ikke er sandstrødd, vil alle føle på kroppen de utfordringer handlingsoperatøren og passasjerer har daglig ved hver eneste flybevegelse:

- Se: Arbeidstakerne vil da se en fremføring fra en viktig, ærlig og misfornøyd kunde med stor troverdighet.
- Føle: Mange arbeidstakere vil bli overrasket, og opplevelse at egen fortrefelighet står for fall. Det vokser frem en følelse av at det haster med å gjøre en endring. Sånn kan vi ikke ha det.
- Endring: Noen går i opposisjon, andre endrer ikke standpunkt. Flere begynner med å identifisere utfordringen, lytte til kunden, lytte til lederne når de snakker om endring. I

en organisasjon der troen er stor på egen faglighet og egne leveranser, kan en slik direkte tilbakemelding fra kunden skape endring i adferd.

En slik gjennomgang vil være langt mer virkningsfull, enn hvis ledelsen for Avinor formidlet det samme budskapet gjennom en *analyse – tenke – endring* tilnærming. Mennesker vil endre sin organisasjonsadferd hvis de får se en sannhet som påvirker deres følelser (Kotter og Coen, 2002). Uansett hvilken *se – føle – endre* tilnærming ledelsen ved Avinor Bodø lufthavn, ligger lederskapsutfordringen i å få vist medarbeiderne nødvendigheten av endring gjennom objekter/ting som folk virkelig kan se, berøre og føle. Hvis ledelsen kan finne gyldige og dramatiske bevis på utsiden av organisasjonen, vil dette være gull verdt for å redusere graden av selvtilfredsstillelse og demonstrere at endring er nødvendig. I de mest suksessfulle endringsprosessene som ble undersøkt hadde nesten alle medarbeiderne en avgjørende rolle for å hjelpe organisasjonen til å tilpasse seg endrede betingelser (Kotter og Coen, 2002). Det mest vanlige er at flertallet ikke har noen anelse om hva ledelsen forventet av dem, følte seg truet, eller hadde ingen tro på at ledelsen trenger deres hjelp.

God fortellerkunst og virkemidler som passer inn med *se – føle – endre* tilnærmingen er brakt enda et steg videre av Kotter og Holger Rathgeber i boken *Our Iceberg is Melting* som kom ut i 2006. Hvis behovet for endring, basert på en *se – føle – endre* tilnærming, integreres som en del av en god historie, vil denne historien bli noe folk snakker om også etter at lederne har forlatt. En slik historie har påvirkningskraft til å endre oppførselen til organisasjonens medlemmer over tid (Kotter og Rathgeber, 2006). God fortellerkunst har en spredningskraft som gir en virkning ut i organisasjonen selv om ledelsen ikke er å tilstede og forkynner budskapet. Hvis Lufthavnledelsen lykkes med å formgi endringsbudskapet som en god historie kan dette medføre at grupper og individer blir mer kompetente til å håndtere endringen. De som har forstått budskapet og identifiserer seg med det vil da trekke sammen med ledelsen i den nye retningen.

Før prosessen beveger seg videre er det avgjørende at ledelsen sjekker ut på alle nivå i organisasjonen om krisenivået er høyt nok og om selvtilfredsheten er lav nok. Det er avgjørende at Lufthavnledelsen klarer å oppnå en slik tilstand i organisasjonen hvis endringsprosessen skal få en god start. Spesielt vil det være viktig at ledere på alle nivåer tror på at status quo er uakseptabel. Jo flere av medarbeiderne som er av samme oppfatning jo lettere vil det være å komme godt i gang.

I følge Leading Change (1995) mislykkes over halvparten av organisasjonene allerede med første fase. Hvis Lufthavnledelsen lykkes med dette trinnet, vil mange utfordringer fremdeles gjenstå. Før Lufthavnledelsen går videre til trinn to bør prestasjonen anerkjennes og markeres med bakgrunn i at det er viktig feire når delmålsetninger i prosessen innfris (Kotter, 1996).

Når prosessen er i gang er det vesentlig at noen har styringen og at seilingsleden mot målet følges.

5.2 Skape en ledende koalisjon

En stor omorganisering og integrasjonsprosess som denne vil være omfattende og ressurskrevende. Dette taler for at det bør etableres en prosjektorganisasjon som skal lede prosessen gjennom alle faser slik at linjeorganisasjonen kan konsentrere seg om den daglige driften. Lufthavnledelsen på Værnes har i ettertid av prosessen klart gitt uttrykk for at det var et feilgrep å gjennomføre en slik prosess i linjen og uten at det ble ledende koalisjon. Kotter (1996) gjør et poeng av at når omfattende endringer er så vanskelig å oppnå, så kreves det en sterk kraft for å lede og understøtte prosessen. Løsningen blir da å etablere en sterk ledende gruppe, men ikke på en sånn måte at kapasiteten til linjeorganisasjonen reduseres.

