

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE320E

Navn på kandidat: Marlene Fossen Gabrielsen

Implementering av strategiarbeid, langsiktige planer og mål i en driftsorganisasjon

Dato: 1. desember 2017

Totalt antall sider: 114

Abstract

This thesis intends to identify and understand the challenges that exist when implementing long-term plans and goals in an operational organization. Based on the identified challenges, the thesis will address suggestions on how to overcome these. Avinor's department "Buildings and Technical Facilities" (Bygg og Tekniske Anlegg) on Oslo airport is used as an example.

The research identifies the experience the employees have working with strategy, long-term plans and goals. The research also shows how the leaders perform this work and how it should be done according to theory.

The research problem has been "What challenges emerge when long-term plans and goals are implemented in an operational organization and how to overcome these challenges". The research was conducted in a qualitative manner through semi structural in-depth interviews. The group of interview objects consisted of seven men, all employees in the department. Case design was the chosen research method.

The qualitative data collection was followed-up by an analysis focusing on gathering opinions. As a part of the analysis, the findings were categorized in different units. I compared these units with existing literature on strategy, implementation of strategy, goals and achievement of objectives, change and development, organizational culture, motivation, communication and some literature related to Avinor. The research showed that there are clear correlations between the empiric findings and the existing literature.

The findings verified that there are numerous challenges and barriers affecting the success of strategy implementation. These challenges also affect the long-term work in the department with plans and goals. Furthermore, the findings showed that knowledge on the different research topics varied amongst the different roles in the department. Some of the findings were lack of communication on strategy, plans and goals, poor information flow between departments, lack of involvement of employees, poor evaluation throughout the process, insufficient time to work with the issues and missing knowledge on the complex facilities at the workplace.

The findings confirmed that it takes cooperation and good communication between all roles and levels in the department to achieve a successful implementation of long-term goals and plans and motivation to work with these.

Forord

Denne masteroppgaven er den avsluttende delen av MBA studiet ved Handelshøgskolen i Bodø, Nord Universitet. Oppgaven er et resultat av et forskningsarbeid som har blitt gjennomført på ett semester, med utgangspunkt i eksamensoppgaven som ble levert i faget «ME303E Anvendt Metode», våren 2017.

Jeg har gjennomført forskningen på egenhånd, noe som falt seg naturlig siden jeg skulle skrive om et tema som kunne relateres til seksjonen som jeg jobber i. Dette (i kombinasjon med egen interesse) er grunnen til at valget falt på temaet strategi med fokus på langsiktige planer og mål, og den tilhørende problemstillingen. Arbeidet med oppgaven har til tider vært krevende, men også spennende og lærerik.

Deltidsstudiet har jeg gjennomført i kombinasjon med full jobb som driftsingeniør i Avinor, ved Oslo lufthavn. Så takk til min seksjonsleder Geir Vangnes for at jeg fikk muligheten til å sjonglere mellom jobb og studier, og takk for gode diskusjoner og motiverende samtaler som har bidratt til å trekke arbeidet med oppgaven fremover.

En stor takk til mine kolleger som har stilt opp som intervjuobjekter, og som har delt av sin tid, tanker, meninger og erfaringer. Uten deres innspill hadde det ikke vært noe oppgave.

Jeg vil også takke min veileder, Gisle Solvoll, for god hjelp, kommentarer og forbedringsforslag.

I tillegg må jeg takke min samboer for tålmodighet, hjelp og støtte. Oppgaveskriving har resultert i mange sene kvelder og usosiale helger. Uten denne støtten ville det vært vanskelig å gjennomføre min utdanning.

Oslo, 1. desember 2017
Marlene Fossen Gabrielsen

Sammendrag

Denne oppgaven har som formål å identifisere og forstå utfordringer som eksisterer ved implementering av langsiktige planer og mål i en driftsorganisasjon, i tillegg til å utarbeide forslag til hvordan disse utfordringene kan overvinnes. Avinors seksjon for Bygg og Tekniske Anlegg på Oslo lufthavn har blitt brukt som et konkret eksempel.

Forskningen har tatt for seg hvordan de ansatte opplever arbeidet med strategi, langsiktige planer og mål, hvordan seksjonens ledelse gjennomfører dette arbeidet og hvordan teorien beskriver at dette arbeidet bør gjøres.

Problemstillingen «*Hvilke utfordringer oppstår når langsiktige mål og planer skal implementeres i en driftsorganisasjon, og hvordan kan utfordringene overvinnes?*» har vært undersøkt ved hjelp av kvalitativ forskningsmetode. For å hente inn primærdata ble det gjennomført semistrukturerte forskningsintervjuer. Forskningsutvalget besto av sju menn som alle er ansatt i seksjonen som det ble forsket på. Casedesign ble brukt som metodisk tilnærming.

Den kvalitative datainnsamlingen ble etterfulgt av en meningsfokuset analyse, som kategoriserte funnene i ulike meningsenheter. Disse ble videre drøftet opp mot det teoretiske rammeverket, og knyttet opp mot forskningens problemstilling.

Funn som manglende kommunikasjon om strategiarbeid, langsiktige planer og mål, dårlig informasjonsflyt mellom seksjoner, manglende involvering av medarbeiderne, begrenset evaluering og kontroll underveis og i etterkant av prosessene, liten tid til å arbeide med langsiktige arbeidsoppgaver og manglende kunnskap om komplekse anlegg viser at det finnes en rekke utfordringer og barrierer som påvirker graden av strategiimplementering og arbeidet med langsiktige arbeidsoppgaver, planer og måloppnåelse. Videre viser funnene at kjennskap til forskningstemaene varierer mellom de ulike rollene i seksjonen, og at det er et skille mellom de som sitter i en planleggende rolle og de som sitter i det utførende leddet.

Forskningen viser at det er samsvar mellom empiri og det teoretiske rammeverket. Funnene bekreftet at det kreves samarbeid og god kommunikasjon med alle ledd i en seksjon for å kunne suksessfullt implementere og iverksette arbeidsoppgaver som skal fremme seksjonens fordelaktige posisjon i fremtiden. Det var flere funn som rettet seg mot konkrete forslag til

endringer og forbedringer som bør gjennomføres for å få en bedre utnyttelse av strategiarbeidet og en bedre forståelse blant de ansatte.

Oppgaven avsluttes med en oversikt over de største og mest fremtredende utfordringene som eksisterer for BTA seksjonen, samt en oversikt over forbedringsforslag og suksesskriterier som kan være med på minimere utfordringene og øke sannsynligheten for en vellykket implementering og iverksettelse av langsiktige planer og mål i fremtiden.

Innholdsfortegnelse

Abstract	i
Forord	iii
Sammendrag	iv
Oversikt over figurer	ix
Begrepsordliste	x
Forkortelser	xii
1. Innledning	1
1.1. Historikk og bakgrunn knyttet til Avinor og BTA seksjonen	1
1.2. Motivasjon og aktualisering	3
1.3. Problemstilling	5
1.4. Problemstillingens nytteverdi	5
1.5. Avgrensning og struktur	6
2. Teori	8
2.1. Strategi	8
2.2. Perspektiver på strategi	9
2.3. Strategiprosessen	10
2.3.1. Misjon, visjon, verdier, forretningsidé og overordnede mål	11
2.3.2. SWOT – eksterne og interne analyser	11
2.3.3. Konkrete mål	12
2.3.4. Valg av strategi	12
2.3.5. Implementering og iverksettelse	13
2.3.6. Kontroll og evaluering	16
2.4. utfordringer med strategiimplementering	16
2.4.1. Eksterne barrierer knyttet til strategiimplementering	19
2.4.2. Interne barrierer knyttet til strategiimplementering	20
2.5. Mål og måloppnåelse	21
2.6. Endring og utvikling	23
2.6.1. Organisasjonskultur	25
2.6.2. Motivasjon	26
2.7. Kommunikasjon	27
2.8. Intern teori: Mål- og Utviklingssamtalen (MUST)	28
2.9. Intern teori: Medarbeiderundersøkelsen	29
3. Design og metode	30
3.1. Forskningsstrategi og metode	30
3.2. Forskningsdesign	32
3.2.1. Datainnsamling	33
3.2.2. Gjennomføring av forskningsintervjuene	34
3.2.3. Transkribering av de kvalitative intervjuene	36

3.2.4.	Analyse av datamateriell	36
3.3.	Datakvalitet.....	38
3.3.1.	Reliabilitet	38
3.3.2.	Validitet.....	40
3.3.3.	Kritikk til egen forskning	42
3.4.	Egen rolle som forsker.....	44
3.5.	Etiske problemstillinger og retningslinjer	45
4.	Funn.....	48
4.1.	Ansatt i en driftsorganisasjon	49
4.2.	Strategiarbeid.....	51
4.3.	Overordnede og konkrete mål	54
4.4.	Måloppnåelse.....	55
4.5.	Planer.....	58
4.6.	Kommunikasjon.....	59
4.7.	MUST (mål- og utviklingssamtalen).....	62
4.8.	Medarbeiderundersøkelsen	64
5.	Oppsummering og drøfting av funn	69
5.1.	Ansatt i en driftsorganisasjon	69
5.1.1.	Oppsummering av «ansatt i en driftsorganisasjon»	69
5.1.2.	Drøfting av «ansatt i en driftsorganisasjon»	69
5.2.	Strategiarbeid.....	71
5.2.1.	Oppsummering av «strategiarbeid»	71
5.2.2.	Drøfting av «strategiarbeid».....	72
5.3.	Overordnede og konkrete mål	75
5.3.1.	Oppsummering av «overordnede og konkrete mål»	76
5.3.2.	Drøfting av «overordnede og konkrete mål»	76
5.4.	Måloppnåelse.....	78
5.4.1.	Oppsummering av «måloppnåelse»	78
5.4.2.	Drøfting av «måloppnåelse»	79
5.5.	Planer.....	80
5.5.1.	Oppsummering av «planer»	80
5.5.2.	Drøfting av «planer»	81
5.6.	Kommunikasjon.....	82
5.6.1.	Oppsummering av «kommunikasjon»	83
5.6.2.	Drøfting av «kommunikasjon».....	83
5.7.	MUST	84

5.7.1. Oppsummering av «MUST»	84
5.7.2. Drøfting av «MUST»	85
5.8. Medarbeiderundersøkelsen	86
5.8.1. Oppsummering av «Medarbeiderundersøkelsen»	86
5.8.2. Drøfting av «Medarbeiderundersøkelsen»	87
5.9. Oppsummering av drøftingene	88
5.10. Praktiske implikasjoner	91
5.11. Teoretiske implikasjoner	92
Litteraturliste	93
Vedlegg	95
Vedlegg 1 Informasjonsskriv til deltagere i forskningsprosjektet	95
Vedlegg 2 Intervjuguide	98

Oversikt over figurer

Figur 1.1-1: Organisasjonskart for BTA	2
Figur 1.2-1: Resultat fra «Medarbeiderundersøkelsen 2016», temaet «mål- og leveransefokus» under hovedkategorien «min arbeidssituasjon»	4
Figur 1.5-1: Struktur på oppgaven	6
Figur 2.3-1: Strategiens grunnlag, retning og metode.....	12
Figur 2.3-2: Tilnærminger til iverksettelse av strategi.....	14
Figur 2.3-3: Iverksettelsesprosessen av strategi.....	15
Figur 2.4-1: 17 utsagn knyttet til en virksomhets effektivitet, rangert etter viktighet (Neilson et al., 2008).....	18
Figur 2.6-1: Hackman & Oldhams motivasjonsmodell	27
Figur 3.5-1: Kategorisering av meningsenheter.....	48
Figur 3.5-2: Hovedkategorier fra datainnsamlingen	49
Figur 4.7-1: Resultat på spørsmål om MUST i Medarbeiderundersøkelsen 2016.....	63

Begrepsordliste

BA avdelingen: avdelingen hvor BTA, elektro og energi seksjonene hører til.

BTA seksjonen: BTA seksjonen beskriver seksjonen for bygg, mekanisk og VVS.

Driftsingeniør: ingeniør ansatt i området for flysidedrift. Er ansvarlig for å ivareta drift og vedlikehold av alt det byggetekniske samt alle mekaniske og VVS/termiske anlegg, med anleggsansvar innenfor fagspesifikke områder. Planlegger og gjennomfører tungt vedlikehold, tilrettelegger arbeidet for daglig drift for teknikere og entreprenører, utarbeider prosedyrer og håndbøker osv. Også kalt «planlegger».

Driftskoordinator: ivaretar drift og vedlikehold av alt det byggetekniske samt alle mekaniske og VVS/termiske anlegg avhengig av fagtilknytning. Ansvarlig for å tilrettelegge for gjennomføring av ulike arbeidsoppgaver, opplæring mot brukere og entreprenører, oppfølging av faglig kvalitet på rutiner og gjennomført arbeid.

Driftsorganisasjon: virksomheter som ikke produserer et fysisk produkt, men lever av å skape omsetning ved å forvalte, drifte og vedlikeholde utstyr knyttet til den kompetansen de ansatte har.

Driftssentralen (DS): en døgnbemannet overvåknings- og oversiktssentral med tre fagområder; teknisk, brann & redning og sikkerhet. Driftssentralens oppgaver er å motta, loggføre, prioritere og videreformidle sikkerhetskritiske og tekniske situasjoner, både til interne og eksterne ressurser.

Driftstekniker: ivareta drift og vedlikehold av alt det byggetekniske samt alle mekaniske og VVS/termiske anlegg avhengig av fagtilknytning. Utføre og følge førstelinje drifts- og vedlikeholdsoppgaver i tråd med Avinors målsettinger og verdier. Også kalt «utførende».

F-dager: dager hvor de som arbeider i turnus ikke har utrykningsvakt. Dette er dager hvor det kan utføres planlagte arbeidsoppgaver.

Fagansvarlig: ivareta drift og vedlikehold av alt det byggetekniske samt alle mekaniske og VVS/termiske anlegg avhengig av fagtilknytning. Faglig ansvarlig for respektiv faggruppe i seksjonen. Ansvarlig for å tilrettelegge for faglig generell opplæring og spesiell fagopplæring på anlegg hvor Avinor har ansvar. Ansvarlig for faglig kvalitet på rutiner og regelverk tilknyttet de ulike anleggene.

Forebyggende vedlikehold: vedlikehold som utføres før det oppleves som en forstyrrende feil eller et problem. Ofte en del av planlagt arbeid.

FV-tiltak: forbyggende vedlikeholdstiltak. Jobber som blir automatisk generert i faste intervaller gjennom vedlikeholdssystemer.

Handler: personell som jobber i samarbeid med de ulike flyselskapene på land, både i kontakt med passasjerer i terminalen, lossing og lasting av bagasje og annet utstyr, samt tekniske tjenester for flyene.

Kompetanseportalen: en nett-portal som gir oversikt over den totale kompetansen i konsernet og på hver enhet. Hver ansatt har en egen brukerprofil hvor blant annet mål- og utviklingstiltak fra MUST-samtalen skal registreres.

Korrektivt vedlikehold: vedlikehold som retter opp feil som allerede har oppstått og som har blitt meldt inn som en «teknisk innmelding».

MUST-samtalen: mål- og utviklingssamtalen mellom leder og medarbeider.

Nedetid: det motsatte av opptid. Nedetid genereres når anlegg er ute av drift, både ved forebyggende vedlikehold og uforutsette stans.

Opptid: det motsatte av nedetid. Den tiden anlegg er tilgjengelig for drift, og går som normalt. Det etterstrebes en opptid på 100 % på de mest kritiske anleggene.

PESTEL: en modell og analyseverktøy som ser på makroforhold i en virksomhets omgivelser som er med på å påvirke virksomheten, men som ikke kan påvirkes i særlig stor grad.

Seksjonsleder: BTAs leder som er ansvarlig for planlegging og koordinering av tjenesten i seksjonen. Har ansvar for at seksjonen utfører sine oppgaver i henhold til gjeldende lover, prosedyrer og instruksjoner. Er sikkerhetsansvarlig i samsvar med seksjonens ansvar for sikkerhet.

SWOT-analyse: et verktøy for å systematisk kartlegge organisasjonens styrker og svakheter (interne analyser) og muligheter og trusler (eksterne analyser).

Tekniske innmeldinger: Ansatte på flyplassen skal melde inn feil til Driftssentralen dersom de ser eller opplever noe som ikke fungerer som det skal, eller ved skader på utstyr og bygning. Driftssentralen lager en arbeidsordre på innmeldingen som blant andre de utførende på BTA får i oppgave å løse.

T2: utbyggingsprosjektet som har bestått av å bygge ut blant annet terminalen på Oslo lufthavn.

Forkortelser

AQS: Airport Quality Service

BA: Bygg og Anlegg

BTA: Bygg og Tekniske Anlegg

DS: Driftssentralen

FV: Forebyggende vedlikehold

KPI: Key Performance Indicator

MUST: Mål- og utviklingssamtalen

NSD: Norsk Senter for Forskningsdata

SMB: Små og Mellomstore Bedrifter

SWOT: Strengths (styrker), weaknesses (svakheter), opportunities (muligheter), threats (trusler)

VRIO: Value (verdi), Rarity (sjeldenhet), Imitability (imiterbare), Organization (organisering)

VVS: Varme, Ventilasjon og Sanitær

1. Innledning

Strategi er et svært viktig tema for alle organisasjoner og virksomheter. Helt overordnet handler det om hvorfor man eksisterer, og hvordan man skal nå sine mål og skape lønnsomhet og verdi for sine interessenter. Mange av dagens strategiske begreper og prinsipper stammer fra militærstrategi, og ordet strategi kommer fra det greske ordet *strategos*, som var knyttet til rollen som general for hæren fra helt tilbake til tiden rundt 500 f.Kr. Det var på slutten av 1800-tallet militærstrategi ble omsatt til moderne bedriftsledelse (Roos et al., 2014).

I dag defineres og forstås strategi på flere måter. En mye brukt definisjon på strategi, som opprinnelig er skrevet av Johnson et al. (2008) er: «Strategi er en bedrifts langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt, som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetninger av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger» (Johnson et al. 2008, etter Erichsen et al., 2015:252). Denne definisjonen gir et bilde av viktigheten med strategi og at strategi omhandler flere aspekter som eksempelvis arbeid med langsiktige mål og planer.

Robert S. Kaplan og David P. Norton (1992) fremhever i sin teori om balansert målstyring («The Balanced Scorecard») verdien av å sette mål også på andre områder (ikke bare økonomiske), som marked, kunder, interne prosesser og læring og utvikling. Teorien deres handler altså om å legge vekt på flere områder, finne gode måleindikatorer og etablere et fornuftig målehierarki og rapporteringssystem. Kaplan og Norton viser til viktigheten av varierte målsetninger og arbeidet med å nå disse målene. Mintzberg, Porter, Barney og Roos er alle bidragsytere som har utviklet teorier, perspektiver og analysemodeller som er svært nyttige i utarbeidelsen av bedrifters strategier og jobben med strategiarbeid.