Det er videre avgjørende at denne gruppen har den nødvendige tillit og har eierforhold til målsettingen. Det er 4 kriterier for medlemmer som skal plukkes ut til en slik ledende koalisjon. Disse er innflytelse, ekspertise, tillit og lederskap. Hvis Lufthavnledelsen ikke anerkjennes som organisasjonens ledelse av de som er rekruttert inn fra Forsvaret, vil det for mange oppleves som irrelevant nesten uansett hvem som plukkes ut til å være medlemmer av gruppen. I utgangspunktet kan en se for seg at i denne situasjonen vil være naturlig å ta med seg noen fra Flyplassledelsen i forsvaret inn i en slik gruppe. På grunn av den anstrengte situasjonen mellom avdelingsledelsen og de ulike vaktlagene hos forsvaret vil det imidlertid neppe være hensiktsmessig. Det vil videre vært naturlig å vurdere å ta med noen av vakt sjefene i BRP i denne gruppen. I lys av de empiriske funn synes det klart at vakt sjefene ikke har den nødvendige innflytelse eller evne til lederskap. Det er tidligere i oppgaven pekt på at det er uformelle ledere i BRP som er i besittelse av innflytelse, tillit og lederskap og som kan snakke og forhandle på vegne av gruppen. Det å identifisere disse nøkkelspillerne å samtidig som å bringe dem inn den ledende koalisjonen, kan synes som et klokt trekk basert på de erfaringene som Lufthavnledelsen på Værnes gjorde underveis i sin prosess. Selv om de uformelle lederne ved BRP synes å tilfredsstillende viktige nøkkelegenskaper for medlemmer i effektive ledende koalisjoner, vil det gjenstå en hovedutfordring for at disse skal kunne ta

eierskap til målet for endringsprosessen. Tar de eierskap til målsettingen vil disse medlemmene bli viktige for klare å kommunisere ut den nye visjonen. Her vil det nok bli nødvendig med en forhandling mellom Lufthavnledelsen og de uformelle lederne ved BRP for å komme frem til en felles plattform. En viktig effekt av dette er at Lufthavnledelsen vil bli anerkjent som organisasjonens ledelse og vil få sentrale endringsagenter i den ledende koalisjonen som har innflytelse, tillit og dokumentert evne til ledelse. Dette innebærer også en anerkjennelse av de uformelle lederne. Det vil nok være uheldig når den nye organisasjonen har satt seg, hvis de uformelle lederne bruker sin påvirkningskraft til å utfordre den formelle lederstrukturen. Det kan derfor bli nødvendig for ledelsen å ta grep når den nye organisasjonen har satt seg for å styrke den formelle ledelsens posisjon. En mulighet er å plassere de uformelle lederne i formelle lederposisjoner på mellomledernivå.

I tillegg må gruppen komplementeres med personer som har riktig ekspertise som er relevant i forhold til endringsoppgaven slik at gruppen kan jobbe frem gode beslutningsunderlag.

Gruppen trenger både administrasjonserfaring og lederskap. Administrasjon er viktig for å holde prosessen under kontroll, mens ledelse skal drive endringene fremover. Forholdet mellom administrasjon og ledelse er ikke uten betydning. For stor overvekt av administrasjonsferdigheter på bekostning av ledelse vil trolig føre til fiasko. Et tankesett preget av administrasjon vil skape planer, ikke visjoner (Kotter, 1996).

Identifisering av gruppens leder kan bli mer utfordrende hvis gruppemedlemmene også skal bestå av uformelle ledere fra BRP. Det er viktig at alle gruppemedlemmene aksepterer gruppens leder, og dette kan bli vanskelig for de uformelle lederne som har fått sin posisjon delvis fra å være i opposisjon til formelle ledere. Samlet sett må gruppen ha ferdigheter til å føre endringsprosessen i retning av visjonen. De må videre ha ferdigheter til å skape fellesskap og motivasjon. Noen persontyper kan skape katastrofale problemer i grupper, for eksempel personer med alt for stort ego (Kotter, 1996). Hvis vi tenker på de karakteristikkene som i empirien er innhentet gjennom omtaler av de uformelle lederne som sterke personligheter med sterke meninger, så kan dette fort skape vanskeligheter i gruppen. Til syvende og sist må Lufthavnledelsen veie fordeler og ulemper opp mot hverandre i vurderingen om de uformelle lederne skal tas med i gruppen. Tas de ikke med i gruppen er det få om noen som har de nødvendige egenskapene i denne casen som Kotter (1996) setter opp som krav for en velfungerende ledende koalisjon.

Når gruppemedlemmene er plukket ut er det viktig at det gjennomføres aktiviteter for å fremme tillit og innretning mot et felles mål. Det er viktig at medlemmene lærer seg til å stole på hverandre. Det er ikke uvanlig med teambyggingsaktiviteter over flere dager med et innslag av praktiske utfordringer som forutsetter godt gruppesamspill i problemløsningen (Kotter, 1996). Medlemmene må virkelig ha troen på en felles målsetting. Slike ledende koalisjoner feiler gjerne fordi medlemmer innerst inne ikke tror at transformasjon er nødvendig og at en ledende koalisjon derfor ikke trengs.

Det er viktig at gruppen har god kjennskap til interne forhold i organisasjonen. Dette er viktig for å kunne være i stand til å fjerne handlinger som gjør at mennesker ikke reagerer på visjonen. Det betyr at gruppen må ha medlemmer som kjenner organisasjonen godt både fra Avinors og forsvarrets side. Gruppen må også ha formell autoritet innenfor ledelse og ferdigheter knyttet til administrative aktiviteter. Dette er nødvendig for blant annet å skape kortsiktige gevinster (Kotter, 1996).

Før endringsprosessen går videre til neste faste må ledelsen kontrollere at nøkkelkriteriene er oppfylt. Spørsmålene som må stilles er om det er nok nøkkelspillere med tilstrekkelig innflytelse i gruppen? Videre må Lufthavnledelsen være trygg på at forskjellige fagområder, perspektiver, erfaringsnivå som er relevant for endringsoppgaven er representert.

Gruppemedlemmene må ha tillit hos medarbeiderne slik at de signaler som gruppen sender ut blir tatt seriøst av de andre ansatte. Sist, men ikke minst må gruppens medlemmer kunne vise dokumenterte resultater innenfor ledelse.