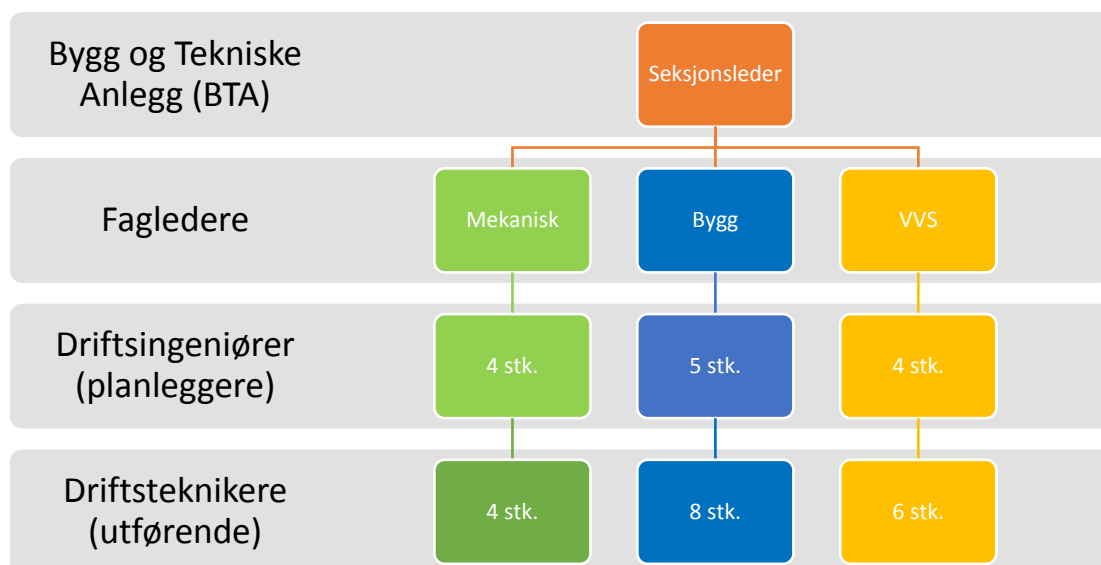
1.1. Historikk og bakgrunn knyttet til Avinor og BTA seksjonen

Avinor er et heleid statlig aksjeselskap underlagt Samferdselsdepartementet, hvor Samferdselsdepartementet forvalter statens eierstyring overfor selskapet. Avinor har to primære virksomhetsområder; operativt driftsansvar for 46 statlige flyplasser (tillegg til 12 flyplasser som driftes i samarbeid med Forsvaret) og kommersiell inntjening gjennom flyplass-hoteller, parkeringsanlegg, taxfree-butikker, servering og andre servicetilbud til de reisende. Konsernets styrende organer består av eier, generalforsamling og et konsernstyre. Den norske stat ved Samferdselsdepartementet er både eier og generalforsamling.

Bygg og Tekniske Anlegg (BTA) er en av de tekniske seksjonene til Avinor på Oslo lufthavn. Seksjonen skal ivareta drift og vedlikehold av alt det byggetekniske, samt alle mekaniske og VVS/termiske anlegg eiet av Avinor på Oslo lufthavn. Dette gjelder bygningskonstruksjoner, dører, sikkerhetsanlegg, passasjerbroer, heiser, rulletrapper, rullefortau, avfallssugeanlegg, anlegg for VVS og termisk energi med mer. BTA tilhører avdeling Bygg og Anlegg (BA).

BTA ledes av en seksjonsleder og er delt opp i tre faggrupper; bygg, mekanisk og VVS. Hver faggruppe har en fagansvarlig ingeniør som leder en gruppe driftsingeniører med anleggseierskap innen sitt fag. Under fagene er det også knyttet opp driftsteknikere som igjen har anleggsansvar for det samme utstyret. Seksjonens omtrentlige oppdelingen er vist i Figur 1.1-1, da den eksakte fagtilhørigheten til noen av de utførende er skiftende basert på hvilket anlegg de jobber på. I tillegg er det to lærlinger som har sin praksistid i seksjonen.

BTA en del av det store Avinorkonsernet med ca. 3100 ansatte og klassifiseres derfor ikke som en «små eller mellomstor bedrift» (SMB), men ser man på seksjonen isolert sett (med dens ca. 35 ansatte) kan vi se likehetstrekk med fullverdige SMBer og arbeidsprosesser knyttet til disse.



Figur 1.1-1: Organisasjonskart for BTA

I driftsorganisasjoner generelt, og BTA spesielt, er det et enormt fokus på å holde en kontinuerlig drift av alle anlegg som bidrar til at kunden får en tilfredsstillende opplevelse av virksomheten. I Avinors tilfelle kalles dette «en sømløs reise». Vi skal jobbe for å ha 100 % opptid på alle kritiske anlegg. Det vil si at passasjeren ikke skal oppleve at det er anlegg som

«står» eller er ute av drift (som genererer nedetid). Kritiske anlegg blir definert som anlegg som vil i noen eller stor grad påvirke passasjerens opplevelse av flyplassen. Dette gjelder særlig anlegg som skaper forsinkelse på fly dersom de ikke fungerer optimalt. Dette enorme opptidsfokus går som regel på bekostning av de langsiktige arbeidsoppgavene. Det er stadig noe som «brenner» og vi kaster fra oss alt annet for å rette feilen. Noe som fører til at det langsiktige arbeidet kommer på bunn av en allerede lang liste med arbeidsoppgaver. Det er som regel alltid noe annet som haster mer.

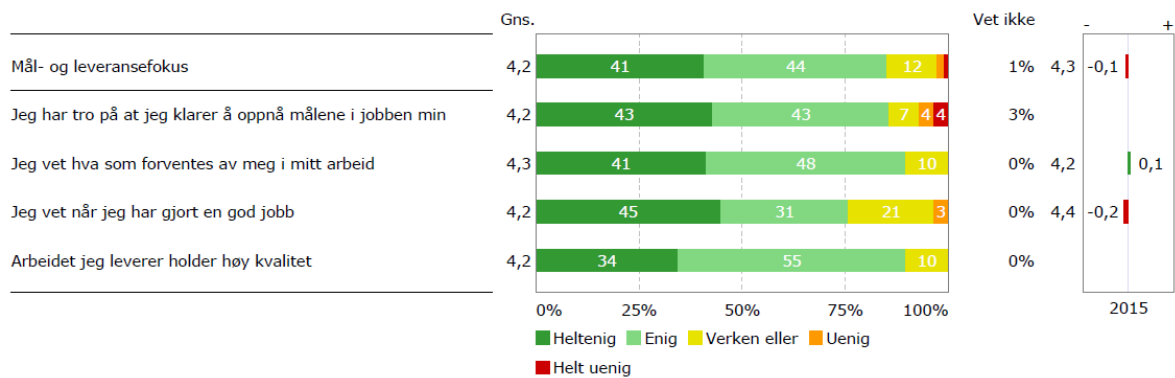
Ved å jobbe på denne måten klarer vi sjeldent å ligge foran problemene, og løse floker uten at alt stanser opp, også kalt forebyggende vedlikehold (FV). Ved hastesaker (korrektivt vedlikehold) er det ofte kun tid til å utføre ikke-gjennomtenkte og ikke-planlagte «quick fixes» med det verktøyet, materialene og reservedelene vi har for hånden. Dersom vi hadde klart å ligge i forkant av problemene mener jeg at vi kunne ha unngått de mest hektiske arbeidsdagene, og vi kunne i større og bedre utstrekning ha jobbet med de planlagte arbeidsoppgavene. Det være seg de oppgavene som bidrar til en bedre måloppnåelse for oss og en bedre opplevelse for våre kunder.

Jeg har valgt å bruke begrepet «driftsorganisasjon» som en betegnelse på virksomheter som ikke produserer et fysisk produkt, men lever av å skape omsetning ved å forvalte, drifte og vedlikeholde utstyr knyttet til den kompetansen de ansatte har.

1.2. Motivasjon og aktualisering

I introduksjonen til strategi og ledelses faget OR330E fikk jeg en liten innføring, hentet fra læreboken til Erichsen et al. (2015), i hvordan mange ledere i SMBer arbeider. Introduksjonen tok for seg en studie gjort blant et utvalg ledere og mellomledere i slike bedrifter. Formålet med studien var å se på hvilke oppgaver lederne prioriterte og jobbet med, og hvor mye tid de brukte på de ulike oppgavene. Studien tok også for seg ledernes tilfredshet med sine egne prioriteringer og hvilke oppgaver de ideelt sett ønsket å bruke mer tid på. Et flertall av lederne som hadde bidratt i studien svarte at de kunne ønske at de prioriterte mer tid på langsiktige arbeidsoppgaver og da særlig strategiarbeid, og at for mye tid gikk med på de kortsiktige oppgavene som problemløsning og administrasjon.

Motivasjonen min for å jobbe med denne oppgaven, og den valgte problemstillingen, har vært å se på hvordan arbeidet med strategi og langsiktige planer og mål gjennomføres i seksjonen, og hvordan dette fungerer. Et par spørsmål jeg stilte meg før jeg startet forskningsarbeidet var: Er det slik at implementering av utarbeidede strategier, planer og tiltak er utfordrende? Kan jeg ved evaluering av de siste årenes strategier, planer, resultat og medarbeiderundersøkelser se hva som har fungert og ikke fungert, og bruke disse til forbedringsarbeid? I følge seksjonens resultat fra «Medarbeiderundersøkelsen» i 2016, ble det på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig) et relativt godt resultat på temaene som dekker mål- og leveransefokus, vist i Figur 1.2-1. Vil dette si at de ansatte kjenner til og jobber for å nå enhetens mål, eller er det et tegn på ansvarsfraskrivning hvor de antar at den nærmeste lederen følger opp dette for dem?



Figur 1.2-1: Resultat fra «Medarbeiderundersøkelsen 2016», temaet «mål- og leveransefokus» under hovedkategorien «min arbeidssituasjon»

Videre håper jeg at mitt resultat og min drøfting vil kunne brukes som et grunnlag ved utarbeidelse og gjennomføring av fremtidige strategiprosesser. Mitt ønske er at seksjonen skal ha det rette grunnlaget og kunnskapen til å kunne lage gode planer som er både målbare og motiverende, og som kan bidra til å frigjøre tid i en ofte stressende og hektisk driftshverdag. Selv er jeg ansatt som driftsingeniør i seksjonen, med hovedansvar innen mekaniske anlegg. Jeg har skrevet oppgaven i samarbeid med og for seksjonen jeg jobber i, og har derfor gjennomført forskningen alene.

1.3. Problemstilling

Gjennom samtaler med min seksjonsleder og erfaring med arbeid i driftsorganisasjoner ser jeg at det ofte dukker opp utfordringer knyttet til implementering og gjennomføring av langsiktige planer, strategi og mål. Dette gjelder ikke bare for SMBer som introduksjonen til strategifaget beskrev, men også i bedrifter og seksjoner som til daglig preges av uforutsette og ikke-planlagte arbeidsoppgaver (eksempelvis en driftsseksjon som BTA). Roos et al. (2014:272) beskriver disse implementerings- og iverksettingsutfordringene som «organisatoriske problemstillinger som inkompatibel organisasjonskultur, konkurrerende aktiviteter mellom personer, utilstrekkelig kommunikasjon, mangel på effektiv samordning og mangel på et godt nok informasjonssystem».

På bakgrunn av erfaring, interesse og nysgjerrighet valgte jeg å forske på de eventuelle utfordringene. For oppgaven formulerte jeg min problemstilling som følger:

«Hvilke utfordringer oppstår når langsiktige mål og planer skal implementeres i en driftsorganisasjon, og hvordan kan utfordringene overvinnes? (Konkretisert med seksjonen «Bygg og Tekniske Anlegg» i Avinor ved Oslo lufthavn)».

Problemstillingen delte jeg opp i flere forskningsspørsmål for å kunne besvare og belyse de underliggende temaene for problemstillingen:

1. Hvorfor er det viktig å ha langsiktige mål og planer?
2. Hvordan jobbes det med strategi, planer og mål i Avinor og på BTA seksjonen i dag?
3. Hva er fordelene med å ha en god implementering av mål og planer i hele seksjonen?
4. Hvordan kan eventuelle utfordringer fjernes og forbedringer iverksettes?

1.4. Problemstillingens nytteverdi

Ved å besvare problemstillingen ønsker jeg å bidra til at driftsorganisasjoner som Avinor, og spesielt BTA seksjonen, lærer av tidligere års gjennomføring og implementering av strategi, langsiktige planer og mål. Hva som har fungert, og hva som ikke har fungert så godt, har jeg søkt svar på gjennom kvalitative intervjuer og observasjoner av og med de ansatte på seksjonen. Tanken min har også vært å kunne bidra med et forslag til endring og forbedring av dagens strategiarbeid, med fokus på implementeringen. Drøfting av data knyttet til problemstillingen bør kunne skape et fokus og en oppmerksomhet rundt fordelene ved å følge

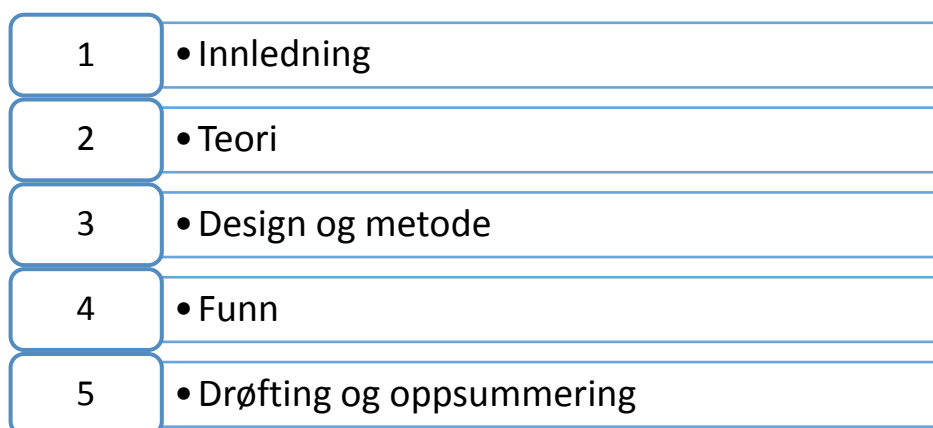
de langsiktige planene og hva god måloppnåelse vil si for Avinor og BTA seksjonen, på tvers av de organisatoriske linjene.

1.5. Avgrensning og struktur

Som en del av min forskning har jeg sett tilbake på gjennomføringen av arbeidet med langsiktige planer og mål for BTA seksjonen de siste årene. Som avgrensning har jeg kun sett på de tre siste årenes arbeid og resultater, 2014 – 2016. Ved hjelp av resultatene jeg har fått fra mine undersøkelser har jeg utarbeidet forslag til suksesskriterier og forbedringer. Jeg har avgrenset meg til ikke å gjennomføre en komplett strategiprosess for seksjonen, men jeg har sett på mulige alternativer for endring innen noen utvalgte strategiområder, spesielt rettet mot strategiimplementeringsprosessen, samt noen endringsforslag for kontroll- og evalueringprosessen.

På bakgrunn av forskningens omfang og tidsaspektet for studien, har jeg vært nødt til å avgrense innholdet i forskningen knyttet til ledelsesteorier ved endringsprosesser, organisasjonsledelse, organisasjonskultur og organisasjonsstruktur. Enkelte teorier blir tatt opp i oppgaven, men med kommentar om at det har blitt gjort avgrensninger. Det kunne også vært aktuelt å trekke inn teori om LEAN i oppgaven, men på grunn av tidsaspektet har jeg valgt å utelate dette. Endringsledelse og LEAN kan være viktige aspekter som bør sees nærmere på for å få en enda bedre forbedring av arbeidet rundt forskningstemaene.

Opgavestrukturen er illustrert nedenfor i Figur 1.5-1.



Figur 1.5-1: Struktur på oppgaven

I dette kapitlet har jeg presentert bakgrunnen for at jeg har valgt de forskningsemnene som jeg har gjort, samt at jeg har presentert noe teori. Kapittel 2 vil være en fordypning i teorien som oppgaven er bygget på. I kapittel 3 vil jeg presentere valgene jeg har gjort med tanke på forskningsdesign og –metode, i tillegg til å redegjøre for hvordan jeg har jobbet med datamaterialet. Kapittel 4 vil ta for seg funnene fra undersøkelsene jeg har utført. I kapittel 5 oppsummeres og drøftes funnene opp mot teorien fra teorikapitlet. Kapitlet ender i en oppsummering av drøftingene knyttet opp mot problemstillingen og forskningsspørsmålene, samt teoretiske og praktiske implikasjoner.

2. Teori

Hensikten med dette kapitlet er å beskrive de teoretiske rammene som har blitt brukt som bakgrunn og underlag for forskningsarbeidet. Den teoretisk knytning mot funn fra datainnsamlingen vil bli gjort i kapittel 5 «Oppsummering og drøfting av funn». Selve funnene blir presentert i kapittel 4 «Funn». I dette kapitlet har jeg også valgt å presenterte noe intern teori knyttet til Avinors arbeid med mål- og utviklingssamtaler (MUST) og medarbeiderundersøkelser.

Ved at jeg har valgt å utarbeide en problemstilling knyttet til implementering av langsiktige mål og planer i en organisasjon med operativ drift, vil oppgavens fenomenområde rette seg i all hovedsak mot temaet strategi. I tillegg til teori rundt dette temaet vil det også bli presentert noe teori rundt temaene mål og måloppnåelse, endring og utvikling og kommunikasjon. Med endring mener jeg i denne sammenheng en forandring, ikke nødvendigvis store omveltninger, men heller små forbedringer og videreutvikling av ideer.

2.1. Strategi

For å kunne svare på spørsmålene som jeg har stilt meg, både problemstillingen og forskningsspørsmålene, vil jeg begynne med å se på definisjonen på strategi. Denne definisjonen ble også presentert i innledningskapitlet, kapittel 1, hvor jeg viste til hvor viktig og omfattende en bedrifts strategi kan være. Fra læreboken til Erichsen et al. (2015:252) kan vi lese at det finnes mange definisjoner på strategi. En mye brukt definisjon er opprinnelig skrevet av Johnson et al. (2008): «Strategi er en bedrifts langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt, som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetninger av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger». For å unngå forvirring er en tydelig definisjon på strategi viktig, ikke minst for å vite at man snakker om og tenker på strategi på samme måte innad i bedriften eller seksjonen.

Definisjonen bruker *langsiktig retningsvalg* som betegnelse for noe som skal foregå eller vare i tre år eller mer. Med *nedslagsfelt* menes en målgruppe eller det behovet som skal dekkes. Den *fordelaktige posisjonen* er et konkurransefortrinn bedriften eller seksjonen må ha for å gi kundene en verdi. *Omskiftelige omgivelser* vil si endringer i omgivelsene som stiller krav til tilpasset eller endrede arbeidsprosesser. *Sammensetting av ressurser og kompetanser* trekker inn viktigheten av organiseringen av virksomheten som en faktor som påvirker strategien som

utarbeides. Med *behov i markedene* menes hva som etterspørres og det behovet kundene har som bør oppfylles av virksomheten. Det siste som kan trekkes frem av definisjonen er *interessentenes forventninger*. Disse forventningene knytter seg til hva brukerne, samarbeidspartnere, eiere osv. forventer å få gjennom samhandling med virksomheten (Erichsen et al., 2015).

2.2. Perspektiver på strategi

Henry Mintzberg (1987), en kanadisk forsker og forfatter, viser til at strategi kan forstås ut ifra fem ulike perspektiver, de såkalte strategiens fem P-er. «Plan» (plan) er det første perspektivet og den mest brukte måten å se på strategi på. Ved hjelp av dette perspektivet utarbeides det faste planer som følges for å nå konkrete og langsiktige mål og delmål. Denne tilnærmingen til strategi er den mest strukturerte måten å jobbe med strategiarbeidet på. Det negative med å se på strategi via et plan-perspektiv er at bedrifter ofte har en tendens til å låse seg fast i hvordan ting skal gjøres, slik at man ikke tar til seg nytenkning og ideer som dukker opp underveis. Mintzbergs andre perspektiv er «Ploy» (manøver) hvor ledelsen velger seg en retning eller utarbeider et strategisk budskap som gir de ansatte en forståelse av hva bedriften eller seksjonen jobber mot, det kan være en spesialisering eller lignende. Det tredje perspektivet er «Position» (posisjon) hvor bedriften velger en strategisk retning ut ifra sin posisjon i markedet, på bakgrunn av sine styrker og svakheter. Ved å følge denne typen strategisk tilnærming vil fokuset alltid ligge på å ha konkurransefortrinn i forhold til de andre aktørene og konkurrentene på markedet. Det fjerde perspektivet til Mintzberg er «Pattern» (mønster) hvor bedrifter følger markedets mønster og griper sjansen når muligheter dukker opp, selv om dette unnviker fra en opprinnelig plan. Bedriften ender opp med en realisert strategi som er et resultat av planlagte og fremvoksende strategier, hvor enkelte planer har blitt forkastet eller erstattet på veien til målet (urealisert strategi). Mønster-tilnærmingen kan man si «blir til når man går» slik Mintzberg refererer til ved å sammenligne strategiprosessen med arbeidet til en håndverker/pottemaker i artikkelen «Crafting strategy» (1987). Mintzbergs femte strategiske perspektiv er «Perspective» (perspektiv) hvor strategien blir en felles måte å tenke på innad i bedriften, «det vil vi bli, så det blir vi».

Som allerede nevnt kan det fort bli forvirringer og uenigheter på grunn av ulike tolkninger av strategibegrepet. I denne oppgaven brukes strategibegrepet som en betegnelse på et

styringsverktøy som, ved hjelp av plan-perspektivet, brukes for å nå de langsiktige målene bedriften eller seksjonen setter seg.

I følge Roos et al. (2014) kan man også se på strategi i et *konkurransperspektiv*, et *ressursbaseperspektiv*, et *omgivelsesperspektiv* og et *integrert perspektiv*. Disse tilnærmingene har som mål å oppnå konkurransefortrinn ved valgt strategi.

Konkurransperspektivet skal klare dette ved å analysere markedet og omgivelsene rundt seg, og korrigere seg til å kunne levere etter etterspørsel. Dette perspektivet betegnes som en «utenfra og inn» strategi. Ressursbaseperspektivet skal oppnå konkurransefortrinn i forhold til sine konkurrenter ved å fronte og satse på sine ressurser, og ressursenes styrker i forhold til konkurrentenes. I motsetning til konkurransperspektivet er ressursbaseperspektivet en «innenfra og ut» strategi. I et omgivelsesperspektiv mener Roos et al. (2014) at bedriften må tilpasse seg i takt med omgivelsene slik at bedriften alltid kan levere etterspurte varer til ønsket kvalitet, og på denne måten tilegner seg et konkurransefortrinn over sine konkurrenter. Det integrerte perspektivet er en blanding mellom konkurransperspektivet, ressursbaseperspektivet og omgivelsesperspektivet.

«Det viktige poenget med å betrakte og forstå strategi ut fra ulike perspektiver er å unngå å tilnærme seg strategiske problemer kun fra et enkelt eller mer begrenset perspektiv (Johnson et al. 2011). Å se på strategi og utfordringer ved strategi på ulike måter vil kunne gi ny innsikt, nye problemstillinger og nye løsninger.» - Erichsen et al. (2015:255)

2.3. Strategiprosessen

Uavhengig av hvilken strategisk tilnærming man har er det svært viktig å ha på plass god samhandling, dialog og oppfølging. For å ha god måloppnåelse og gode resultater i en virksomhet eller seksjon er alle involverte nødt til å ha et godt samarbeid. Dette gjelder også med andre interessenter som påvirker hvordan man jobber. I Abrahamsens (2013) artikkel om «*strategi i et nettverksperspektiv*» kan man lese om fordelene med samarbeid med andre seksjoner, konkurrenter og samarbeidspartnere, og hvordan disse nettverkene kan være lønnsomt. Et bedre nettverkssamarbeid for virksomheter eller seksjoner kan blant annet gi en bedre effektivitet i mange av arbeidsoppgavene som utføres, samt fjerne mye unødvendig frustrasjon. For å få til dette vil det være nødvendig med god kommunikasjon internt og eksternt, ha tydelige forventninger til arbeid som skal utføres av eller i samarbeid med andre,

og klarhet i de ulike prioriteringene på tvers av organisasjonen. Utfyllende teori om kommunikasjon vil bli presentert i kapittel 2.7.

I tillegg til kommunikasjon er det ved gjennomføring av en strategiprosess svært viktig med oversikt, informasjon og kunnskap om bedriften og seksjonen. For å få en god oversikt over selve prosessen kan den deles opp i syv punkter, hvor punkt 1-5 er strategiformulering, mens punkt 6-7 er strategiimplementeringen (Erichsen et al., 2015):

1. Misjon, visjon, verdier og forretningsidé
2. Overordnede mål
3. SWOT – eksterne og interne analyser
4. Konkrete mål
5. Valg av strategi
6. Implementering
7. Kontroll og evaluering

2.3.1. Misjon, visjon, verdier, forretningsidé og overordnede mål

En organisasjons *misjon* beskriver dens overordnede formål, og grunn for eksistens. *Visjonen* gir en ambisiøs beskrivelse og et bilde av hvor eller hva organisasjonen ønsker å være i fremtiden. Organisasjonens *verdier* skal vise omgivelsene hvilke regler som ligger til grunn for atferd og holdninger internt og eksternt. Verdiene knytter seg også opp mot de etiske retningslinjene til organisasjonen. *Forretningsideen* til en organisasjon er en beskrivelse av hvilke behov organisasjonen dekker, og hvordan den gjør dette annerledes fra konkurrerende bedrifter (Erichsen et al., 2015). *Overordnede mål* er ofte generelle og langsiktige mål, som ikke måles på samme måte som konkrete mål, men som skal gi et signal om ambisjoner og fortrinn.

2.3.2. SWOT – eksterne og interne analyser

Ved gjennomføring av en intern strategiprosess må man gjennomføre ulike SWOT-analyser, både eksternt og internt. Ved å utføre eksterne analyser som PESTEL og interessentanalyser kan virksomheten på en god måte belyse de forventningene og kravene eksterne aktører stiller til virksomheten. Disse forventningene og kravene bør danne grunnlag for interne analyser som Barneys VRIO-modell og analyser for kjernekompetanse (Erichsen et al., 2015). På denne måten kan virksomheten gjøre en vurdering av eventuelle kompetansebehov og/eller retningsendringer.

2.3.3. Konkrete mål

Virksomheten er nødt til å sette konkrete mål som er med på bidra til realisering av visjon og overordnede mål. Det er viktig at de konkrete målene er mål som bygger opp under og reflekterer arbeidshverdagen til de ansatte, og i tillegg fastholder på de felles verdiene satt for bedriften. Det skal være mål man føler at man kan jobbe mot, og kommer nærmere gjennom hver enkelt sitt arbeidsbidrag. Målene bør altså være oppnåelige, tidsbestemte, motiverende og målbare, i tillegg til å være utarbeidet i samarbeid med alle utførende ledd. Se kapittel 2.5 for mer teori om mål og måloppnåelse.

2.3.4. Valg av strategi

På bakgrunn av de gjennomførte analysene og de konkrete målene, samt den overordnede visjonen, verdiene og målene, kan virksomheten utarbeide og velge sin strategi og handlingsplan. Ved valg av strategi må *det strategiske grunnlaget* fastslås, *den strategiske retningen* må på plass og *den strategiske metoden* for å lykkes med strategien må være gjennomtenkt, se Figur 2.3-1. Selve arbeidet med valg av strategisk grunnlag og strategisk retning er naturlig at blir utført av ledelsen, og må være på plass før involvering av andre ledd i seksjonen. Teori knyttet til disse to valgene vil derfor ikke bli presentert i detalj i denne oppgaven.



Figur 2.3-1: Strategiens grunnlag, retning og metode.

Det strategiske grunnlaget har fått sitt teoretiske bidrag fra blant annet Michael Porter (1980), som deler opp strategigrunnlaget i tre generiske strategier: kostnadslederskap, differensiering i form av merverdi og fokusstrategier. Johnsen et al. (2011) har også bidratt til dette

fagområdet med «strategiklokken». Porters generiske strategier knytter seg til bedriftens konkurransefortrinn og kjernekompetanse, og danner utgangspunktet for posisjonering i markedet. Strategiklokken ser på forholdet mellom pris og kundenes opplevde verdi, slik at man til enhver tid kan justere posisjonen i markedet etter dette forholdet (Porter 1980, Johnsen et al. 2011, etter Erichsen et al., 2015).

Den strategiske retningen dreier seg i hovedsak om produkt- og markedsmuligheter. Retningen har i stor grad fått sitt teoretiske bidrag fra den russisk-amerikanske matematikeren Igor Ansoff, som utviklet «Ansoff ekspansjons- eller vekstmatrise» (1957). Matrisen er en analysemodell for vekst og utvikling. Den tar for seg retningene: markedspenetrering, markedsutvikling, produkt- og tjenesteutvikling og diversifisering. Ved valg av den strategiske retningen er det viktig å identifisere alle faktorer i bedriften som kan påvirke, både positivt og negativt, de strategiske mulighetene (Erichsen et al., 2015).

Ved valg av den strategiske metoden må lederen ta stilling til hvordan valgt strategisk grunnlag og strategisk retning skal bli suksessfullt. Normalt sett ser man da på om det kan skje gjennom intern utvikling eller om det er behov for samarbeid eller involvering fra eksterne. Lander man på at man skal klare å følge den nye strategien ved å fokusere på intern utvikling, er det igjen naturlig å involvere medarbeidere fra ulike ledd i bedriften eller seksjonen. Og på denne måten utarbeide en best mulig oversikt over hva som behøves av tiltak og utvikling internt. I samarbeid kan man da se på behovet for utvikling av kompetanse, nyansettelser, investering i nytt utstyr osv. Ifølge Roos et al. (2014) er intern utvikling den mest benyttede metoden for gjennomføring av strategier, og det trekkes frem at dette kan komme av behovet for kontroll og sikkerhet. Metoden for gjennomføring av strategi i samarbeid med eller involvering fra eksterne knytter seg til strategiske allianser, samarbeidspartnere, joint ventures osv. Strategiske allianser og samarbeidspartnere kan for eksempel være avtaler med leverandører, kunder, sammenslåinger osv., mens joint ventures vil si at virksomheter slår seg sammen og lager et nytt selskap.

2.3.5. Implementering og iverksettelse

Når strategien er på plass og er klar for implementering og iverksetting starter det virkelige arbeidet. Implementeringen omfatter alle ledd i bedriften eller seksjonen, og det er viktig at alle forstår viktigheten av den nye strategien, og hvorfor det er behov for endring. I denne delen av strategiprosessen er det ekstra viktig å involvere alle parter hele veien. Roos et al. (2014) trekker frem fire tilnærminger til iverksettelse av strategi hvor graden av viktigheten til

strategiproblemet og tidshorizonten er de styrende faktorene. De fire tilnærmingene er illustrert i Figur 2.3-2. Valg av tilnærming er altså situasjonsbasert og vil variere basert på utgangspunktet for den nye strategien og omfanget av endring den fører med seg.



Figur 2.3-2: Tilnærminger til iverksettelse av strategi

For at iverksettelsen og de endringene den fører med seg skal gå bra, uavhengig av hvilken tilnærming som velges, må det være fokus på flere momenter underveis, som vist i Figur 2.3-3. Roos et al. (2014) (basert på Glueck og Jauch (1984)) trekker frem momentene: ressursallokering, organisasjon, lederskap, motivasjon, organisasjonskultur, kommunikasjon og de konkrete målene.

Ressursallokeringen tar for seg hvilke ressurser som blir påvirket av endringene som iverksettes ved den nye strategien. Det kan være endringer knyttet til stillingsbeskrivelse, faggrupper, bruken av eksterne aktører og tilgang på utstyr for å nevne noe.

Organisasjonsmomentet dekker måten de ansatte er organisert på og hvordan de skal bidra for å påse at iverksettelsen blir vellykket. Her er det viktig at alle ser det helhetlige bildet og forstår hvordan deres oppgaver kan påvirke andre gruppers arbeid.

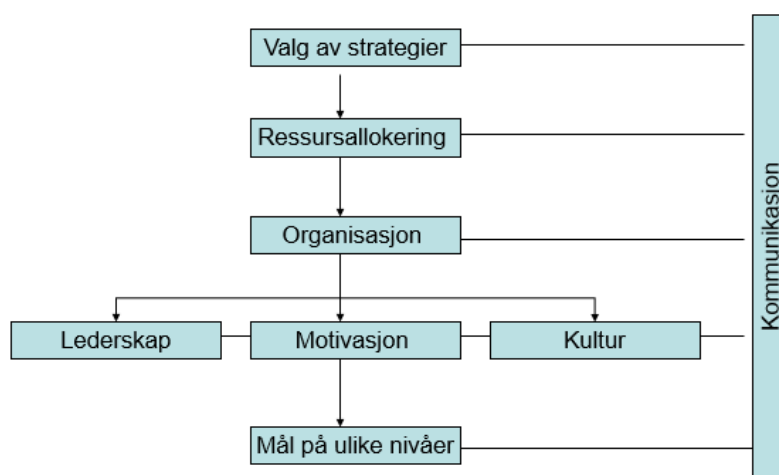
Lederskap må til for å holde et kontinuerlig fokus på prosessen blant alle de involverte, og koordinere og justere arbeidet som blir gjort. Lederskap vil bli noe gjennomgått i kapittel 2.6 «Endring og utvikling».

Motivasjon må være tilstede i alle ledd for at strategiarbeidet og endringene skal bli gjennomført. Motivasjon er sterkt knyttet til organisasjonskultur og kommunikasjon, og vil bli dekket i et senere kapittel, kapittel 2.6.2 «Motivasjon».

Kultur (organisasjonskultur) er et moment i iverksettelsesprosessen fordi dette kan påvirke resultatet i stor grad. Om organisasjonskulturen er «tung» og vanskelig å endre, kan implementeringen av den nye strategien møte mye motstand. Det er vesentlig at kulturen er motivert og engasjert for endring. Organisasjonskultur ved endring vil bli presentert i kapittel 2.6.1.

Kommunikasjon er et bindeledd i alt arbeid knyttet til endring. Ved å dele tilpasset og korrekt informasjon vil involvering og forståelse blant de involverte øke. Kommunikasjon vil bli gjennomgått i detalj i kapittel 2.7.

Mål på ulike nivåer synliggjør fremdrift og hva som skal endres. Ved å utarbeide konkrete mål og delmål i samarbeid med medarbeiderne vil endringene oppleves som mer overkommelig og de ansatte vil i større grad føle eierskap til hvilke oppgaver som må utføres. Kapittel 2.5, «Mål og måloppnåelse», tar for seg arbeidet med å utarbeide disse målene.



Figur 2.3-3: Iverksettelsesprosessen av strategi

«En av de viktigste oppgavene i forbindelse med iverksettelse av strategien er å få til en overensstemmelse mellom strategien og organisasjonens kapasitet og kompetanse, bonussystem og bedriftskultur.» - Roos et al. (2014:259)

I kapittel 2.4, med underkapitler, blir utfordringer med iverksettelsen og implementering av den utarbeidede strategien gjennomgått i detalj.

2.3.6. Kontroll og evaluering

I følge Erichsen et al. (2015) er det ikke bare etter at strategien har blitt iverksatt og implementert at det bør utføres kontroll og evaluering. Som en del av kvalitetsforbedringsarbeidet bør det også foregå før iverksettelse og underveis i prosessen. Som et ledd av utarbeidelsen bør det stilles spørsmål ved strategiens *egnethet, aksept og mulighet*. Egnethet skal dekke vurderinger om den faktisk vil gi et resultat som er hva man ønsker å oppnå. Aksept eller akseptering skal ivareta virksomhetens interesser og om de er villige til å la den nye strategien bli implementert. Det tredje kriteriet, mulighet, skal evaluere om det i det hele tatt kan gjennomføres.

Underveis-evalueringen bør se på hva strategien har bidratt med så langt, og hvordan det ser ut til å gå. Ved denne evalueringen kan det gjennomføres tiltak eller justeringer på strategien, slik at implementeringen kommer inn på rett vei eller «en bedre vei».

I etterkant skal kontroll og evaluering ivareta status på hva som ble oppnådd, hvordan det gikk og hva som kan gjøres annerledes ved andre endring- eller strategiprosesser. På denne måten tilfører arbeidet læring og erfaring, uavhengig av resultat.

2.4. Utfordringer med strategiimplementering

Som trukket frem i kapittel 2.2, har Mintzberg skrevet artikkelen «Crafting Strategy» (1987) som tar for seg dette med å klare å ta til seg og adaptere til endringer underveis som de dukker opp, fremvoksende strategier. Hvor man klarer å se alternative løsninger på veien mot det planlagte målet, og spør seg selv om det kanskje finnes bedre løsninger på problemet. Dersom bedriften eller seksjonen besitter denne egenskapen kan det bidra til en mer vellykket implementering av strategi. Ofte er det ved implementeringen utfordringen og motgangen ligger. Man har jobbet hardt og lenge med å lage en strategi og handlingsplan, men man klarer ikke å få det gjennomført. Holder man for hardt på strategien (eller om man ikke følger den i det hele tatt), og dermed ikke følger Mintzbergs oppfordring om å gjøre vurderinger underveis, kan man raskt risikere å la lønnsomme og gode løsninger glippe. Dette kan virke demotiverende for de som jobber etter den rigide strategien som er satt.