5.3 Visjon

Hvor skal vi? Tredje trinn dreier seg om å identifisere en kurs for organisasjonen i den hensikt å orientere «skuten» og plote inn seilingsleden på kartet. Bestemmelsessted og seilingsled representerer (visjon og strategi) trinn tre og orientering av skuta representerer trinn 1. For å sikre godt sjømannskap, det vil si at skuta holder seilingsleden mot målet, er det viktig med et godt mannskap under kyndig ledelse. Det er her trinn 2, en ledende koalisjon kommer inn. Rent intuitivt bør tredje steg starte før andre steg. Første steg uten visjon gir ikke grunnlag for god fortellerkunst hvis det eneste man vet er at man ikke kan være der man er. Utarbeidelse av en retning er en naturlig videreføring av tankerekken når man har erkjent at vi ikke kan fortsette som nå; vi må bevege oss videre som organisasjon. Når medlemmer til den ledende koalisjonen skal plukkes ut, er det en stor fordel at kursen er staket ut. Som påpekt tidligere er

det avgjørende viktig at de som inngår i den ledende organisasjonen dypest sett identifiserer seg med visjonen og strategien.

I teorien nevnes noen karakteristikk for gode visjoner (Kotter, 1996). Tenkbar er en av disse. Da Christoffer Columbus skulle prøve å avdekke mer av den ukjente verden gjennom sine oppdagelsesreiser, var tenkbar noe han måtte prøve å sette ord på for å overvinne mannskapenes frykt. Denne frykten besto av redsel for å seile utenfor kanten av den flate jorden. Gitt mannskapenes frykt vil det være ledelsesmessige utfordringer å få tilslutning hos mannskapene i Columbus sitt tilfelle. For å ha mulighet til og nå frem hos mannskapene må visjonen være både fokusert nok til å kunne angi seilingsretning i tillegg til å være kommuniserbar. Her har nok Columbus hatt en utfordring å sette ord på hva de kan forvente å finne i den ukjente verdenen. En viss fleksibilitet innebygd i visjonen kan også vise seg å være viktig hvis en ikke kan følge den seilingsleden til bestemmelsesstedet slik man trodde på forhånd.

Som det ble nevnt i teorikapittelet har visjonen 3 viktige hensikter. Forutenom angivelse av den generelle retningen, gir visjonen motivasjon til å ta aksjon i den riktige retningen. Visjonen sørger i tillegg til å koordinere handlinger til en stor gruppe mennesker. En god visjon kan gi bemerkelsesverdig rask og effektiv koordinerende effekt internt i organisasjonen. Det er fort gjort å komme ut av kurs og visjonen vil da være nyttig for med jevne mellomrom sette organisasjonen i stand til å spørre «Følger vi seilingsleden for seilasen eller må kursen korrigeres?». En god visjon vil være nyttig for og konkret kunne vurdere om aktiviteten, beslutningen, handlingen og så videre er i tråd med den nye visjonen. Kotter (1996) gjør en distinksjon mellom ledelse og administrasjon. Ledelse er det som er nødvendig for at organisasjoner skal kunne oppstå, men er også en forutsetning for at organisasjoner skal ha mulighet til å gjennomføre en større endring. Det krever god ledelse å lage en god visjon. Som nevnt i (Kotter og Coen, 2006) vil det ikke være nok å tro at planer og budsjetter, analyse av økonomisk situasjon med utsikter til kutt i utgifter er elementer som vil fungere godt i en visjon. Det understrekes at hvis ledelsen ikke kan beskrive visjonen på 5 minutter og få medarbeidernes oppmerksomhet, så gjenstår det enda mer arbeid før visjonen er klar til å kommuniseres. Visjonen må være så kortfattet og forståelig at den passer på en side og tar mindre enn ett minutt å dele. Det er vanskelig å gjøre den så kortfattet og enkel som det beskrives her.

Visjonen kan gjerne være i bevegelse, det vil og være relevant selv om omgivelsene forandrer seg. For eksempel; Nye Avinor Bodø lufthavn skal sette standardene for kostnadseffektiv og kundeorientert flyplassdrift i Norge og være best i klassen innen utgangen av 2017. Denne visjonen er relativ i forhold til omgivelsene, både i forhold til Avinor og ikke Avinor lufthavner. Målet er å betjene mennesker (kundene) bedre enn andre lufthavner gjør det, og samtidig mer kostnadseffektivt.

Oppgaven med å frembringe en god visjon krever både bruk av hodet og hjertet, og krever tid, og bør omfatte de som skal utgjøre den ledende koalisjonen i neste trinn. En god visjon er enkel og elegant som kan fungere som et slagord uten at det blir en floskel.

En god visjon har en elegant enkelhet. Grunnlaget og syntesen som trengs for å skape en god visjon krever en omfattende prosess som er langt fra enkel. Det er viktig at medlemmene av den ledende koalisjonen er komfortabel med den nye visjonen (Kotter, 1996). De må ikke bare være komfortabel. Medlemmene bør helst ha vært med på å utvikle ordlyden. Det må rett og slett ha eierskap og genuin tro på det man setter seg fore.

Ledelsen ved Avinor Bodø lufthavn har startet jobben med å utvikle en ny visjon, men visjonen befinner seg nå på et prematurt stadie. Ledelsen har noen tanker om kostnadseffektivitet og ønsker å utrede andre mulige driftskonsept, herunder innleie av tjenester. Status er at man har et godt stykke igjen før en visjon kan falle på plass. Da oppdraget ikke er gitt er ikke tiden kommet for å sette sammen en ledende koalisjon. Ut i fra at det nå er for tidlig å etablere den ledende koalisjonen, kan det være fornuftig å vente med arbeidet med ferdigstilling av visjonen. Eierskap til visjonen for koalisjonens medlemmer vil falle lettere hvis en er med på å utvikle den. Medlemmene må gis anledning til å tenke, føle på ordlyden og gis anledning til å argumentere og reflektere over visjonen før den blir hogd i stein.