I tillegg til å gjøre vurderinger underveis er det viktig at bedriften eller seksjonen gjennomfører kontroller og vurderinger i etterkant. Dette for å ta lærdom av gjennomførte prosesser, om hva som har fungert godt og dårlig i forhold til blant annet forventet resultat og

faktiske resultater (som også nevnt i kapittel 2.3.6). Det må også vurderes hvilke korrigerende tiltak kan gjøres for å oppnå bedre suksess og for å sikre at prestasjonene er i tråd med planene (Roos et al., 2014).

«Vi er avhengig av felles forståelse, som vil bidra til en styrket iverksettelse og implementering av strategien, ved at alle kjenner til bakgrunn, mål og strategiens innhold.» - Erichsen et al. (2015:281)

Implementeringsutfordringer dukker opp om ikke alle menneskene i virksomheten bidrar i prosessen. Det må gjøres arbeid i alle ledd, både av toppleder, mellomleder og medarbeider. Erichsen et al. (2015) trekker frem to avgjørende komponenter og fokusområder ved arbeid med strategiimplementering: organisasjonsstrukturen og systemer. Med systemer nevnes belønningssystemer, beslutningssystemer og informasjonssystemer. Erichsen et al. (2015) poengterer at disse komponentene kan være til hinder for en vellykket implementering. Så for at strategien skal kunne implementeres på en god måte kan det være nødvendig med endret organisasjonsstruktur og belønnings-, beslutnings- og informasjonssystemer.

Organisasjonskulturen blir også dratt frem som en viktig del av implementeringen, hvor kommunikasjon er en viktig faktor. En felles forståelse og god kommunikasjon er viktig for å kunne motivere medarbeiderne som skal jobbe etter den nye strategien, slik at de nye målene blir nådd.

«Implementering av strategi er et resultat av flere tusen valg gjort hver eneste dag av medarbeidere på bakgrunn av den informasjonen de har tilgjengelig og deres egen interesse.» - Neilson et al. (2008)

I artikkelen «The Secrets to Successful Strategy Execution», skrevet av Neilson et al. (2008), blir de samme fokusområdene trukket frem. For å kunne implementere strategiarbeidet mer effektivt har Neilson, Martin og Powers gjennom sine erfaring utarbeidet fire nøkkelpunkter som de mener bør inkluderes i arbeidet for å påvirke effektiviteten og graden av suksessfull strategiimplementering. De fire nøkkelpunktene er «valgrettigheter» (decision rights), «informasjonsflyt» (information), «motivasjonsfaktorer» (motivators) og «endring i organisasjonsstrukturen» (structure):

- Valgrettigheter: Hvem er eier av valgene, hvem kan ta de og hvem kreves det innspill fra?

- Informasjonsflyt/kommunikasjon: Påse at informasjonen «flyter» dit den behøves fort nok, også på tvers av linjer og seksjoner
- Motivasjonsfaktorer: lønn, bonusutbetalinger, karrieremuligheter
- Organisasjonsstruktur: oppbyggingen av virksomheten, hvem som sitter med lederansvar over hvem, arbeidsinndeling og spesialisering

Neilson et al. (2008) gjennomførte en studie hvor de fikk et stort antall ansatte i ulike bedrifter til å rangere 17 ulike utsagn om organisasjonens effektivitet, knyttet til de fire nøkkelpunktene, se Figur 2.4-1. På denne måten kom de frem til at de to helt klart viktigste nøkkelpunktene (av de fire) for å lykkes er «avklaring av valgrettigheter» og «informasjonsflyt».

RANK	ORGANIZATION TRAIT	STRENGTH INDEX (OUT OF 100)
1	Everyone has a good idea of the decisions and actions for which he or she is responsible.	81
2	Important information about the competitive environment gets to headquarters quickly.	68
3	Once made, decisions are rarely second-guessed.	58
4	Information flows freely across organizational boundaries.	58
5	Field and line employees usually have the information they need to understand the bottom-line impact of their day-to-day choices.	55
6	Line managers have access to the metrics they need to measure the key drivers of their business.	48
7	Managers up the line get involved in operating decisions.	32
8	Conflicting messages are rarely sent to the market.	32
9	The individual performance-appraisal process differentiates among high, adequate, and low performers.	32
10	The ability to deliver on performance commitments strongly influences career advancement and compensation.	32
11	It is more accurate to describe the culture of this organization as "persuade and cajole" than "command and control."	29
12	The primary role of corporate staff here is to support the business units rather than to audit them.	29
13	Promotions can be lateral moves (from one position to another on the same level in the hierarchy).	29
14	Fast-track employees here can expect promotions more frequently than every three years.	23
15	On average, middle managers here have five or more direct reports.	19
16	If the firm has a bad year, but a particular division has a good year, the division head would still get a bonus.	13
17	Besides pay, many other things motivate individuals to do a good job.	10

BUILDING BLOCKS ■ Decision Rights ■ Information ■ Motivators ■ Structure

Figur 2.4-1: 17 utsagn knyttet til en virksomhets effektivitet, rangert etter viktighet (Neilson et al., 2008)

«When a company fails to execute its strategy, the first thing managers often think to do is restructure. But our research shows that the fundamentals of good execution starts with clarifying decision rights and making sure information flows where it needs to go. If you get those right, the correct structure and motivators often become obvious» – Neilson et al. (2008)

I følge Neilson et al. (2008) vil nesten alltid implementeringsutfordringene bli løst når man klarer å ivareta at alle vet hva de er ansvarlige for, og at de vet hvem som tar eller kan ta de ulike beslutningene. En oversikt over bedriftens ansvarsfordeling og hvem som har myndighet til å ta beslutninger, sammen med å gi alle den informasjonen som trengs for å kunne ivareta sitt ansvar, vil derfor kunne løse mange utfordringer. Når dette er på plass vil eventuelle endringer i organisasjonsstruktur og motivasjonsfaktorer følge etter.

Roos et al. (2014) har også presentert noen av de vanligste grunnene til at bedrifter ikke alltid lykkes med å implementere den utarbeidede strategien ved å trekke frem organisatoriske problemstillinger som inkompatibel organisasjonskultur, konkurrerende aktiviteter mellom personer, utilstrekkelig kommunikasjon, mangel på effektiv samordning og mangel på et godt nok informasjonssystem. Han deler opp implementeringsbarrierene i eksterne og interne forhold. De eksterne barrierene som nevnes er knapphet på ressurser, politikk, holdninger i samfunnet, maktskifter og teknologi. Av de interne barrierene som trekkes frem vektlegges manglende fleksibilitet, foreldet ledelse, sneversyn, verdier, stil og tradisjoner og makt. Barrierene er ikke nødvendigvis like aktuelle for alle bedrifter, da det kan være andre større utfordringer, men disse er de vanligst barrierene som går igjen for mange bedrifter. Barrierene vil bli presentert nærmere i de neste delkapitlene.

2.4.1. Eksterne barrierer knyttet til strategiimplementering

Eksterne barrierer er utfordringer og forhold som påvirker bedriften og en suksessfull strategiimplementering på en måte som er vanskelig for bedriften å påvirke. Disse barrierene må man jobbe rundt, og finne løsninger som hindrer påvirkningen i å bli for stor. Som tidligere nevnt er de vanligste eksterne barrierene *knapphet på ressurser, politikk, holdninger i samfunnet, maktskifter og teknologi*. Knapphet på ressurser kan være alt fra tilgang på varer, tjenester og kvalifisert personell. Ressursknapphet kan påvirke priser og øke bedriftens kostnader. Politikk kan påvirke implementering i form av endrede lovverk, tilskuddsordninger, eksport og import av varer osv. Holdninger i samfunnet er også i stadig

endring og kan påvirke forbrukerne og kundene til bedriften ved endrede krav og forventinger til varer og tjenester levert av bedriften. Maktskifter kan være endring i støtte og trender hos interessentgruppene som påvirker bedriften. Teknologiutvikling påvirker også bedriften i stor grad. Utviklingen skjer raskt og det er nødvendig å følge med på denne utviklingen slik at den ikke hindrer strategiimplementeringen.

2.4.2. Interne barrierer knyttet til strategiimplementering

Sammenlignet med eksterne barrierer er de interne barrierene utfordringer og forhold som bedriften i større grad kan påvirke og kontrollere. De fem interne barrierene som ble trukket frem av Roos et al. (2014) er *manglende fleksibilitet, foreldet ledelse, sneversyn, verdier, stil og tradisjoner og makt*. Manglende fleksibilitet er knyttet til problemer med å kommunisere og samhandle internt i bedriften eller seksjonen. Dette kan påvirke hvordan man utnytter muligheter som dukker opp. Foreldet ledelse kan være styringspersoner som ikke er oppdatert på den utviklingen som finner sted og henger etter på læring og kunnskapsutvikling. Dette kan også gjelde i flere nivåer, og ikke bare knyttet til ledelse, selv om det alltid er viktig at de som skal styre andre er oppdatert på det som finnes av utvikling og muligheter. Barrieren som går på sneversyn kan være at ledelsen eller de ansatte på en seksjon eller i en bedrift ikke klarer å se helheten i det de jobber med, eller klarer å trekke til seg erfaringer og goder fra andre deler av bedriften. Verdier, stil og tradisjon er holdninger som henger i organisasjonskulturen. Organisasjonskulturen kan i noen tilfeller være så sterk at den utfordrer og forneker alle former for endring, da det nye ofte sees på som skummelt og vanskelig, mens det gamle er trygt og sikkert (organisasjonskultur vil bli presentert nærmere i kapittel 2.6.1). I de bedriftene som har makten spredd i ulike ledd kan det bli vanskelig å få implementert nye strategier siden det er flere ledelsesroller som må innstille seg på endring og påvirke sine medarbeidere. Strategiimplementering kan også påvirke hvordan makten er fordelt og for noen ledere kan dette føles truende, og endringen kan derfor bli motarbeidet allerede før implementering.

I tillegg til disse fem barrierene trekker også Roos et al. (2014) frem mangel på kunnskap og rett kompetanse som en sjette barriere som blir mer og mer aktuell i mange virksomheter. Denne barrieren retter seg blant annet mot overføring av kunnskap mellom kolleger og tilegnelse av ny kunnskap for å imøtekomme ny teknologi.

2.5. Mål og måloppnåelse

Som nevnt i innledningen av kapittel 1 har Robert S. Kaplan og David P. Norton (1992) utarbeidet en teori om balansert målstyring («The Balanced Scorecard») hvor de fremhever verdien av å sette mål som ikke bare gjelder økonomiske mål som viser resultat av det arbeidet som har blitt gjort. De poengterer at ved å sette mål på andre områder, som markedsmål, interne prosesser, innovasjon, læring og forbedring, kan man påvirke fremtidig økonomiske resultater uten å «drukne» i for mange mål. Teorien deres handler altså om å se på egen bedrift gjennom flere «øyne» og perspektiver. På denne måten kan man sette seg inn i hvordan kunder ser på bedriften, hvordan det interne perspektivet må være for å nå kundetilfredshet og utmerkelse av bedriften, og perspektiver knyttet til innovasjon, læring og forbedring som må være på plass for å følge den stadige utviklingen av kundekrav. I tillegg må man ta en gjennomgang av det økonomiske perspektivet etter at man har oppdatert og implementert de tre andre perspektivene og fått utbytte av disse.

Eksempler på de ulike målområdene:

- Markedsmål: kundetilfredshet, markedsandel, lojalitet blant kunder og samarbeidspartnere, godt omdømme.
- Interne prosesser: ressursbruk, produktivitet, effektivitet, personaltilfredshet, sykefravær.
- Innovasjon, læring og forbedring: kursdeltakelse, antall ansatte som tar videreutdanning eller deltar på utviklingsprogram, knytninger til læringsorganisasjoner og fagnettverk
- Økonomiske mål: poster i budsjett og regnskap som likviditet, omsetning, egenkapitalandel, avkastning, vekst

Kaplan og Norton (1992) viser med andre ord til viktigheten av å vektlegge flere målområder, finne gode måleindikatorer og etablere et fornuftig målehierarki og rapporteringssystem skreddersydd for virksomhetens behov, for å oppnå gode og varige økonomiske forbedringer. Disse målene må inkluderes i strategien og imøtekomme bedriftens misjon, visjon, verdier og forretningsidé.

Som strategiprosessen i kapittel 2.3 beskriver, skilles det mellom overordnede mål og konkrete mål. De overordnede målene skal danne grunnlaget for og representere resultatet fra analyser av organisasjonens omgivelser, og skal være retningsgivende for fremtidige

strategier. De overordnede målene skal også presisere og operasjonalisere visjonen og den gjeldende forretningsideen (Roos et al., 2014). I følge Roos et al. (2014) kan man også skille mål i *åpne mål* og *lukkede mål*, hvor åpne mål er mer langsiktige og overordnede mål sammenlignet med de lukkede målene som er mer kortsiktige og som skal kunne tallfestes og måles opp mot resultater og prestasjoner.

Roos et al. (2014) trekker også frem organisering av mål i målhierarkier, hvor overordnede mål kan brytes ned i delmål, som igjen kan brytes opp i nye delmål. Desto mer man bryter opp målene og gjør de operasjonaliserbare, blir de mer konkrete og fornuftig å bruke i de ulike nivåene i virksomheten. I et målhierarki bør man unngå at mål kommer i konflikt med hverandre slik at det overordnede målet ikke lar seg oppfylle. Mål i konflikt er vanskelig å unngå da det naturligvis er ulik forståelse og fokus på målene i de ulike nivåene i virksomheten. Det er naturlig at eiere vil ønske størst mulig utbytte og minst mulig utgifter, mens ansatte vil ønske høyere lønn og/eller nye og dyrere anlegg eller materiell som forenkler eller gjør deres arbeidshverdag mer spennende og interessant.

Ved hjelp av målhierarkier eller «måltrær» kan det bli enklere å skape forståelse for de overordnede målene. Delmålene er enklere å måle og se status og fremdrift på, noe som kan skape motivasjon og riktig ressursfordeling i og med at det blir tydeligere på hvilke områder fremdriften ligger etter på og hvor det er behov for økt innsats. For å skape motivasjon og grunnlag for god måloppnåelse bør delmålene ha noen bestemte egenskaper. (Erichsen et al., 2015) viser til følgende egenskaper for mål på et operasjonelt nivå:

- R = resultatbeskrivende (konkrete, presise)
- O = objektivt målbare (mulig å tallfeste)
- T = tidsbestemte
- U = utviklende (utfordrende)
- R = realistiske

I tillegg til å ha på plass disse egenskapene for delmålene, bør det gjennomføres kontroller og evalueringer underveis. Kontroll og evaluering av mål bidrar til økt forpliktelse blant de som jobber for å nå de, samt et tydeligere fokus.

2.6. Endring og utvikling

Endring kan være så mangt. Det kan være endring av hvordan man utfører oppgaver, justering av mål eller strategi, endring av strukturen i seksjonen med hvordan oppgaver fordeles, koordineres og belønnes, endring i organisasjonens kultur, endring i organisasjonens demografi eller endringer i prosesser som produksjon, kommunikasjon, beslutninger og læring (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Normalt sett skal ikke endring ut fra justering av strategi resultere i store omveltninger. Justering av strategi er en normal prosess og utvikling alle virksomheter bør gjøre jevnlig for å optimalisere drift og utvikle virksomheten i positiv retning, men noen vil nok alltid oppleve justeringer som endringer.

Ved implementering av nye strategier, med tilhørende nye langsiktige mål og planer er det viktig å ha fokus rettet mot det utførende leddet. Med det utførende leddet menes de som jobber direkte med oppgaver som er knyttet til drift og som blir påvirket av de endringene som blir satt i verks. For med implementering av en ny strategi er det normalt at det bli endringer i arbeidssituasjonen for den enkelte. Det utførende leddet er de som i størst grad kan påvirke implementeringen og forbedrings- og endringsprosessene en ny strategi fører med seg. Dette ved å motarbeide eller akseptere og tilpasse seg de nye forholdene.

For å se på hvordan man på best mulig kan få de ansatte til å ta til seg en endret strategi og nye planer, og aktivt følge disse uten å falle tilbake i gamle vaner, er det ønskelig å se på hvordan endring påvirker kultur og hva som kan gjøres for å minimere motstand mot nye modeller og strategier.

I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) møtes endring som oftest med motstand. Dette kommer av at den enkelte ønsker å forsvare noe de kjenner, og som de mener fungerer og som de mestrer. Endring kan utfordre disse trygge følelsene og derfor oppleves som truende. Ved innføring av endringer kan personer gå gjennom flere faser før endringen oppleves som grei. Fasene er sjokk, benektelse, depresjon, motvillig aksept, utprøving, konsolidering og tilpasning. Jacobsen og Thorsvik (2013) presenterer i sin litteratur ti grunner til at motstand mot endring ofte oppstår og som er viktig å ha med seg ved innføring av endringer:

1. Frykt for det ukjente
2. Brudd på psykologisk kontrakt
3. Tap av identitet
4. Symbolsk orden endres
5. Maktforhold endres

6. Krav om nyinvesteringer
7. Dobbeltarbeid (i en periode)
8. Sosiale bånd brytes
9. Utsikter til personlig tap
10. Eksterne aktører ønsker stabilitet

For å begrense motstanden mot endringer, både store og små, kan det være lurt å ha tenkt gjennom og tatt høyde for flere tiltak før igangkjøring av endringsprosessen. Det bør ha blitt skapt en felles forståelse om behov for endring i virksomheten eller på seksjonen, i tillegg til en felles visjon om hva endringene skal resultere i. Dette fordi alle de involverte må skjønne hvorfor det skal endres og se fordelene av resultatet og den fremtidige situasjonen.

Kommunikasjon ut i alle ledd er også svært viktig både før, gjennom og etter prosessen er igangsatt. Ved informasjonsdeling vil alle være forberedt på hva som skal skje og hvorfor det skjer, og derfor ikke oppleve det som sjokkerende eller overraskende når noe blir forandret. Det kan også være lurt å kommunisere ut hva som ikke skal endres, for å skape en stabilitet og følelse av at det trygge rammeverket fortsatt vil eksistere, også etter at endringen er implementert. Kommunikasjonen bør også være motiverende for de ansatte, slik at de bidrar til forbedring. Dersom det er enkelte medarbeidere eller roller som vil bli påvirket av endringene i større grad enn andre, bør disse tas med inn i endringsarbeidet og i beslutningsfasen slik at de føler seg ivaretatt og hørt. Det kan være viktig å kontrollere status på endringene underveis, og informere denne ut til de ansatte, slik at alle får en opplevelse av at ting går riktig vei og at mål blir nådd. Belønning ved måloppnåelse og suksessfull endring kan også vurderes. Som tidligere nevnt bør det også gjennomføres en evaluering ved fullstendig implementering av endringen, slik at man kan sammenligne ny og gammel situasjon. På denne måten kan man foreta justeringer i tillegg til å vise til fordelene av å jobbe på ny måte for å unngå at man faller tilbake i gamle vaner når prosessen er over (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Det holdningsskapende arbeidet må implementeres inn i organisasjonskulturen i seksjonen, og det må skapes motivasjon og endringsvilje for å nå de fastsatte målene seksjonen har. Medvirkningsbaserte prosesser skaper større sannsynlighet for vellykket endring og involvering.

Det finnes mye litteratur knyttet til endringsledelse og større omveltninger som for eksempel seksjonssammenslåinger, bedriftsfusjoner og nedbemanningprosesser. Kotters (1996) «åtte

trinn ved endringsledelse» og Lewins (1951) «tre steg for endring» (trestegsmodell) er viktig teori innen dette fagfeltet, men vil ikke bli omhandlet i denne forskningsoppgaven da jeg ser på endringer og forbedringer i en mindre skala. Dette er også beskrevet i kapittel 1.5, «Avgrensning og struktur».

2.6.1. Organisasjonskultur

Som nevnt i forrige kapittel er det svært viktig å få medarbeiderne med «på laget» ved implementering av endringer eller justering av strategiske valg. Et stort steg i riktig retning er å ha positive og motiverte ansatte, og en organisasjonskultur som er imøtekommen til endring. Kulturen i en virksomhet er med på å skape holdninger knyttet til dette.

«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antagelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene». Dette er en av de mest brukte definisjonene på organisasjonskultur, og er utarbeidet av Edgar Schein (Jacobsen og Thorsvik, 2013:130). Med denne definisjonen menes det at det finnes et sett med meninger, tanker og holdninger som er felles for de ansatte i en gruppe, som ikke nødvendigvis er en del av retningslinjene utarbeidet av organisasjonen. Settet med meninger, tanker og holdninger kommer ofte fra opplevelser og erfaringer, og blir innarbeidet etter som flere opplever det samme og deler disse med gruppen. Som medarbeidere er vi lett påvirkelige og tilpasser oss ofte kulturen uavhengig om det er negativt eller positivt.

Knyttet til strategi sies det ofte at «organisasjonskultur spiser strategi til frokost». Med dette menes det at det kan være vanskelig å innføre strategi hvis kulturen er så sterk at den ikke gir rom for endringer (Erichsen et al., 2015).

Om organisasjonskulturen i virksomheten har tendenser til negative holdninger knyttet til endring er det viktig å rydde opp i disse før endringer iverksettes. Ofte finnes det personer i kulturen som ikke nødvendigvis har en høyere stilling enn de andre, men som har en sterk stemme når det kommer til meninger om hvordan ting skal være og hvordan jobber skal utføres «riktig». Slike personer påvirker andre i stor grad, og kan være lurt å få med i beslutningsprosessene knyttet til implementering av strategi og ulike endringer. Om denne personen brukes som en ressursperson eller rollemodell for de andre, kan det være lettere å få de andre til å se fordelene av endringene som skal implementeres.

2.6.2. *Motivasjon*

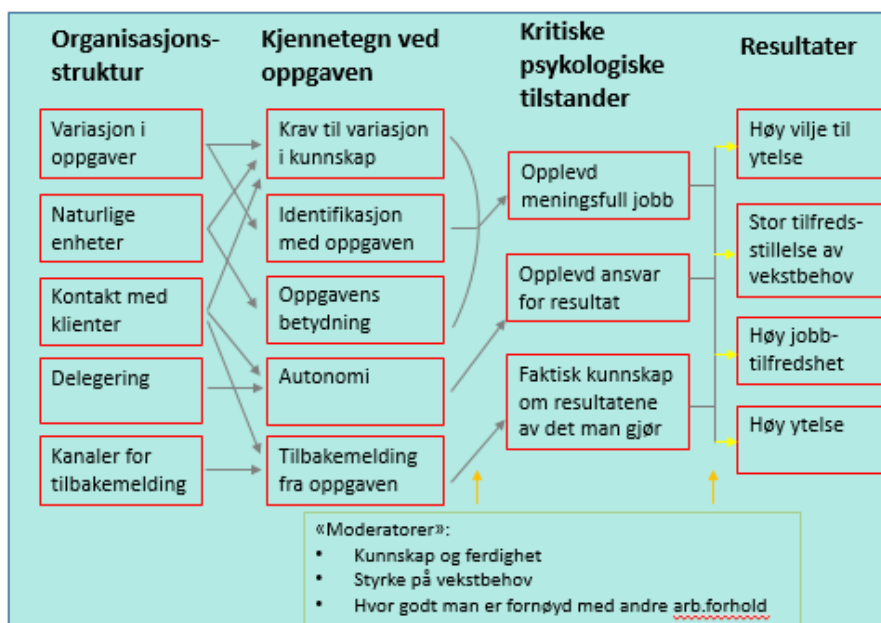
Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver at motiverte medarbeidere vil ønske å yte noe ekstra for organisasjonen, at de ønsker å ta i bruk sine ferdigheter, og at de for egen motor jobber for å gjøre det som er godt for organisasjonen. Motivasjon styres i enkelte tilfeller av belønning, men i en arbeidssituasjon spiller også trivsel en stor rolle.

En forsker som har bidratt til teori og litteratur om hva som påvirker medarbeideres motivasjon er Frederick Herzberg. Han har utarbeidet en oversikt over en rekke faktorer, kalt motivasjonsfaktorer, som skal bidra til å motivere medarbeidere til bedre ytelse. Disse motivasjonsfaktorene skal også fremme tilfredshet i arbeidet (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Herzbergs seks motivasjonsfaktorer er:

1. Arbeidsoppgavens karakter, at de er utfordrende, interessante og varierte
2. Ansvar for eget arbeid, og kontroll over egen arbeidssituasjon
3. Prestasjoner og tilfredshet ved å gjøre en god jobb
4. Anerkjennelse fra andre for vel utført arbeid
5. Forfremmelse
6. Vekst

I følge Richard Hackman og Greg Oldham kan motivasjon også skapes gjennom arbeidsorganisering. Dette er knyttet til hvordan jobber bør være utformet for at medarbeiderne skal i størst mulig grad få bruke sine kunnskaper og ferdigheter. For å oppnå motivasjon gjennom arbeidsorganisering mener Hackman og Oldham at det må være tre «psykologiske tilstander» tilstede i arbeidet. De tre tilstandene er å ha følelsen av meningsfulle arbeidsoppgaver, ha personlig ansvar for resultatene og å ha kunnskap for å kunne evaluere resultatet av egen innsats (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Figur 2.6-1 viser den fullstendige modellen med sammenheng mellom organisasjonsstrukturen, kjennetegn ved oppgavene, de tre psykologiske tilstandene og resultatet som kommer om disse faktorene er på plass. «Moderatoren» fungerer som justering i forhold til egenskapene og de personlige preferansene og trekkene til medarbeideren, som kan påvirke graden av oppnådd motivasjon.

Det finnes flere modeller og teorier som tar for seg viktigheten og arbeidet med motivasjon blant medarbeiderne, og hvordan dette kan påvirke endringsprosesser. Dette temaet er svært viktig ved større endringer, og vil ikke bli gått mer i dybden på i denne forskningen.



Figur 2.6-1: Hackman & Oldhams motivasjonsmodell

2.7. Kommunikasjon

For at endrings- og forbedringsprosesser skal være suksessfulle er effektiv kommunikasjon svært viktig. I følge Roos et al. (2014) viser studier at tett vertikal kommunikasjon i en bedrift, opp og ned i alle ledd, generelt bidrar til bedre ytelsesevne. Kommunikasjon bør brukes strukturert for å ivareta at alle får den samme informasjonen, og at alle har forstått innholdet på samme måte. Informasjonsdeling er med på formidle de vurderingene og valgene som har blitt gjort knyttet til beslutninger om endringer eller iverksettelse av forbedringsprosesser. Kommunikasjon ble også tatt opp som et av de viktige trekkene knyttet til endring i kapittel 2.6 og som del av aspektene for en viktig iverksettelse og implementering av strategi i kapittel 2.3.5.

Regelmessig kommunikasjon bidrar også til at flere opplever å bli inkludert og føler et eierskap til prosessen som skal eller har blitt iverksatt. Dette kan føre til en positiv endring av de destruktive holdningene som kan befinne seg i organisasjonskulturen, skape en ny lagånd, en bredere forståelse og motivasjon.

Innholdet i hva som kommuniseres ut kan tilpasses lytterne. Det kan være nødvendig å fokusere på ulike aspekter og grad av informasjon ved deling. En økonom er ikke nødvendigvis interessert i det samme som en tekniker, og motsatt. Om ikke kommunikasjonen tilpasses lytteren kan hele fordelene med informasjonsdelingen forsvinne. Gir man masse informasjon som ikke angår eller interesserer lytteren vil mest sannsynlig det som er viktig

«drukne» i det «uviktige». Lederen eller informanten må tenke seg om hva som må deles for å oppnå ønsket effekt. Samt å huske at kommunikasjon går to veier, man må også lytte for å kunne gi den informasjonen som etterspørres (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Som nevnt i innledningen til kapittel 2.3, hentet fra Abrahamsens (2013) artikkel om «*strategi i et nettverksperspektiv*», vil kommunikasjon, informasjonsdeling og et bedre nettverkssamarbeid gi en bedre effektivitet i mange av arbeidsoppgavene som utføres, samt fjerne mye unødvendig frustrasjon. For å få til dette vil det blant annet være nødvendig med god kommunikasjon internt og eksternt og ha tydelige forventninger til arbeid som skal utføres av eller i samarbeid med andre.

2.8. Intern teori: Mål- og Utviklingssamtalen (MUST)

Mål- og utviklingssamtalen (MUST) er en årlig, jobborientert og fortrolig samtale mellom leder og medarbeider. Samtalen er et verktøy for involvering, styring og refleksjon, hvor lederen i samarbeid med den ansatte skal klargjøre målene det skal jobbes mot, og den enkeltes bidrag for å nå disse målene. Samtalen skal gjennomføres av nærmeste personalleder, som er ansvarlig for å kalle inn til samtalen i god tid i forveien og sørge for at punktene som blir tatt opp blir dokumentert i «Kompetanseportalen». Lederen skal forsikre seg om at samtalen ikke blir avbrutt. Det anbefales også at medarbeideren forbereder seg godt.

«Samtalen tar utgangspunkt i din og din nærmeste leders arbeidssituasjon og skal være mer systematisk, gjennomtenkt og grundig enn «den daglige samtalen».» - Avinors intranett

Samtalen skal ta for seg temaene:

- Enhetens mål og behov, samt krav og forventninger i stillingen
- Medarbeiders opplevelse av arbeidshverdagen; mening, motivasjon, styrker og utviklingsområder
- Kontinuerlig forbedring; forslag til små og store forbedringer
- Felles målavklaring
- Avtalt oppfølging

Når samtalen er gjennomført skal det registreres tiltak, ansvar og frister i «Kompetanseportalen». Her skal det også legges inn dato for gjennomført samtale.

2.9. Intern teori: Medarbeiderundersøkelsen

Avinors medarbeiderundersøkelse (2016) er en spørreundersøkelse som gjennomføres i bedriften hvert år, hvor de ansatte svarer anonymt på et utvalg spørsmål og utsagn knyttet til en rekke temaer. Noen av hovedtemaene er: utviklingsmuligheter, oppgavemotivasjon, tilfredshet, mål- og leveransefokus, samhandling og ledelse. Resultatet av undersøkelsen brukes til å utarbeide mål og tiltak med tanke på utvikling og forbedring for å beholde en sterk posisjon internt og eksternt, og for å fortsette å kunne tilby de ansatte i Avinorkonsernet en god og trygg arbeidsplass.

Medarbeiderundersøkelsen beskrives av Avinor på denne måten: *«Medarbeiderundersøkelsen er et kraftfullt verktøy for å skape bedre arbeidsplasser. Resultatene er en drivkraft for videre utvikling av konsernet. En hverdag med større og mindre endringer stiller krav til oss alle. Medarbeiderundersøkelsen kartlegger derfor viktige forhold knyttet til engasjement, trivsel og arbeidsprestasjoner. Dine innspill øker kvaliteten på resultatene, som brukes til konkrete forbedringer i enheten og i konsernet som helhet. Ditt bidrag er også viktig i tolkning og diskusjon av resultatene, slik at dere på din arbeidsplass i fellesskap kommer frem til forbedringspunkter. Mål og tiltak for hver enhet registreres og følges opp, både lokalt og sentralt.»*

3. Design og metode

I kapittel 2 har jeg presentert noen teorier og perspektiver som eksisterer for strategi. I tillegg presenterte jeg teori knyttet til mål og måloppnåelse, endring og utvikling, organisasjonskultur, motivasjon, kommunikasjon, og også litt Avinor-intern teori. I dette kapitlet beskriver jeg hvilken metode jeg benyttet for datainnsamlingen og designet for forskningen med hvordan selve innsamlingen og analysen har blitt utført. De avsluttende delkapitlene tar også for seg de omkringliggende aspektene rundt etikk, validitet, reliabilitet, kritikk til egen forskning og forskning på egen organisasjon.

3.1. *Forskningsstrategi og metode*

Med forskningsstrategi og –metode kan forskningen kategoriseres. Valg av strategi og metode baserer seg på temaene for forskningen, og hva det er forskningen har som formål å gi svar på. Det skilles mellom kvalitative og kvantitative undersøkelser, og eksplorative, deskriptive og kausale problemstillinger.

I forskningen har jeg benyttet meg av en kvalitativ metodetilnærming og strategi. Johannesen et al. (2011:454) forklarer begrepet *kvalitative data* med «data som foreligger som skrevne tekster, lyd eller bilder». Til sammenligning ville en kvantitativ metodetilnærming og strategi kun gitt svar på faste spørsmål, ved hjelp av tallfesting og målinger, uten muligheten til å få utdypede svar og personlige meninger. Denne metodeformen var derfor ikke hensiktsmessig å benytte seg av i mitt arbeid med innsamling av primærdata.

Analyserer jeg min problemstilling vil jeg si at den kan kategoriseres som *deskriptiv*. Dette baserer jeg på beskrivelsen av at deskriptive undersøkelser oppfordrer intervjupersoner, ved kvalitative intervjuer, til å beskrive så nøyaktig som mulig det de opplever og føler, og hvordan de handler (Kvale og Brinkmann, 2015:47). Jeg har ønsket å undersøke «hvordan ting blir utført», for så å kunne sammenligne med «hvordan det er tenkt at det skal utføres» og teori om «hvordan det burde utføres». En eksplorativ (forskning på mindre kjente eller ukjente fenomener) eller kausal (årsak – virkning) kategorisering ville ikke ha passet inn i min forskningsstrategi. Påstanden i problemstillingen, om at implementering og gjennomføring av langsiktige mål og planer er utfordrende, er fenomenet jeg har forsket på og vil forsøke å besvare i kapittel 5, Oppsummering og drøfting av funn.

For å kunne presentere og forstå fenomenet mente jeg at det var nødvendig å gjennomføre intervjuer med de ansatte i seksjonen for å høre deres erfaringer og opplevelser. De ansatte kunne da gi meg svar og begrunnelser som ikke kunne gis på et spørreskjema (kvantitativ metode), svar som krevde oppfølgingsspørsmål og utdyping for å gi den rette forklaringen og informasjonen. På grunn av antall ansatte på seksjonen var ikke intervjuutvalget for forskningen så stort, men med det lille utvalget jeg hadde fikk jeg tilbakemeldinger fra de fremtidige sluttbrukerne av forskningen. Jeg ønsket å gjøre undersøkelsene på tvers av linjene i seksjonen slik at jeg fikk et representativt datamateriell som kunne danne et grunnlag for analysen. Ved å forsøke å oppnå et representativt utvalg generaliserte jeg slik at resultatet kunne være dekkende for hele seksjonen. Datainnsamling med presentasjon av informantutvalg, gjennomføring av kvalitative forskningsintervjuer, transkripsjonsprosessen og metode for analyse av forskningsintervjuene vil bli nærmere presentert i delkapitlene til kapittel 3.2 «Forskningsdesign».

Jeg var ved oppstart av forskningen klar over at en kvalitativ tilnærming kunne gi meg svar og ytringer som ikke nødvendigvis passet med det inntrykket jeg baserte problemstillingen min på, men det var også formålet med bruken av denne tilnærmingen; mange innspill og nyanser – også de som ikke er like med mine egne tanker og refleksjoner rundt temaene.

Det at jeg ønsket å utforske og beskrive de ansattes erfaringer og kunnskap på området passet inn med *casedesign* som metode. Som Johannessen et al. (2011) beskriver denne metoden, tar jeg for meg ett tilfelle som eksisterer i en seksjon og studerer den inngående. Jeg som forsker hentet inn mye informasjon fra Avinor og BTA seksjonen, over et relativt kort tidsrom, gjennom detaljert og omfattende datainnsamling. «Caseundersøkelser består kort sagt i å samle så mye informasjon (data) som mulig om et avgrenset fenomen (casen)» (Johannessen et al., 2011:90). I forskningen har jeg vært ute etter å forstå meningen med og grunnen til at fenomenet eksisterer i seksjonen. Casedesignet i dette tilfellet er et enkeltcasedesign med flere analyseenheter. Det vil si at jeg har hentet inn informasjon fra flere individer innenfor forskningen av et avgrenset system (seksjon).

Min forskning ville også ha kunne passet med beskrivelsen for *etnografisk design*, hvor forskeren samler inn data ved hjelp av observasjoner i felten, over en relativ lang tidsperiode, som en deltagende part (Johannessen et al., 2011). I dette designet kunne jeg som forsker ha hatt intervjuer med andre deltagende parter, presentert mine egne opplevelser og erfaringer

om temaet, samt studert all tilgjengelig dokumentasjon som finnes i «kulturen». For min rolle som forsker og ansatt i BTA seksjonen, passet dette designet godt. Jeg er kolleger med de jeg har forsket på, og jeg har hatt tilgang til både offisiell og uoffisiell dokumentasjon. Selv om dette kunne vært et passende design valgte jeg å se bort fra dette, da tiden for forskningen ikke ville strekke seg over en lang nok tidsperiode. For at denne tidsperioden skulle vært lang nok mener jeg den måtte ha strukket seg over flere perioder og år med nye målsettinger og strategiprosesser.