Tiden frem til oppdraget blir gitt og en slik gruppe kan settes ned kan derfor brukes til å orientere seg om hvilke driftskonsept som eksisterer på andre lufthavner. For eksempel hos våre naboer i øst eller for øvrig i Europa. Alle land i Europa er underlagt de samme luftfartsbestemmelsene som lufthavner i Norge, men det kan være mange forskjellige måter å møte disse kravene i form av ulike driftsformer. Så lenge visjonen befinner seg i en uklar form, bør Lufthavnledelsen være forsiktig med å kommunisere «vi ser for oss å gjøre store endringer, men vi vet pr i dag ikke helt hvordan fremtiden blir». Hvis dette budskapet

kommer ut, kan endrings -og integrasjonsprosessen bli skadelidende. En ineffektiv visjon kan være verre enn ingen visjon (Kotter, 1996).

5.4 Kommunikasjon av visjonen

Selv om de formelle hindringene blir ryddet av veien og ledelsen med den ledende koalisjonen klarer å bringe frem en glitrende god visjon, er det enda et godt stykke igjen før organisasjonen kan bevege seg videre til neste fase. Som tidligere nevnt er det en forutsetning at selvtilfredsheten er lav nok og krisenivået er høyt nok for at medarbeiderne skal være mottakelig for en ny visjon. En feil endringsledere ofte gjør er at de tror at andre forstår situasjonen, føler det samme endringsbehovet og ser den nye retningen like klart som ledelsen gjør (Kotter, 1996).

Den nye visjonen må bringes ut til alle menneskene som er involvert og som nå skal gå i en ny retning enn tidligere. Utfordringen i denne fasen er å få så mange medarbeidere som mulig til å reagere positivt på visjonen. Det er nødvendig at «skuten» fylles med nok mannskap som søker den nye visjonen til at en kan sette seil mot en bedre fremtid. Det som kommuniseres til medarbeiderne må være enkelt og kraftfullt. Kvaliteter i seg som et klassisk eventyr og fortalt av en som behersker fortellerkunsten. Det kreves lederegenskaper og ikke administrasjon til en slik type formidling (Kotter og Coen, 2002). Når god fortellerkunst skal formidles begrenser dette kommunikasjonskanaler som kan benyttes og noen av de etablerte kommunikasjonskanalene vil trolig ikke være hensiktsmessig å bruke.

Visjonen vil være enkel å formidle og fungerer best, hvis visjonen er elegant, enkel og direkte. Hvis den er det trengs det lite tid- og energiforbruk for ledelsen å formidle et enkelt og klart budskap. I eventyr er det effektivt å bruke metaforer og analogier som tegner et bilde med bruk av få ord. Repetisjon er alle læringens mor. Det er viktig at visjonen overkommuniseres ved bruk av forskjellige fora samtidig. Alt fra allmøter til en-til-en samtaler. Kanskje den kraftigste formen for kommunikasjon er når ledelsen har en adferd som er i tråd med visjonen, ved eksempelets makt.

Det er forskjell på medarbeidernes endringsvillighet. Noen orienterer seg raskt mot den nye retningen, andre trenger lenger tid hvis de i hele tatt kommer frem. Før den enkelte etter hvert kan komme til å akseptere den nye visjonen må en igjennom en utfordrende oppgave. Hva betyr visjonen for meg personlig, mine arbeidskollegaer eller for organisasjonen? Finnes det andre alternativer for organisasjonen eller meg? Betyr dette at jeg må endre meg og jobbe på en ny måte? Vil jeg tape makt og prestisje? Kan jeg risikere å gå ned i lønn eller i verste fall

miste jobben? Visjoner er sjelden så klar at svaret på slike typer spørsmål gir seg selv. Det er derfor viktig å gi rom for toveis kommunikasjon der kritiske spørsmål må svares ut på en god måte før en kan videre. Likevel er det mulighet for at mange kommer i opposisjon og yter motstand mot endring.

5.5 Motstand mot endring

Hvordan kan man overvinne motstand mot endring og gi grunnlag for endring av adferd?

Det siste forskningsspørsmålet forsøker å finne svar på hvordan man kan identifisere og overvinne motstand mot endring for dermed å gi grunnlag for endring av adferd.

Informantene ble ikke direkte spurt om å reflektere over dette under intervjuet, men svarene på dette forskningsspørsmålet er i stor grad mer en kombinasjon av alle spørsmålene og hele intervjuet. Denne delen vil dermed trekke inn relevant teori og se hva som kan være de underliggende årsakene til at det er motstand til endringer blant informantene.

Det kom ikke fram helt konkret at informantene hadde motstand mot endringer. Det har også noe å si at flere av informantene sitter i ledende stillinger og ikke blir berørt på samme måte som de nede i driftsorganisasjonen. Siden det ikke ble spurt direkte om dette, så kom det fram momenter som må håndteres før, under og etter denne endringsprosessen. Måten dette må gjøres på er så klart helt avhengig av hvordan oppdraget blir. Sett i lys av de utfordringene de hadde på Værnes lufthavn med et lignende oppdrag, så er det viktige momenter å ta høyde for når informanten fra Værnes sier:

Vi måtte gjøre store grep ja. Vi prøvd masse uten hell. Personalmøter, allmøter, vi hadde inn bedriftshelsetjenesten. Tillitsvalgte var ikke snakkes til. Det flyplassjefen sa at vi skulle strekke oss etter ble ikke hørt. De var ikke snakkende til. Det var ikke de som kom over til oss. De var vi som kom over til dem

Det er tydelig at mennesker går i forsvar når det skal gjøres endringer i eksisterende strukturer. Hva er grunnen til at det er slik?