Jeg vurderte også *fenomenologi* (som tar for seg om forståelse av mennesker livsverden og syn på et eller flere fenomen) og *grounded theory* (som tar for seg noe videre og mer generelle begreper og sammenhenger enn det som kommer frem i innsamlet datamateriell) (Johannessen et al., 2011). En lang periode inn i forskningen jobbet jeg i den troen at fenomenologi var designet som passet best for min oppgave. Etter innspill fra blant annet veileder, skjønnte jeg at min forskning passet bedre med casesdesign. Jeg gjorde derfor en vurdering og skiftet metode fra fenomenologi til casesdesign, slik at problemstillingen og oppgaven fikk de best mulige rammene for gjennomføring og dataanalyse.

Jeg har benyttet meg av Avinors medarbeiderundersøkelser som sekundærdata, noe som også gav meg et kvantitativt datamateriell som grunnlag og teori for min forskning. Denne undersøkelsen ble presentert som «intern teori» i kapittel 2.9.

3.2. Forskningsdesign

Forskningsdesign handler om formgivningen til forskningen; hvordan den skal gjennomføres, hva som skal undersøkes og hvem som skal være gjenstand for undersøkelsene.

Forskningsdesignet knytter altså sammen alt som har med undersøkelsene å gjøre.

Det jeg har ønsket å oppnå med min forskningstilnærming, mitt formål med oppgaven, er å forstå og kunne forklare hvorfor det oppstår utfordringer med å implementere langsiktige mål og planer. Dette har jeg gjort ved å gjennomføre en inngående studie og forskning på arbeidet med langsiktige mål og planer i de forskjellige leddene i seksjonen, og ved hjelp av observasjoner i kombinasjon med flere dybdeintervju. Gjennom *ustrukturert observasjon* har jeg blant annet kunnet sett om de ansatte jobber mot de målene jeg vet seksjonen skal jobbe mot. Ustrukturert observasjon er å gå inn i felten for å få mer innsikt i et fenomen på en fleksibel måte (Johannessen et al., 2011:135).

Ved hjelp av dybdeintervjuer med de ansatte (også kalt informanter og intervjuobjekter) har jeg og informanten hatt en samtale hvor vi har pratet om konkrete handlinger rundt arbeid med planer og mål. Gjennom disse intervjuene har vedkommende fått muligheten til å utdype sine svar og jeg kunnet komme med oppfølgingsspørsmål for å tydeliggjøre et bilde av kunnskapen og erfaringen den ansatte har om de langsiktige målsetningene og planene. I løpet av disse forskningsintervjuene har jeg også hatt muligheten til å observere hvordan de resonnerer seg frem til sine svar. Jeg håper at jeg på denne måten har fått tilegnet meg tilstrekkelig informasjon som har bidratt til en god analyse og drøfting.

3.2.1. Datainnsamling

Som nevnt i det foregående delkapittelet, kapittel 3.2, planla jeg helt fra begynnelsen av forskningen å gjennomføre dybdeintervju med noen av de ansatte i seksjonen. For å kunne få et godt grunnlag for drøfting og analyse av funn ønsket jeg å ha en utvalgsstørrelse på 6 – 10 informanter. Jeg var klar over at denne utvalgsstørrelsen kunne ved gjennomføring oppleves som for lite, eventuelt også som for stort, dersom det etter noen intervjuer ikke lengre dukket opp ny informasjon. Mitt forskningsutvalg endte opp med å bestå av sju informanter, hvor et av de var med seksjonens leder som også ble blitt brukt som et «støtteintervju» hvor jeg kunne hente informasjon om hvordan seksjonen i helhet arbeider. Som også Johannessen et al. (2011) beskriver det er det ofte den begrensede tiden og kapasiteten som setter grenser for hvor mange intervju som kan gjennomføres. I ettertid mener jeg at dette var en passende utvalgsstørrelse.

Siden datainnsamlingsprosessen er en tidkrevende prosess var det viktig at jeg hadde et mest mulig representativt utvalg informanter. Ønskelig var dette ansatte fra ulike ledd, på tvers av seksjonens linjer; seksjonsleder, fagleder, driftsingeniører, driftskoordinator og driftsteknikere. Ved utvelgelsen av utvalget ønsket jeg at intervjuobjektene skulle være en variert gruppe mennesker, med ulik utdannings- og arbeidsbakgrunn, ansenitet i Avinor og en spredd aldersgruppe. Ønskelig skulle jeg også hatt en variasjon på kjønn, men siden det kun er 2 av 33 på seksjonen som er kvinner (meg inkludert) var ikke det mulig.

Siden jeg selv er ansatt i organisasjonen var det naturlig at intervjuene ble gjennomført på arbeidsplassen og i arbeidstiden slik at den ansatte ikke følte at de brukte av sin egen fritid (noe som jeg tror kunne ha påvirket kvaliteten på intervjuene). Dette ble også avtalt og godkjent fra BTAs seksjonsleder, samt informert ut til intervjuutvalget. Jeg forsøkte å unngå hastige intervjuer, da et tidspress ofte kan føre til ufullstendige svar og også dårlig utbytte av

tiden jeg brukte til forberedelser. Jeg jobbet derfor med å gi god informasjon til informanten i forkant av intervjuet, slik at vi enkelt kunne komme i gang med en god og åpen dialog om de viktige temaene. Her opplevde jeg stor variasjon i mengden arbeid intervjuobjektene hadde lagt ned i egne forberedelser. Som en del av mine egne forberedelser satte jeg meg inn i hva slags fokus og arbeid det har vært på seksjonen rundt temaene. Dette for å lettere kunne forstå informanten og hva de hadde av kunnskap (gitt av seksjonen) om de emnene (strategi, langsiktige planer og mål) som ligger bak fenomenet.

Jeg gjennomførte mine undersøkelser over en relativt kort tidsperiode. Denne perioden var ønskelig at skulle være på sommerstid, månedsskiftet juni-juli, når seksjonen er tidsmessig lengst unna arbeidet og fokuset på budsjetter og driftsresultater ikke stod like sterkt i fokus. Ved oppstart av forskningen tenkte jeg at denne perioden av året egnet seg best da det er normal drift som står i fokus i arbeidshverdagen, og undersøkelsene ville da kunne gi et mest mulig korrekt bilde av de ansattes bevissthet og kunnskap til mål og langsiktige planer. Perioden for intervjuene ble noe forskjøvet på grunn av lang behandlingstid hos «Norsk Senter for Forskningsdata» (NSD), og ble derfor ikke gjennomført før i september. Jeg mener denne forskyvningen ikke har påvirket funnene på noe vis. Behovet for godkjenning fra NSD blir beskrevet i kapittel 3.5.

3.2.2. Gjennomføring av forskningsintervjuene

Jeg sendte først ut en mail med en forespørsel om deltagelse til hver enkelt potensielle intervjuobjekt. I disse mailene informerte jeg om hva forskningsprosjektet var, hva det innebar å delta i prosjektet og hvordan et intervju eventuelt ville foregå. Etter å ha mottatt positive tilbakemeldinger fra alle sammen, sendte jeg ut personlige «møteinnkallinger». Jeg informerte også om personvernloven, og min plikt til å holde deres svar konfidensielle, samt at deres svar ville bli anonymisert ved bruk i oppgaveteksten (se Vedlegg 1 Informasjonsskriv til deltagere i forskningsprosjektet). Intervjuobjektene har gjennom hele forskningen, og i denne oppgaven, blitt omtalt som I1 til I7.

For gjennomføringen av intervjuene ønsket jeg å ha en planlagt struktur hvor deler av intervjuet skulle ta for seg en liste med spørsmål som alle intervjuobjektene skulle bli stilt. De faste spørsmålene gav meg et sammenligningsgrunnlag, hvor jeg kunne se om det fantes likheter eller ulikheter, og om disse eventuelt kunne skilles basert på intervjuobjektets stilling i seksjonen. Jeg ønsket også å ha en «ustrukturert» del, hvor objektet fikk anledning til å snakke om sine egne erfaringer og hvor det er også var mulig å gå i dybden på temaer dersom

det dukket opp interessante meninger underveis (ved hjelp av gode både planlagte og «ikke-planlagte» oppfølgings spørsmål). De strukturerte spørsmålene gav meg som forsker et bilde av intervjuobjektene syn på fenomenet og forskningstemaene, uten at de ble ledende eller gav objektet muligheten til å gi enkle ja/nei-svar eller lignende korte enveissvar.

Kombinasjonen av en strukturert del og ustrukturert del kalles et *semistrukturert* intervju, og er den mest utbredte formen for kvalitative intervjuer (Johannessen et al., 2011). Som en del av forberedelsene mine utarbeidet jeg en intervjuguide (se Vedlegg 2) med de faste spørsmålene og temaene jeg gjennomgikk med alle intervjuobjektene, med unntak av intervju med BTAs seksjonsleder. Det ble nødvendig å justere intervjuguiden noe da jeg skulle gjennomføre dette, da mine ønsker for intervjuet også var å få grep om hvordan han så på gjennomføringen og arbeidet med langsiktige mål og planer, altså hvordan det er tenkt at arbeidet skal utføres.

I oppstarten av hvert intervju startet jeg med å presentere forskningsprosjektet og temaene for masteroppgaven. For å komme i gang med en god samtale med intervjuobjektet valgte jeg å starte med noen enkle spørsmål for å få vedkommende til å slappe av og føle seg komfortabel i den settingen vi befant oss i. Jeg stilte derfor spørsmål knyttet til trivsel, tidsforbruk, motivasjon og kjennskap til forskningstemaene. Tanken min var også å presentere definisjoner av forskningstemaene, men etter å ha erfart hvor mye tid det tok av intervjuet valgte jeg heller å spørre intervjuobjektene om de kjente til temaene og om de ønsket å få presentert definisjoner eller forklaringer. Alle svarte da at de var kjent med temaene og gav også uttrykk for (på måten de formulerte seg) at de hadde nokså grei kontroll. For de som ikke overbeviste meg helt, passet jeg på å formulere meg forståelig med litt mer utfyllende beskrivelser ved spørsmålsstillingene.

Som en del av intervjuguiden hadde jeg også med meg Oslo lufthavns strategikart, og seksjonens handlingsplan. OSL sitt strategikart inneholder strategiske temaer og strategiske mål som skal sikre en god knytning mellom overordnet strategisk og operasjonelt fokus, samt muliggjøre styring mot dagens strategiske retning og fremheve de viktigste strategiske utfordringene. Seksjonens handlingsplan er en oversikt som skal følge hvordan BTA seksjonen jobber i forhold til overordnet målsetting og strategi i seksjonen, BA avdelingen og «OSL Område Flyside». I intervjusammenheng ble disse brukt for å vise hva som eksisterer av tilgjengelig dokumentasjon om temaene, hva som omhandler oss fra konsernets side og fra seksjonens side, samt for å gi meg et svar på om disse dokumentene er kjent for de ansatte.

Innsamlingen av data i intervjuene ble gjort gjennom opptak av lyd på diktafon, i tillegg til at jeg tok noen notater underveis. Ved å slippe å sitte å notere alt intervjuobjektet sa der og da, kunne jeg i større grad konsentrere meg om det som ble sagt og bidra til å holde samtalen i gang og få kommet dypere inn i meningene som ble gitt. Kvaliteten på lydopptakene var gode, og gav ikke hull i samtalen som førte til rom for tolkninger ved transkriberingen. Jeg opplevde en gang at diktafonen gikk tom for strøm, men da hadde jeg opptaksfunksjonen på mobiltelefonen som reserve.

3.2.3. Transkribering av de kvalitative intervjuene

Etter at hvert intervju var gjennomført transkriberte jeg de ned fortløpende. Transkribering er å skrive ned lydopptakene ordrett ned, og formulere tekstene over fra et hverdagslig «snakkespråk» til et profesjonelt språk samt komprimere hvert intervju slik at de kun gir opplysninger om de relevante emnene (Johannessen et al., 2011). Dette var en tidkrevende prosess, men absolutt et nyttig verktøy for å kunne høre på nytt hvordan intervjuobjektene resonerte seg frem til sine svar, samt at jeg kunne lettere sammenligne hva objektene svarte på de ulike spørsmålene, og bruke denne struktureringen videre inn i analysen.

Transkriberingen ble derfor starten på analysen.

Jeg fokuserte på å få frem intervjuobjektets meninger og tanker ved transkriberingen, som en forberedelse til en analyse basert på meningsinnhold. Jeg hadde derfor ikke fokus på å skrive ned uttalelsene helt nøyaktig slik det ble sagt, da det i en samtale blir mange gjentakelser ved tenkepauser, avsporinger og andre «verbale krumspring», men passet på å få med meg essensen og innholdet uten at det gikk ut over reliabiliteten. I de første intervjuene jeg transkriberte skrev jeg ned alt jeg hørte på opptaket, men erfarte fort at det var alt for tidkrevende og også unødvendig for min videre analyse.

3.2.4. Analyse av datamateriell

I forberedelsen til den kvalitative analysen bestemte jeg meg for å gjennomføre en meningsfokuseret analyse, og for å benytte en induktiv strategi.

Den induktive strategien og formen for meningsanalyse beskrives som «prosessen der man observerer et antall tilfeller for å si noe generelt om den gitte gruppen med tilfeller. Kvalitativ forskning karakteriseres ofte som induktiv ettersom forskere ofte vil tilnærme seg temaet sitt uten altfor mange ideer å teste; de lar heller den empiriske verden avgjøre hvilke spørsmål som er verdt å søke et svar på. Induksjon i sine ulike varianter er utvilsomt den mest utbredte

analyseformen. Analytikere som benytter denne strategien, vil induktivt kode data for å identifisere mønstre og formulere potensielle forklaringer på mønstrene» (Kvale og Brinkmann, 2015:224). Denne formen for analyse passet godt til min forskning da jeg ønsket å finne mønstre i datamaterialet, basert på meningene til intervjuobjektene. En induktiv form for analyse skiller seg fra deduktive og abduktive former for analyse, da deduksjon er en analyseform hvor man utleder testbare hypoteser fra generelle teorier og deretter forsøker å motbevise dem. Abduksjon er en form for analysering og resonnering som brukes i situasjoner med uvisshet når det er behov for å forstå eller forklare noe.

En meningsfokuset analyse tar først og fremst for seg betydningen av det intervjuobjektene sier, det er innholdet i datamaterialet som er interessant. Dette vil si at intervjuene jeg har gjennomført har blitt gjenstand for meningsfortetting. Først utførte jeg intervjuene og transkriberte de, ref. kapittel 3.2.2 og 3.2.3, så leste jeg igjennom de nedskrevne intervjuene hver for seg for å få en følelse av helheten. I dette første trinnet av analysen ble jeg på nytt kjent med innholdet i intervjuene og fikk en oppfriskning av hva intervjuobjektene hadde beskrevet og forklart. Deretter lagde jeg meg en oversikt i et regneark hvor jeg trakk ut naturlige meningsenheter slik de ble uttrykt av intervjuobjektene, en sammenfatning av meningsinnholdet – en meningsfortetting. Meningsenhetene knyttet jeg til punkter og spørsmål hentet fra intervjuguiden. Dette ble en form for koding, uten bruk av eksterne kodingsverktøy som for eksempel NVivo. Grunnen til at jeg ikke benyttet meg av dette kodingsverktøyet var at jeg ikke fikk det til å passe med min struktur på intervjuene og min intervjuguide. Koding i seg selv er et verktøy for å påvise og organisere meningsbærende informasjon, og er et ledd i fortolkningsprosessen (Johannesen et al., 2011:196).

I neste trinn kategoriserte jeg meningsenhetene i temaer (tematiserte uttalelsene) slik jeg tolket de. Dette ble en form for kondensering, hvor kategoriseringen (kodingen) ble organisert. Temaene og begrepene jeg skilte mellom knyttet seg i hovedsak til forskningstemaene strategi og strategiimplementering, mål, planer og måloppnåelse, men inkluderte også kategorisering av blant annet fakta, trivsel, motivasjon, tidsbruk, forbedringsforslag, utfordringer, ledelse og måleverktøy (fullstendig oversikt kan ses i Figur 3.5-1). Denne kategoriseringen hjalp meg med å organisere de meningsfulle utsagnene og bidro til å fjerne unødvendige tilleggsinformasjon og avsporinger i samtalene, slik at det ble lettere å se essensen av innholdet.

Videre kunne jeg, basert på kategoriseringen, sortere datamaterialet etter kategorier for å sammenligne utsagn, se om det fantes mønstre eller sammenhenger i besvarelsene, og finne eventuelle forskjeller sett i lys av undersøkelsens spesifikke formål.

Ved å analysere det kvalitative datamaterialet dannet jeg meg en oversikt over hvilke forståelser intervjuobjektene har til fenomenet, hvilke fenomener som gir mening for den enkelte, og på denne måten har jeg kunnet danne meg et inntrykk av hvorvidt det finnes en felles fenomenforståelse. Jeg kunne også se om forståelsen var lik på tvers av linjene i seksjonen, eller om meningene og fenomenforståelsene var ulike sett ut ifra de forskjellige rollene til intervjuobjektene.

I kapittel 4 «Funn» vil kategoriene bli presentert i egne delkapitler, sammen med uttalelser og sitater hentet fra de transkriberte intervjuene med intervjuobjektene og andre funn knyttet til problemstillingen og forskningstemaene. Disse funnene blir oppsummert og drøftet i kapittel 5, «Oppsummering og drøfting av funn».

3.3. Datakvalitet

For å påse at det innsamlede datamaterialet har en tilfredsstillende kvalitet må det gjøres vurderinger med fokus på reliabilitet og validitet. Dette for å påse at undersøkelsen er pålitelig og nøyaktig, samt at funnene har gyldighet.

3.3.1. Reliabilitet

Reliabilitet knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, den måten den samles inn på, og hvordan de bearbeides (Johannessen et al., 2011:44). I dette kapittelet tar jeg opp noen av de utfordringene som har dukket opp gjennom forskningsarbeidet, og som har vært med på å påvirke reliabiliteten til mitt innsamlede datamateriale.

En av utfordringene jeg så på i oppstartsfasen til min forskning var det faktum at intervjuobjektene er kolleger som naturlig nok snakker sammen og deler erfaring med hverandre. Her tenkte jeg på at de som ble forespurt om å delta i mitt forskningsprosjekt snakket sammen om innholdet i intervjuene og temaene for forskningen i forkant av samtalene med meg. Disse erfaringsutvekslingene ville på en uønsket måte (for min

forskning) ha forberedt de neste informantene slik at de kunne ha reflektert over spørsmål og temaer som skulle diskuteres i intervjuet. Jeg så også for meg at dette kunne ha påvirket intervjuobjektene til å sette seg inn i seksjonens mål og planer ved å oppsøke informasjon de normalt sett ikke ville ha gjort. For å unngå dette passet jeg på å ikke diskutere forskningen med mine informanter når det var andre tilstede. Jeg var også påpasselig med å følge retningslinjene til «personvernombudet for forskning» om å holde intervjuobjektene anonyme og behandle all personopplysninger konfidensielt. Intervjuobjektene ble også informert om dette i forespørselen jeg sendte ut om å delta i forskningsintervjuet. De stod fritt til å eventuelt fortelle andre om sin rolle i prosjektet, men uten å vite hvem andre som også var forespurt om å delta. Slik jeg har forstått det er det ingen som har fortalt andre om sin deltagelse i forskningsprosjektet, og på denne måten er det ingen som har påvirket hverandre. Jeg vet at jeg ikke har en garanti for at dette ikke har skjedd, men mitt inntrykk etter å ha utført alle intervjuene er det ingen som har vært forberedt på noe annen måte enn hva de har blitt informert om fra meg. Det har virket som at alle jeg har intervjuet har stilt opp med «blanke ark» og genuine resonnement og tanker.