Det kan tyde på at tidligere endringer i organisasjonen til forsvaret har båret preg av allianser og dårlig samarbeidsklima internt. Det har pågått over tid, og dermed vil Avinor arve den fastlåste strukturen. Det er tydelig at det er viktig å ha fokus på dette ved en eventuell sammenslåing av de to kulturene. Informanter i Avinor ser også dette som en utfordring ved en eventuell sammenslåing.

Da blir det en uhyggeprosess og når du er i gang har alle vært gjennom en prosess hvor de ikke har følt seg komfortabel. Og ledelsen er den store stygge ulven som har sagt opp gode kolleger. Det er kun penger dem tenker. Det er det jeg frykter mest og da ender vi opp med en organisasjon som verken ansatte eller Avinor ønsker

Teorien sier at det er nå engang sånn at de fleste av oss er interessert i å bidra til utvikling, fornyelse, forandring og forbedring. Da blir det litt søkt å hevde at de andre ikke vil, og skyldte på de andres motstand mot endring. Det er viktig ikke å bringe mennesker i forsvar. Har en det, blir det veldig tungt å snu den trenden. Ofte blir ledere og/eller konsulenter oppfattet som bedrevitere og arrogante moralister. De viser ikke folk tilstrekkelig respekt og overser folks ære og verdighet. Det kan medføre til at folk føler seg krenket. De vil da mobilisere forsvar og motstand, ikke mot sakens innhold, men på grunn av hvordan den håndteres. Hvis det allerede er relativ høyt nivå av angst og utrygghet i organisasjonen, så skal det ekstra lite til før forsvar mobiliseres (Tronsmo, 1998). Det er dermed viktig og fokusere på at de fleste er villige til å bidra. Det er dermed viktig å vise respekt og ta flest mulig med på råd slik at endringsprosessen ikke starter med grupper i forsvar.

Det at mennesker har motstand og går i forsvar har mange aspekter. Det som kom fram i funnene er at motstanden i dag ikke er så veldig omfattende. Det vil nok dra seg til nå alle har ett oppdrag og forholde seg til. Det mest nærliggende er å se på dette med at motstand ofte blir delt inn i 4 faser (Jacobsen 2004). Fase 1 kjennetegnes motstanden som mild og det er egentlig lite interesse fra de ansatte. De bryr seg ikke nevneverdig om det som skal skje. Selv om Bodø Hovedflystasjon står foran store endringer, så viser funnen at den organisasjonen som eventuelt skal overtas av Avinor ikke er nevneverdig bekymret. De tror at det ikke blir de store endringene på innholdet i sine arbeidsoppgaver. De er fortsatt selvtilfredse. Det er nærliggende å tro at i det tidspunktet vår forskning har pågått så er vi i fase 1 eller i overgangen til fase 2. Fase 2 karakteriseres at motstanden blir mere synlig, men at motstanden fortsatt er passiv. Det stilles spørsmålsteget til endringen og det uttrykkes kun verbalt. Fase 3 og 4 er de fasene som skaper mest støy og funn i forskningen sier at vi ikke er kommet så langt. Det er viktig at Lufthavnledelsen i Avinor er bevist på disse fasene. Det er derimot ikke sikkert at alle som yter motstand går gjennom alle disse fasene eller når fase 4. Det er avgjørende for leder og vite hvilke fase de ansatte er i for å identifisere de praktiske grepene som må til.

Et annet moment som kom fram i intervjuene er hvordan informantene i begge organisasjoner hadde vært gjennom flere og omfattende omstillinger. Teorien sier at medarbeidere på arbeidsplasser med konstante endringer går lei og at det genererer motstand for motstandens skyld. Det kan tyde på at denne type motstand bygger på generelle problemer med ledelsen. Det er utrolig viktig at de ansatte har tillit til lederen og at lederen oppfattes som legitime og vil de ansattes beste. Funnen fra BRP avdelingen kan se ut som at motstanden har vært så stor at det egentlig ikke har skjedd noen store omstillinger. Det kan tyde på at krisefølelsen ikke er nevneverdig høy og at de ikke ser på kommende omstilling som noe problem, foreløpig

I Avinor kan det se ut som at de omstillingene som har blitt gjennomført har oppnådd målet som var staket ut før endringen skjedde. Det har vært støy og konflikter men ting har gått seg til etterhvert. En leder må ha derfor ha både myndighet og kyndighet i sitt fagfelt, for å oppnå denne tilliten og legitimiteten som kreves.

Det kan tyde på at informantene la stor vekt på dette med informasjon og at viktigheten for god informasjon er kjerne for å unngå rykter og motstand mot disse. Det kan i stor grad være fare for at ryktene ikke har rot i virkeligheten. Det gjør at mennesker blir usikre og da blir de fort skeptiske til endringer. Det fører til stress og motstand. Det er derfor veldig viktig at ledelsen har fokus på realistisk, åpen og ærlig kommunikasjonsflyt gjennom hele prosessen/omstillingen. Kommunikasjonskompetanse er en av de viktigste egenskapene en god leder kan besitte. God kommunikasjon og økt grad av deltakelse og medvirkning er derfor et grep lederen kan ta for å minske motstand. Når en snakker om informasjon/kommunikasjon er det bedre og informer for mye enn for lite. Det snakkes ofte om «walking management», noe som betyr å være mye rundt i organisasjonen og prate om den forestående prosessen ofte. Det krever en stor grad av involvering og lederen understreker viktigheten av endringsprosessen, og at lederen er en del av den. Dette fremfor å delegere bort oppgaven til eksterne konsulenter. Ved å være en aktiv part, viser lederen at man tror på endringen. Da skaper en også den tillit og legitimitet som trengs for å unngå motstand.

Funnene viser videre at BRP avdelingen består av en del uformelle strukturer. Disse strukturene blir viktig vedrørende det å motsette seg endringer. De kan føle at de vil miste noe av sin uformelle makt, samtidig så mister sin tilgang til informasjon eller ansvar de har som følge av sin stilling. Følelsesmessig og sosialt så kan noen miste sin formelle makt også. Dette skjer gjerne der det blir en endring i organisasjonsstrukturen. Det er viktig for Avinor å kartlegge de formelle og uformelle lederne mest mulig på forhånd, slik at disse blir medspiller

i endringsprosessen og ikke motspillere. Det kan fort skje hvis de blir neglisjert eller at en ikke tar hensyn til de følelsesmessige aspekter som gjør at de føler trusler mot sin rolle. De vil gå i forsvar, og som nevnt vil det være svært vanskelig å snu denne trenden hvis menneskene først har inntatt en forsvarsposisjon.

6 Konklusjoner

I denne delen av oppgaven gjør vi rede for de viktigste funn holdt opp mot oppgavens problemstilling:

Hvilke utfordringer må Lufthavnledelsen hensynta når målet er en vellykket restrukturering og integrasjon av medarbeidere tilhørende Avinor Bodø lufthavn og tilsatte hos Luftforsvarets flyplassdriftsorganisasjon ved Bodø Flyplass?

Ved å kombinere empiri med teori har vi identifisert en rekke utfordringer som Lufthavnledelsen må adressere i den kommende organisasjonsmessige endringsprosessen. Større organisasjonsmessige endringsprosesser vil underveis ofte møte mange av de samme utfordringene i ulike faser. Det er i denne undersøkelsen avdekket en del særegne utfordringer som må ryddes av veien før blikket kan rettes fremover, og en stegvis endringsprosess kan starte.

Det eksisterer ulike forventninger til hvilken integrasjonsform som best beskriver hvordan integreringen trolig vil skje. Uttalelser fra informanter hos forsvaret gir holdepunkter for at de ser seg selv som den ledende part og premissgiver for prosessen. Hvis det blir tilfellet, har vi her å gjøre med det som i teorikapittelet beskrives som en omvendt overtakelse.

Lufthavnledelsen oppfatter seg selv som den ledende part og premissgiver for den kommende integrasjonsprosessen. Hvis den allmenne oppfatningen hos forsvaret personell er at en omvendt overtakelse har funnet sted, vil Lufthavnledelsen ta grep for å komme i posisjon.

Ved Avinor Bodø lufthavn er de interne samarbeidsforholdene gode. Denne organisasjonen preges av ro og harmoni. Det er ikke funn i undersøkelsen som tyder på at en sterk uformell struktur eksisterer i denne enheten. Den formelle strukturen gir et godt bilde av hvordan makt og påvirkningsmuligheter er fordelt.

Det eksisterer en dyptgående og pågående arbeidskonflikt mellom arbeidsgiver og medarbeidere som har sin tilhørighet til BRP avdelingen. Det eksisterer en sterk uformell struktur i avdelingen som både avviker og begrenser den formelle strukturen. Den uformelle

ledelsen i avdelingen ser ut til å ha sterkere påvirkningsmulighet enn det vaktsefene i avdelingen har. Samarbeidsforholdene er anstrengt og tilliten mellom partene er tynnslitt. Det er vanskelig for ledelsen å få ut informasjon og etablere en løpende toveis kommunikasjon. Flyplassledelsen bruker mye ledelsesfokus på denne arbeidskonflikten på bekostning av utvikling og driftsoptimalisering. De ulike vaktlagene, inklusiv lagets vaktsef, står i opposisjon til avdelingens ledelse. Arbeidsgiver må ofte bruke styringsretten når enighet ikke oppnås. Konflikten går ut over produktivitet og tjenestekvalitet. Arbeidsmiljøet på det enkelte vaktlag og imellom vaktlagene beskrives likevel som godt.

Det er en reell mulighet for at denne arbeidskonflikten lever i beste velgående frem til at Lufthavnledelsen skal overta medarbeiderne fra BRP. At BRP i stor grad styres av den uformelle ledelsen, er viktig en kunnskap for Lufthavnledelsen i forhold til hvem de må snakke med for å løse opp i arbeidskonflikten. Det er avgjørende at Lufthavnledelsen på et tidlig stadium adresserer og løser den arbeidskonflikten og samtidig blir anerkjent som den legitime ledelsen for den samlede organisasjonen. Situasjonen taler for at en forhandling vil finne sted der ingen av partene blir fullt ut fornøyd med resultatet. Trolig krever en gjensidig aksept av hverandres posisjon at partene kommer til enighet om hvilken arbeidsordning som skal gjøres gjeldene.

Når arbeidskonflikten er løst kan oppmerksomheten rettes mot den nye visjonen og transformasjonsprosessen som lufthavnledelsen sikter mot. For at Lufthavnledelsen skal lykkes med å oppnå en god start kreves det god planlegging og at de riktige grepene blir gjennomført i rett fase.