En annen utfordring som jeg også så på i oppstartsfasen var min påvirkning av intervjuobjektene, og svarene de gav meg i intervjuene. Utfordringen gikk på dette med å ikke komme med ledende spørsmål eller oppfølgingskommentarer til deres svar som kunne føre de i retninger som de ikke selv hadde tenkt på. Dette prøvde jeg å ha et klart fokus på da jeg utarbeidet intervjuguiden i forkant av intervjuene. I ettertid sitter jeg igjen med en opplevelse av at det var et vanskelig moment siden jeg er så involvert i arbeidshverdagen til intervjuobjektene, og siden de ofte søkte bekræftelse av meg når de kom med uttalelser. Jeg valgte derfor å informere intervjuobjektene om dette i oppstarten av hvert intervju, om at jeg ønsket å høre deres tanker, meninger og erfaringer og at jeg ikke ville at de skulle svare det de trodde at jeg ville høre. Jeg informerte også om at jeg til tider kanskje kunne virke litt kort, men at det var fordi jeg selv ikke skulle komme med egne meninger som eventuelt kunne påvirke deres svar og formuleringer.

I tillegg til informasjon gitt til intervjuobjektene i forkant av og underveis i intervjuene hadde jeg med meg disse utfordringene når jeg valgte ut hvem som skulle bli forespurt om å delta. Jeg valgte derfor å forespørre personer som jeg kunne være sikker på at følte seg trygg på å komme med sine egne meninger til meg, og som i mindre grad ville la seg påvirke av mine formuleringer.

Ved arbeidet med transkriberingen og analysen av datamaterialet passet jeg også på å forholde meg nøyaktig til hva som ble sagt, og bearbeidet dataene på en korrekt måte uten å ilegge innholdet noen annen mening enn hva som kom frem i intervjuene. Intervjuobjektene fikk også muligheten til å lese gjennom de transkriberte intervjuene, dersom de ønsket det. Dette var et valg de kunne ta når de signerte skjemaet «Informasjonsskriv til deltagere i forskningsprosjektet» (se Vedlegg 1). Ingen av intervjuobjektene valgte å lese gjennom sitt transkriberte intervju.

Når man arbeider med forskning på dette nivået, og spesielt i et miljø man selv er en del av, tror jeg det ikke er til å unngå at det vil bli en grad av påvirkning fra forskerens side. Påvirkningen kan komme gjennom valg av informanter, utarbeidelse av intervjuguide, måten intervjuene utføres på, håndtering og bearbeiding av datamateriell og bruken av teori. Som allerede nevnt tok jeg noen forhåndsregler for å minimere denne påvirkningen, men selv med disse forhåndsreglene tror jeg det ikke er mulig å få en helt objektiv gjennomføring av et slikt forskningsprosjekt. Kritikken til egen oppgave, med blant annet kommentarer til oppgavens reliabilitet, blir presentert i kapittel 3.3.3.

Johannessen et al. (2011) beskriver et alternativ for å øke undersøkelsens pålitelighet og reliabilitet, ved å gjennomføre den samme undersøkelsen (en retest) på de samme intervjuobjektene etter 2-3 uker. For min forskning var ikke dette aktuelt da informantene fikk mye informasjon av meg gjennom intervjuet, samt at de kunne ha lest seg opp og jobbet etter et annet fokus i tiden mellom de to undersøkelsesrundene. I tillegg var det ikke tid nok i forskningsprosjektet til å gjennomføre en slik retest.

3.3.2. Validitet

En vanlig definisjon på validitet er en uttalelses sannhet, riktighet og styrke. Et valid argument er et fornuftig, velfundert, berettiget, sterkt og overbevisende argument. For forskning dreier også validitet seg om hvorvidt en metode er egnet til å undersøke det den skal undersøke (Kvale og Brinkmann, 2015). For mitt forskningsprosjekt dreier validitet seg om mitt valg av strategi og metode var det rette valget for å gjennomføre mine undersøkelser.

I kapittel 3.1 «Forskningsstrategi og metode», gjorde jeg en vurdering av flere aktuelle metoder. Jeg tok opp etnografisk design, fenomenologi og grounded theory som alternativer til casesdesign, og presenterte at jeg hadde gjort en endring i valg av design underveis i

forskningen. Jeg har vurdert det dit hen at mitt endrede valg av design var korrekt og at casedesign gav meg bedre tilbakemeldinger enn hva jeg kunne fått fra fenomenologi. Dette på bakgrunn av intervjuobjektene beskrivelse av erfaring og opplevelser med arbeidet knyttet til strategiimplementering og langsiktige planer og mål, som var svar på det jeg faktisk hadde som formål å få svart ut. Ved bruk av etnografisk design ville jeg nok mest sannsynlig ikke klart å komme frem til gode beskrivelser av fenomenet da det ikke kommer tydelig nok frem gjennom samhandling og atferd i gruppen. Fenomenologi kunne gitt noen svar på fenomenet, men jeg ville ikke hatt noe garanti for at alle intervjuobjektene ville hatt erfaringer og meninger knyttet til mitt fenomen. Dette ville gitt meg ufullstendig datainnsamling og et mangelfullt analysegrunnlag. Grounded theory ville også vært en ugunstig metode da det allerede eksisterer teori om fenomenet, og intervjuene ikke ville gitt meg opplysninger og datamateriell om fenomenet som ikke allerede har blitt dekket av eksisterende teori.

Johannessen et al. (2011) skiller mellom tre forskjellige former for validitet (gyldighet); *begrepsvaliditet*, *intern validitet* og *ytre validitet*. Begrepsvaliditet er i hvilken grad det er samsvar mellom det generelle fenomenet som undersøkes, og de konkrete dataene som kommer ut av undersøkelsen. For min forskning knytter dette seg til problemstillingen min og mitt fenomen om utfordringen med å implementere langsiktige mål og planer i en driftsorganisasjoner, og de svarene undersøkelsene mine har gitt meg. Hvorvidt disse undersøkelsene har gitt meg gyldige og gode fremstillinger av mitt fenomen, noe jeg mener stemmer med mine undersøkelser.

Intern validitet beskriver gyldigheten av mine funn, og om de som deltar i og er sluttbrukerne av forskningen kan kjenne seg igjen i de funn og drøftingene oppgaven fremlegger. Dette mener jeg også stemmer med min forskning.

Ytre validitet handler om hvorvidt funnene i min forskning kan generaliseres til å omhandle andre områder og situasjoner. Om andre kan bruke resultatet fra min forskning i sin organisasjon eller i sin seksjon, og om utvalget fra min forskning er representativt for andre. Denne oppgaven er relatert til utfordringer knyttet til implementeringer av langsiktige planer og mål i en driftsorganisasjon. Dette er ikke nødvendigvis spesielt for BTA seksjonen på Oslo lufthavn, men kan også knyttes til andre organisasjoner og seksjoner som jobber innenfor området «drift og vedlikehold», selv om jeg ser at funnene er mest relevante til BTA.

På bakgrunn av at jeg jobber sammen med de som har stilt opp som intervjuobjekter kan det settes spørsmålsteget ved undersøkelsens validitet. Jeg opplevde i noen av intervjuene at intervjuobjektet ikke nødvendigvis forstod hva jeg ønsket at de skulle svare på, og istedenfor å spørre om forklaring gav de meg en svar eller beskrivelse som ikke samsvarte helt med resten av intervjuet. Det kunne virke som de ikke ønsket å oppfattes «feil» eller på en negativ måte, på bakgrunn av at det var jeg som satt på andre siden av bordet. Dette kan ha svekket besvarelsenes og undersøkelsens validitet. Andre intervjuobjekter var, etter min oppfatning, svært ærlige og valgte å ikke legge skjul på sine meninger. Som også tidligere nevnt poengterte jeg ved oppstarten av hvert intervju at det viktigste for meg som forsker og mitt intervju med de, var at de gav meg oppriktige svar knyttet til deres meninger og erfaringer uten å pynte på det slik at det passet bedre med hva de trodde jeg ønsket at de skulle svare. Tanker og opplevelser knyttet til dette vil også bli tatt opp i neste kapittel, 3.4 «Egen rolle som forsker», og kritikk til oppgaven, og blant annet oppgavens validitet, vil bli presentert i neste delkapittel, kapittel 3.3.3.

3.3.3. Kritikk til egen forskning

Som beskrevet i kapittel 3.3.1 «Reliabilitet» prøvde jeg å unngå at intervjuobjektene snakket sammen med hverandre om forskningens innhold før intervjuene var gjennomført. Dette tror jeg fungerte fint, da jeg ikke har fått noen indikasjoner på at de har diskutert seg imellom. Kritikken mot oppgavens reliabilitet går heller mot min påvirkning av intervjuobjektene. Jeg sitter så tett på de til daglig og samarbeider med de fleste om egne arbeidsoppgaver i jobbsammenheng. Jeg ser at dette forholdet kan ha påvirket enkelte av intervjuobjektene mer enn jeg hadde trodd ved forskningens begynnelse. Siden intervjuene ofte gikk over i hyggelige samtaler, to kolleger i mellom, ble det vanskelig å ikke komme med egne meninger om temaene og hvordan seksjonen jobber med disse. Spesielt var dette vanskelig når de søkte etter bekreftelse hos meg før de utdypet svarene sine.

Det at jeg valgte ut intervjuobjekter som passet de opprinnelige utvalgskriteriene, men også passet på at de var personer jeg visste at jeg selv kunne slappe av med påvirket nok også mer enn jeg hadde forutsett. Dette kan også ha vært med på å føre intervjuene over i hyggelige samtaler, hvor grunnen for intervjuene noen ganger fort ble litt glemt eller at samtalene skled litt ut. Dette påvirket nok også svarenes validitet, ref. kapittel 3.3.2 «Validitet».

Min nærhet til problemstillingen har nok også vært med på å påvirke utfallet av forskningen. Jeg selv opplever det som utfordrende å få prioritert tid og ressurser på de langsiktige planene

og målene, og har nok i noen tilfeller antatt at dette er et problem som andre også opplever i stor grad. Jeg har forsøkt å sette meg selv i en objektiv posisjon, og se på fenomenet og seksjonen gjennom øynene til en utenforstående. Dette var ikke like enkelt som jeg trodde det skulle være. Sett i ettertid kan det være utfordrende for en utenforstående å få de samme svarene som jeg fikk gjennom min forskning, ref. ytre validitet i kapittel 3.3.2.

Jeg ser også at jeg hadde satt av litt liten tid til intervjuene. I utgangspunktet så jeg for meg at intervjuene skulle vare i ca. 30 minutter. Denne tiden gikk fort, og heldigvis var alle intervjuobjektene interessert i å bruke den tiden vi trengte. I snitt brukte jeg nok 45 min på hvert intervju.

Som kritikk til egen forskning vil jeg også trekke inn hvordan jeg gjennomførte analysen. Jeg opplever i ettertid av analysefasen at jeg ikke hadde satt meg godt nok inn i hvordan denne skulle gjennomføres før jeg var ferdig med alle intervjuene. Hadde jeg hatt en tydeligere plan på dette fra starten av datainnsamlingsprosessen ville nok dette påvirket innholdet og spørsmålsformuleringen i forskningsintervjuene. Jeg sitter igjen med en grei analyse som får frem de viktigste funnene for min forskning, men dette tok mye tid og var en stor frustrasjonskilde i forskningsarbeidet.

I tillegg vil jeg rette kritikk til egen vurdering og valg av opprinnelig design. Jeg hadde nok ikke forstått dette med design godt nok da jeg gjorde et valg om å forholde meg til fenomenologi. Dette resulterte i at jeg ble nødt til å skifte retning underveis, og heller følge retningslinjene for casedesign, som beskrevet i kapittel 3.1.

Dersom jeg hadde endret designstrategien for casedesign fra «enkeltcasedesign» til «flercasedesign» kunne reliabiliteten til forskningen ha økt. Hadde jeg valgt «flercasedesign», og opphevet avgrensingen med å kun se på en seksjon, kunne jeg ha sammenlignet casene (seksjonene) med hverandre. En sammenligning kunne ha distansert min påvirkning og relasjon til seksjonens resultat noe, da de ville ha blitt «satt opp mot» en seksjon hvor jeg ikke har noe tilknytning eller forhold til. Dette ville naturlig nok tatt mer tid og var ikke mulig å gjennomføre i løpet av den avgrensede tiden jeg hadde til rådighet i denne forskningen. En slik sammenligning kan derfor være aktuelt som videre forskning.

3.4. Egen rolle som forsker

Det at jeg er en kollega av intervjuobjektene, og i noen tilfeller en underordnet eller en overordnet kollega, så jeg i oppstartsfasen til forskningen på som en utfordring. Min relasjon kunne både skape tillitt for informanten og de svarene som blir gitt, men også oppleves som utfordrende med tanke på å åpne seg opp til meg nettopp fordi vi er kolleger. Jeg, som forsker, er yngre, har mindre arbeidserfaring, har et annet kjønn og kanskje også et høyere utdanningsnivå enn flere av mine intervjuobjekter. For å sikre en god dialog, og at disse tingene ikke skulle påvirke resultatet, gav jeg ved hvert intervju en god presentasjon av oppgaven jeg skulle skrive, hvorfor jeg skulle skrive den, hva formålet mitt var med å gjennomføre forskningen osv. Dette gav forhåpentligvis et godt grunnlag for en respektfull, konkret og hyggelig samtale. Jeg opplevde, som nevnt i kapittel 3.3.2, litt varierende besvarelser. Noe av dette kan nok knyttes til min rolle som forsker og relasjon til intervjuobjektene. Tillitt og respekt var alltid til stede, men det tok gjerne litt tid før intervjuobjektene åpnet seg skikkelig opp og svarte mer utfyllende utover det mest nødvendige. Dette kan nok ha påvirket de innledende spørsmålene i intervjuguiden. Jeg opplevde også at noen så på intervjuet som en mulighet til å få utløp for frustrasjoner som ikke nødvendigvis hadde så mye med intervju spørsmålene å gjøre.

For min egen var det også litt utenfor komfortsonen å skulle intervju personer som har mer, kunnskap, makt og erfaring enn meg. Jeg var redd for at det lett kunne skape tvil og usikkerhet hos meg. Men siden jeg forberedte meg godt, holdt meg til intervjuguiden jeg hadde utarbeidet på forhånd og snakket med hyggelige kolleger gikk det for det meste veldig fint, men det har nok i noen grad påvirket resultatet av forskningen.

Det at jeg har vært forsker i egen bedrift har både hatt sine positive og negative sider. Fordeler og ulemper med dette har blitt godt beskrevet av Jens Carl Ry Nielsen og Pål Repstad i artikkelen «Når mauren også skal være ørn», hentet fra boken «Tall, tolkning og tvil bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring» av Frode Nyeng og Grete Wennes (2006). Artikkelen trekker frem det å være «lokalkjent» i bedriften og seksjonen som en stor fordel. Ved å allerede ha kunnskap om organisasjonens hverdag sparte jeg meg selv for mye tid som kreves for å sette seg inn i en ukjent organisasjon. Ry Nielsen og Repstad (1993, 2004) nevner engasjement, endringslyst, nysgjerrighet og åpenhet som andre viktige parametere som er tilstede når man forsker på sin egen organisasjon. Som ansatt og kollega kjenner jeg også til

flere av de uskrevne reglene og den tause kunnskapen som eksisterer. Det ville vært vanskeligere for en utenforstående å få tilgang til denne type informasjon og «hverdagskunnskap».

Artikkelen presenterer ulemper som for eksempel at man står for tett på det som skjer, og at man derfor ikke klarer å danne seg et godt og helhetlig bilde av det som faktisk foregår. Ry Nielsen og Repstad (1993, 2004) bruker det passende ordtaket «å se skogen for bare trær» om dette fenomenet. En annen ulempe som blir nevnt i artikkelen om det å forske på «seg selv» er nettopp det forholdet man har til kolleger.

I etterkant av forskningen og datainnsamlingen kan jeg si at Ry Nielsen og Repstad (1993, 2004) beskrivelser av fordeler og ulemper stemmer i stor grad. Jeg opplevde det som fordelaktig at jeg allerede ved oppstarten av forskningen visste mye om Avinor og BTA seksjonen. Jeg behøvde ikke å bruke alt for mye tid på å sette meg inn i virksomheten. Ved å få bistand og støtte fra seksjonen til å gjennomføre forskningen fikk jeg muligheten til å gjennomføre datainnsamling gjennom de kvalitative intervjuene i arbeidstiden, noe som jeg tror påvirket intervjuobjektene positivt. Støtten bidro også positiv på meg ved at jeg klarte å holde fremdriften oppe gjennom hele forskningsperioden. Hadde jeg ikke vært ansatt i BTA seksjonen i Avinor er det ikke gitt at jeg ville ha følt på presset til å legge så mye i forskningen som jeg har gjort.

Knyttet til ulempene er jeg også enig i artikkelen. Jeg har nok slitt i noe grad med å se helheten i arbeidet som har blitt gjort med strategi- og implementeringsarbeidet, og arbeidet med langsiktige mål og planer i seksjonen. Jeg opplever i etterkant at jeg har vært farget av egne opplevelser og erfaringer når jeg har skrevet om fenomenet. Knyttet til nærheten og min relasjon til intervjuobjektene ser jeg at, som også nevnt i kapittel 3.3.1 «Reliabilitet», at det kan ha vært utfordrende for meg, og muligens også for intervjuobjektene, å få frem de beste og ærligste svarene, uten å legge noen føringer.

3.5. Etske problemstillinger og retningslinjer

Etikk er læren om hvordan våre samfunnsordninger, handlinger, innstillinger, mål og motiver bør være for å kunne kalles gode eller riktige (Erichsen et al., 2015:131). Etske prinsipper er de grunnleggende meninger og holdninger jeg har for å handle i den tro og med en vilje om at det er riktig og «for det gode». Disse prinsippene har ligget til grunn når jeg har gjennomført

min forskning. De har ligget til grunn ved alt arbeidet jeg har gjort, eksempelvis ved at jeg tilegnet meg og brukte datamaterialet (både primær- og sekundærdata) på en måte som ikke satte Avinor, BTA seksjonen eller de ansatte i et dårlig lys.