Ved Avinor Bodø lufthavn er det en utbredt oppfatning på flere nivå i organisasjonen at det vil være behov for en større organisasjonsmessig endring, men det er bare Lufthavnledelsen som tror at dette vil være nødvendig også for egen organisasjons del. Hos Flyplassledelsen er det bare de i ledende funksjoner som tror at det vil finne sted større endringer ifm integrasjonen. Lufthavnledelsen har en stor utfordring med å etablere en krisefølelse og redusere selvtilfredsheten i den hensikt å skape en oppfatning om at det går galt hvis vi ikke gjør noe. Lufthavnledelsen klarte ikke i tilstrekkelig grad å oppnå denne tilstanden i egen organisasjon, ved en intern endringsprosess som fant sted to år tilbake i tid. Lufthavnledelsen brukte da en analyse – tenke – endre tilnærming for å begrunne behovet for endring. Et slikt utfall er i tråd med teoretisk bidrag (Kotter & Cohen, 2002) som hevder at endringer kun skjer hvis budskapet får mennesker til å føle istedenfor å tenke. Ledelsesutfordringen består i å

frembringe et sannferdig bevis som påvirker medarbeidernes følelser. Budskapet må da utformes ved å appellere til medarbeidernes følelser ved å skape overbevisende opplevelser. Alle liker et godt eventyr fremført av en god forteller. Hvis ledelsen klarer å formgi budskapet på samme lest som et eventyr, vil budskapet få en helt annen spredningskraft. Historien vil da trolig spre seg videre i organisasjonen av seg selv. Suksess med den første av 8 faser som beskrives i *Leading Change* (Kotter, 1996) krever evne til lederskap og er svært viktig for at endringsprosessen kommer i gang. Hvis Lufthavnledelsen klarer å redusere selvtilfredsheten og etablere en krisefølelse, er dette en seier i seg selv som bør feires.

Det er viktig at det settes sammen en ledende koalisjon med de rette menneskene for å lede prosessen hele veien. Medlemmene må ha egenskaper som kunnskap, troverdighet, kjennskap til interne forhold, autoritet og ferdigheter innenfor ledelse. Det synes som sannsynlig at Lufthavnledelsen må rekruttere representanter for den uformelle ledelsen inn i en slik gruppe for tilstrekkelig styringskraft.

Lufthavnledelsen målsetting er i grovt sett å etablere en mer kostnadseffektiv flyplassdriftorganisasjon enn det som eksisterer i dag. Lufthavnledelsen har gjort seg noen tanker om innleie av tjenester. Visjonen fremstår pr nå som uferdig og lite konkret. Visjonen må være tenkbar, attraktiv og oppnåelig hvis den skal angi retning og ha en koordinerende effekt. Det kan være utfordrende å lage en visjon som er enkel, elegant og direkte. Det er viktig at den ledende koalisjonen bidrar til å utvikle en visjon og på den måten får eierforhold til målsettingen og strategien. En prematur kommunisering av en uferdig og ineffektiv visjon kan være verre enn ingen visjon.

Medarbeidere i begge undersøkelsesenheter har vært igjennom flere tidligere omstillingsprosesser, med noe varierende resultat. Mange medarbeidere i begge undersøkelsesenheter er skeptiske til endringer basert på tidligere erfaringer og andre gjerne emosjonelle beveggrunner. Det er avdekket en del konkrete eksempler på motstand. Hos BRP er disse hovedsakelig knyttet de internt urolighetene og i mindre grad den kommende integrasjonsprosessen. Når flesteparten av medarbeiderne over lengre tid har vært i konflikt med egen ledelse er ikke unaturlig at slike holdninger lett kan videreføres til motstand mot andre formål. Slike gjentakende omstillingsprosesser gjør noe med folk. Det kan synes som om terskelen er lav for at det skal oppstå motstand og at folk går i forsvar. Det er muligheter for at det oppstår motstand for motstanden sin egen del uavhengig om endringen er til det bedre eller ikke. Hvis overgangen til Avinor for eksempel ikke medfører bedre turnusordning

kan dette skape motstand. Hvis det er vaksjefer hos BRP som ikke får anledning til å fortsette med samme rolle i Avinor, kan dette skape motstand. Former for motstand hos medarbeidere i begge undersøkelsesenheter vil trolig øke i omfang og intensitet etter hvert som omstillingen blir mer konkret for den enkelte. Vi har gjennom undersøkelsen redegjort for grad av motstand i ulike faser og hvilke emosjonelle mekanismer som ligger bak. Denne kunnskapen kan Lufthavnledelsen bruke til å håndtere slike utfordringer etter hvert som de oppstår. Opplysninger som framkom av vår undersøkelse viser at det har skjedd få endringer i forsvarets BRP avdeling opp gjennom årene, selv om det har vært flere omstillingsprosesser. I noen omstillingsprosesser har de kommet styrket ut.

I Avinor har det skjedd til dels store endringer etter tidligere omstillingsprosesser. Utgangspunktet for disse to organisasjonene er dermed ganske så forskjellige.

Dette må tas hensyn til før en integrasjonsprosess starter, slik at begge organisasjoner/undersøkelsesenheter er i takt. Det er viktig at alle parter vet visjonen som omstillingsprosessen skal ha og at denne kommuniseres likt ut. Har først folk gått i forsvar så blir det hele så mye vanskeligere.

Referanseliste

- Andersen, S.S.** (2006). Aktiv informanintervjuing. Norsk statsvitenskaplig tidsskrift. Vol. 22, 278-298
- Alvesson, M. & Sveningsson, S.** (2008). Changing organizational culture: Cultural change work in progress. New York: Routledge.
- Armenakis, A.A. & Bedian, A.G.** (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. Journal of Management, 25 (3), s. 293-315
- Avisa Nordland** 27. November 2013. Artikkel av Rune Grønlie «49 forsvarsansatte saksøker forsvarsdepartementet». Bilde på siden for oppgavens tittel er hentet fra denne artikkelen.
- Bolman, L.G. og Deal, T.E.** (2004). Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse – Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler, 3. utgave, Gyldendal Norsk Forlag, Oslo
- Blaikie, N.** (2010). Designing Social Research. Malden: Polity Press. 2 Edition
- Ford, J., Ford, L.W. & D'Amelio, A.** (2008). Resistance to Change: The rest of the story. Academy of Management Review, 33 (2), s. 362-377
- Jacobsen, D. I.** (1998). Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon. Magma. Hentet 11.05.2012, fra <http://www.magma.no/motstand-mot-forandring-eller-10-gode-grunner-til-at-du-ikke-klar-aa-endre-en-organisasjon>
- Jacobsen, D. I.** (2004). «Endringsprosessen – tid, oversettelse og motstand», kap. 6 i Jacobsen, D.I.: Organisasjonsendringer og Endringsledelse. Oslo/Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I.** (2010). Forståelse, beskrivelse og forklaring. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Johannesen A, Johannessen L. og Tufte P. A** (2004). Forskningsmetode for økonomisk-Administrative fa. Abstrakt forlag.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A.** (2003). Psykologi i organisasjon og ledelse (3rd ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kotter, J.P.** (1995). Why Transformation Efforts Fail, Harvard Business Review

- Kotter, J.P.** (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- Kotter, J.P. & Cohen, D.** (2002). *The Heart of Change*. Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts
- Kotter, J.P. & Rathgeber H** (2006). *Our Iceberg is Melting*, MacMillan, London
- Knilans, G.** (2009). *Mergers and acquisitions: Best practices for successful integration* (Artikkel). *Employment Relations Today* (Wiley).
- Laing, Ronald David.** Skotsk psykiater, påvirket av eksistensiell filosofi. Kilde Wikipedia
- Lodorfos, G. & Boateng, A.** (2006) *The role of culture in the merger and acquisition process*.
- Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.** 1977, kapittel 4 Krav til Arbeidsmiljøet, § 4-2. Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling
- Marks, M. L., & Mirvis, P. H.** (2001). *Making mergers and acquisitions work: Strategic and psychological preparation*. Academy of Management Executive
- Nyeng, F.** (2004). *Vitenskapsteori for økonomer*. Abstrakt Forlag, Oslo.
- Nguyen, H. & Kleiner, B.H.** (2003) *The effective management of mergers*. *Leadership & Organization Development Journal*, 24
- Roos, G. & Grogh, V.K. & Roos, J.** (2010). *Strategi – en innføring*. Bergen: Fagbokforlaget
- Røvik, K. A.** (2009). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon* (2nd ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Tronsmo, P.** (1998). *Myten om menneskers og organisasjoners iboende motstand mot forandring*. Magma. Hentet 11.05.2012, fra <http://www.magma.no/myten-om-menneskers-og-organisasjoners-iboende-motstand-mot-forandring>
- Scott, W. R.** (1981). *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, Pearson Education International.
- Selznick, P.** (2003). *Leadership in administration*. I Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.B. & Ghoshal, S. (Eds.). *The Strategy Process*. New Jersey: Prentice Hall.

Prop. 73 S (2011-2012) Stortingets vedtak om nedleggelse av Bodø hovedflystasjon, jf. Innst. 388 S (2011–2012)

Yin, R. K. (2009). Case Study Research. Design end Methods. Sage Publications, Inc.

Appendix

Vedlegg 1 - Intervjuguide

	Intervju
	Innledning
1	Presentere oss
2	Informere om prosjektet og spørsmålenes natur
3	Gjennomgang av hvordan intervjuet dokumenteres, og hva som gjøres med materialet når prosjektet er avsluttet
4	Avklar om informanten ønsker å være anonym eller ikke.
5	Informere om estimert lengde på intervjuet
	Faktaspørsmål
6	Hvor lenge har du vært ansatt i virksomheten?
7	Hva er dine hovedarbeidsoppgaver?
	Introduksjonsspørsmål
8	Hva tenker du på i forhold til at GIL har gitt et direktiv der planen er å overlate ansvaret for flyplassdrift til «en annen aktør innen utgangen av 2016»?
	Overgangsspørsmål
9	Har du noen erfaringer fra tidligere endringsprosesser, og hva går disse erfaringene eventuelt ut på? (har du noen tanker om hvordan behovet for endring bør kommuniseres?)
	Kjernes spørsmål
10	Hva er dine forventninger i forhold til den omstillingsprosessen som er varslet?
11	Har du noen tanker om hva som kan eller bør bli sluttresultatet av den prosessen du står ovenfor? (Visjon: Tenkbar, attråverdig, oppnåelig, fokusert, fleksibel, kommuniserbar?)
12	Hvilke ledelsesutfordringer ser du? Hva av disse utfordringene er viktigst for deg personlig i forhold til hvordan de løses?
13	Hvilke egenskaper eller egenart ved egen organisasjon bør hensyntas i den kommende prosessen?
14	Hvor viktig synes du det er å vektlegge forskjeller i egenart og organisasjonskultur i den prosessen vi går inn i?
15	Hva ser du for deg som de største hindringene for en vellykket integrasjonsprosess?
16	Hva tror du blir mest utfordrerne når medarbeidere som i dag tilhører forskjellige arbeidsgivere skal jobbe under 1 arbeidsgiver?
17	Hvordan vurderer du behovet for å gjøre endringer utover å samle funksjoner som i dag er spredt på flere arbeidsgivere under én arbeidsgiver?
18	Hvilke endringer tror du kan komme i den organisasjonen som du er en del av i dag sett opp mot når integreringen er gjennomført?
19	På bakgrunn av det vi har snakket om: Sett at det var du som skulle lage verdens beste driftsorganisasjon, hvordan ville utformet organisasjon og infrastruktur?
20	Har du avslutningsvis noen kommentarer eller synspunkter? Er det noe som vi ikke har spurt om som du trodde du kom til å få spørsmål om?