Eksempel på prinsipper hentet fra «De nasjonale forskningsetiske komiteene» (2016) som jeg har fulgt i min forskning:

- **Respekt.** Personer som deltar i forskning, som informanter eller på annen måte, skal behandles med respekt.
- **Gode konsekvenser.** Som forsker skal man etterstrebe at ens aktivitet har gode konsekvenser, og at mulige uheldige konsekvenser er akseptable.
- **Rettferdighet.** Et hvert forskningsprosjekt skal være rettferdig utformet og utført.
- **Integritet.** Forskeren plikter å følge anerkjente normer og å opptre ansvarlig, åpent og ærlig overfor kolleger og offentlighet.

Etiske problemstillinger oppstår når forskningen direkte berører mennesker, spesielt i forbindelse med datainnsamlingen, enten den foregår ved deltagende observasjon, intervjuer eller eksperimenter (Johannessen et al., 2011:93). I intervjuene jeg gjennomførte kan det for eksempel ha vært noen som syntes det var ubehagelig eller vanskelig å svare ærlig på spørsmålene. Dette fordi det kan ha gitt et inntrykk at det ikke har satt seg godt nok inn i sin egen arbeidsplass langsiktige planer og mål, at de ikke engasjerer seg nok eller at de var redd for å gi meg et inntrykk av å være uvitende. Noen kan også ha følt på det at de utleverte seksjonen på en negativ måte, dersom de har snakket negativt om arbeidet som blir gjort.

I henhold til «Personvernombudet for forskning» sine retningslinjer og regler har jeg ikke informert noen om hvem som har deltatt i forskningsintervjuene. Dette slik at intervjuobjektene skal beholde sin anonymitet, og slik at ingen andre enn meg skal kunne knyttes opp mot mitt forskningsprosjekt. Deltagerne og deres svar og uttalelser i forskningsintervjuene har blitt behandlet konfidensielt og med respekt, både underveis og i etterkant av datainnsamlingen. Anonymitet og konfidensialitet ble informert ut til intervjuobjektene i forkant av intervjuene, gjennom skjemaet «Informasjonsskriv til deltagere i forskningsprosjektet», som også ble signert av informanten som en del av innledningen i selve intervjuet (se Vedlegg 1). Informantene skulle med andre ord kunne føle seg trygge i den samtalen han hadde med meg, og trygge på at innholdet ikke ble distribuert videre til andre organer i Avinor. Lyddopptakene fra intervjuene har jeg også lagret på et trygt sted, og disse vil bli slettet nå som oppgaven har blitt levert inn. Både muntlig og gjennom skjemaet

informerte jeg også om at det å delta i forskningsprosjektet var helt frivillig, og at de når som helst kunne trekke sitt bidrag. Det var ingen av deltakerne som trakk seg og sitt bidrag fra forskningen.

Siden jeg samlet inn primærdata gjennom intervjuer og observasjoner, og transkriberte og lagret disse elektronisk hadde jeg meldeplikt til NSD. NSD skriver på sine nettsider at «forskeren er pliktig til å melde inn prosjektet for å ivareta de personopplysningene og vurderingene som kan knyttes til enkeltpersoner selv om dette er indirekte registrert gjennom bakgrunnsopplysninger, eksempelvis stilling, ansettelsesforhold, erfaring, alder osv.». Meldeskjema ble sendt til NSD og vurdert og godkjent av «Personvernombudet for forskning».

4. Funn

I kapittel 3 «Design og metode» presenterte jeg hvordan jeg har gjennomført den kvalitative datainnsamlingen og hvilket design og metode jeg har brukt. I dette kapittelet vil jeg presentere funnene som har kommet ut av de syv forskningsintervjuene som ble gjennomført med ansatte i BTA seksjonen, samt observasjoner knyttet til fenomenet, og kunnskap som jeg har tilegnet meg fra deltakelse på et kurs som handlet om gjennomføring av mål- og utviklingssamtalen (MUST). Oppsummeringen av funn, og drøftingen av disse, vil bli presentert i kapittel 5.

Jeg har valgt å holde besvarelsene fra intervjuet med seksjonsleder noe utenfor, da dette intervjuet ikke hadde helt den samme oppbyggingen og målet som de andre. Enkelte funn vil bli trukket inn i dette kapitelet og andre vil bli brukt som utfyllende svar i oppsummering og drøftingen.

Som beskrevet i analysekapittelet, kapittel 3.2.4, «trimmet» jeg ned de transkriberte intervjuene fra «språkform» til meningsenheter, kategorisert etter temaer. Temaene jeg kategoriserte meningsenhetene i blir presentert under i Figur 3.5-1:



Figur 3.5-1: Kategorisering av meningsenheter

Den generelle inndelingen i kategorier ble i mine øyne veldig styrt av oppsettet i intervjuguiden. Det var vanskelig å ikke skulle knytte uttalelsene til temaene i spørsmålene. Kategorien «forskningstema» ble brukt som en samlebetegnelse for strategi, mål, måloppnåelse og planer, og vil derfor sees bort ifra som en egen kategori. Det var også naturlig å slå sammen flere av de mindre meningsenhetene da de inneholdt mye av de samme temaene. Hovedkategoriene som jeg har valgt å bygge oppgaven videre på er vist under i Figur 3.5-2.



Figur 3.5-2: Hovedkategorier fra datainnsamlingen

4.1. Ansatt i en driftsorganisasjon

Som ansatt i en seksjon som jobber med drift opplever man mye, det skjer noe uforventet hele tiden. Det har blitt sagt at «det som kan skje, det skjer på OSL», dette med tanke på antall passasjerer som reiser gjennom vårt bygg daglig og den slitasjen som dette har på våre anlegg. BTA drifter store og komplekse anlegg som krever høyt fokus, stabilitet og fleksibilitet av seksjonen. I en driftsorganisasjon kan man i relativ liten grad planlegge hva som kommer til å skje av hendelser. De ansatte må være klare til å «slippe det de har i hendene» for å bistå brukerne av flyplassen til enhver tid. Dette krever mye av den ansatte i en arbeidshverdag.

I oppstarten av intervjuene presenterte intervjuobjektene litt fakta om seg selv, hva de liker å jobbe med og hva de motiveres av i sin stilling. De ble også spurt om hva det var de følte de brukte mest tid på i løpet av en normal arbeidsdag. Fakta, tidsbruk, motivasjon og trivsel

kobler jeg derfor opp til denne hovedkategorien som jeg kaller «ansatt i en driftsorganisasjon».

Intervjuobjekt 6 beskrev arbeidshverdagen sin på denne måten:

«Jeg liker best å drive med vedlikehold jeg. Hvis jeg kan drive med det og ha tid til det, men det er lite av det. Vi henger jo som regel etter, så det er mye armer og bein og bytting av deler. Vi jobber med og rundt mange som maser på at anleggene skal opp å stå. Så hvis vi kunne vært litt foran hadde det vært behagelig. Vi prøver jo det da, men det er ikke alltid det går. Hverdagen tar det liksom. Det er «brannslukkingen» som tar tid. Kaste fra seg det man har i armene og rette opp det som plutselig stopper – løse «kriser».» - I6

Av denne beskrivelsen, som svar på spørsmål om hva vedkommende liker å gjøre på jobb, kommer det frem at intervjuobjektet ønsker å ha mer tid til å arbeide med forebyggende vedlikehold. Ved at han sier at «hverdagen tar det» refererer han til det korrektive vedlikeholdet og de uforutsette hendelsene.

Intervjuobjekt 4 fortalte at variasjonen han får i arbeidsoppgavene, og hjelpen han får og kan gi, er det som motiverer han i en arbeidshverdag. Han sa det på denne måten:

«Det er jo den variasjonen vi har, og at det ikke er kjedelig. Det at vi jobber som et team liker jeg også. Om jeg må hjelpe til litt, det liker jeg. Det er aldri vanskelig å få hjelp dersom man trenger en hånd til. Jeg ringer alltid plasstjenesten eller elektro eller noe sånt. Jeg synes vi løser mye med det å samarbeide.» - I4

Om motivasjon uttrykte intervjuobjekt 7 hvordan han blir motivert av andres engasjement. Dette er hva som ble sagt:

«Jeg synes det er ekstremt motiverende å ha folk rundt seg som er med inn og som bidrar innenfor sitt fagområde og fagfelt. Det motiverer å se at andre er engasjert i forhold til de arbeidsoppgavene de har. Som å dra ting videre, det er motiverende uansett hvilke møter du er i. Jeg blir fort inspirert av andre, spiller ingen rolle hva de driver med.» - I7

I tillegg til daglig drift av en flyplass kommer de ansatte i seksjonen også mye bort i arbeid med nye prosjekter, hvor områder blir bygget om eller ut, nye anlegg blir installert og nye teknologiske løsninger blir implementert. Dette fører til enda mer varierte arbeidsdager og behovet for å hele tiden være oppdatert og klar for det som kan komme. Intervjuobjekt 2 kom med et «hjertesukk» angående dette:

«Også innføres det nye systemer, uten at det avklares med andre avdelinger og uten at man får påvirke noe. Også klager man på at drift og vedlikeholdsarbeidet vårt ikke er tilstrekkelig. Det kommer som «sludd fra blygrå himmel» for oss. Da blir de så veldig tungt å drifte det, fordi at infrastrukturen og rutiner ikke er tilstede. Her kom det da en kar fra konsernet som sørget for å få installert et nytt anlegg. Også forventer man at OSL skal overta drift. Man slår på bryteren, det lyser grønt. Også løper vedkommende.» - I2

Som nevnt i kapittel 3.2.2 var denne kategorien en form for innledningen og mulighet for informantene til å reflektere litt rundt sin posisjon og rolle i seksjonen.

4.2. Strategiarbeid

For å kunne jobbe etter en bedrift eller en seksjons strategi er det nødvendig at de ansatte kjenner til den utarbeidede strategien og den bestemte måten å jobbe på. Som problemstillingen for denne forskningen tar opp, eksisterer det ofte utfordringer knyttet til implementeringen av selve strategien. Strategier blir ofte utarbeidet på ledelses nivåer i en organisasjon og kan derfor være noe vanskelig for de ansatte å jobbe etter. Et intervjuobjekt beskrev sitt kjennskap til OSL sitt strategikart på denne måten:

«Det kan godt hende jeg har sett den, men jeg kan ikke si at jeg husker den. Det er så mye papirer og mailer hit og dit, at det er ikke alt som blir lest. Det har vi jo opplevd med andre ting også ... Så får du en mail, og skimleser den litt, så husker du jo ikke det om en uke eller to.» - I6

Intervjuobjekt 6 beskriver her at vagt forhold til dokumentet og strategien. For vedkomne blir strategikartet et av mange dokumenter som drukner i mengden av informasjon. Det har derfor ikke blitt knyttet noe eierskap eller forståelse til den strategien som det er tenkt at han skal jobbe etter. På spørsmål om forholdet til strategien, sett bort ifra dokumentet, svarte det samme intervjuobjektet dette:

«Ja, altså strategi. Jeg synes jo ikke vi har den beste strategien her. Jeg føler vel at det har vært litt sånn; at så lenge det går «er det greit», men hvis det stopper må vi gjøre noe. Så den strategien er jo ikke helt bra. Hverdagen styrer strategien.» - I6

Intervjuobjekt 4 beskrev arbeidet med strategi som noe som ikke angikk han direkte, og at det var naturlig at dette arbeidet skulle utføres høyere opp i Avinor. Det viktigste for han er å gjøre den jobben han blir pålagt å utføre. Han beskrev det slik:

«... det er jo saker som må løses på et høyere plan enn meg. Jeg må jo drifte de anleggene som jeg får. Så må dere finne ut hvilke type anlegg vi skal drifte.» - I4

Innenfor kategorien «strategiarbeid» tok jeg også frem seksjonens handlingsplan, som beskriver hvordan BTA seksjonen skal jobbe for å bidra til å nå de overordnede målsettingene og følge den strategien som er satt for OSL. En av intervjuobjektene uttrykte dette ved spørsmål om kjennskap til handlingsplanen:

«Nei, jeg tror aldri jeg har hentet ut handlingsplanen og sett den dratt i sammen slik som den står her. Jeg har hørt prat om den. Men det er sånn som ikke kommer øverst på lista mi for å si det sånn. Mest på grunn av tidspress, eller at man har egentlig mer enn nok å drive med hele tiden. Jeg tenker ofte at sånn som handlingsplaner, måldokumenter, strategiplaner og sånne ting blir veldig skjøvet unna hvis du står i noe som er operativt. Så burde det kanskje ha vært omvendt, muligens ...» - I5

Ifølge intervjuobjekt 5 blir ikke arbeid med strategikartet, handlingsplanen og tilsvarende dokumenter prioritert ved eget arbeid. Vedkomne beskriver at det i en driftsseksjon ikke er tid til å fokusere på den type arbeid.

I intervjuene var jeg også interessert i å høre om intervjuobjektet hadde vært med på å utarbeide handlingsplanen, eller om dette var noe de kunne tenke seg å ta del i. Ved spørsmål om dette ble naturlig nok også mål, måloppnåelse, implementering, utfordringer og forbedringer nevnt. Funn knyttet til utarbeidelsen og innholdet i handlingsplanen vil derfor bli presentert i neste kategori som er «Overordnede og konkrete mål».

I forskningsintervjuet med seksjonslederen for BTA kom det frem at handlingsplanen ikke er tenkt brukt som en aktiv strategi- eller handlingsplan mot de ansatte. Seksjonslederen forklarte at planen er mest ment som en verktøy for oppsummering, og som han bruker ut fra seksjonen og til sin leder.

Knyttet til strategi tok jeg også opp et fiktivt case, hvor intervjuobjektet skulle fortelle meg hva slags strategi de ville gått for dersom de fikk i oppdrag å utarbeide og følge opp at et eller flere mål ble nådd. Det interessante her var å se hvordan de utarbeidet en egen strategi og hvordan de mente at dette ville la seg gjennomføre. Det var ikke alle intervjuobjektene jeg fikk presentert caset til, men av en av de som fikk det presentert gav meg dette svaret:

«Det er den standarden det. Det er å implementere og så kommer det jo an på hvilket type mål det er. Veldig ofte blir det en litt sånn hvis man for eksempel tenker på noe enkelt noe da; å innføre et system eller en informasjonskanal, eller en opplæring. Så vil strategien være å implementere, kjøre en stund, evaluere, endre og prøve igjen. ... Det er det som er med den evalueringen. Prøve å ikke ha en stor evaluering. Heller implementere og kjøre en gitt periode, to måneder eller tre måneder, og så evaluere. Det er å være med underveis, motivere, ta litt tempen underveis da. Istedenfor å ta det til slutt, og heller ha de små målepunktene og tempen. Og kjøre det sammen med motivasjon for å ønske å gjennomføre. Det er en ting, også involvere flere og gi flere eierskap til målet. Det er en stor bøyg om man blir sittende med det alene, har veldig eierskapsfølelse for det målet sitt og for da ligger man ofte to og tre hestehoder foran alle andre, med blant annet informasjon, kunnskap, tankegangen på hvor man ønsker å komme. Og da er det veldig vanskelig å la veien formes litt av de som faktisk skal bruke det. For man er veldig farget av hvordan man selv tenker og at man har så mye kunnskap om det. Så dra med flere, og gjerne fra litt forskjellig ståsted tidlig i prosessen. Det tror jeg er veldig viktig.» - II

Av svaret kan man se at det legges vekt på evaluering underveis, vedkommende ser utfordringene som gjerne knytter seg til strategiimplementering, og noen problemer knyttet til kommunikasjon og det å ikke dele informasjonen man har. Intervjuobjektet fokuserte også på det å spre eierskapet ut i alle ledd for å kunne øke motivasjonen blant de som skal følge strategien og bidra til å nå både delmål og hovedmål. Funn knyttet til kommunikasjon vil bli tatt opp i egen kategori i kapittel 4.6.

Med et annet intervjuobjekt knyttet jeg opp det fiktive caset til en reell oppgave han jobber med. Han svarte ut dette:

«Der har vi jo en eksisterende møteserie hvor mål er et punkt på agendaen, hvor det jobbes med hele veien. Og der er det vel ikke satt en måldato ennå, men alle nøkkelpersonene er i det fora. Så jeg føler meg veldig trygg på at vi kommer i mål med en veldig bra plan egentlig. Det som måles er et veldig sammensurium av alt sammen ... Det at vi har involvert alle nøkkelpersonene er ikke nødvendigvis for å få det til å «skli», men for å fange opp ytterpunktene og få en kontroll på at du gjør det riktig. Ikke bare at du gjør noe, også blir det helt feil. Rett og slett ... Akkurat i den casen der er nok alle målene veldig relevante. Det er ikke noe som vil bli borte er jeg redd. Det er ikke så sannsynlig, og det er jeg ikke så veldig redd for. Jeg har noen andre caser hvor det er noen ting som

kan bli litt sånn; oi, det trengte vi ikke allikevel. Men det er kanskje noe som er viktig å ha bak øret når man jobber i et sånt fora, og lager sånne planer, spørsmålet om hvor relevant det er» - 15

Intervjuobjekt 5 trakk frem i beskrivelsen av sitt case, at det er viktig å ha en løpende møteserie og inkludere alle nøkkelpersonene. Ved å involvere alle ledd mener han at det øker sjansen for å fange opp alle aspekter av arbeidet og ha kontroll på at det blir utført riktig. Han så også fordelen med å gjennomføre vurderinger underveis, for å se på om målene er like relevante gjennom hele perioden.

4.3. Overordnede og konkrete mål

Mål kan deles opp i langsiktige og kortsiktige mål, samt overordnede og konkrete. Målene som er langsiktige blir ofte sett på som litt overordnede, hvor de kortsiktige målene fungerer som delmål for å nå de langsiktige målene. Mål er det vi gjennom arbeidet vi utfører søker å oppnå, og de skal inspirere og motivere til arbeidsinnsats. Funn knyttet til kategorien «mål» er også tett knyttet opp mot kategorien «måloppnåelse» som blir presentert i neste delkapittel, 4.4.

Som nevnt i kapittel 4.2 spurte jeg intervjuobjektene om de hadde vært med på å utarbeide handlingsplanen, eller om de kunne tenke seg å bidra i prosessen med dette, eventuelt utarbeidelsen av andre mål for seksjonen. Her fikk jeg svar som knyttet seg til påvirkning, involvering og eierskap. Et av intervjuobjektene svarte dette på spørsmål om han kunne tenke seg å være med på utarbeidelsen av seksjonens mål:

«Jeg kunne godt tenkt meg å vært med på å gi innspill til de, men jeg er ikke sikker på om jeg har noen bedre innspill enn andre. Da hadde jeg i alle fall sett de målene vi har. Det er jo sånn at jo mer man er involvert, jo mer veit man jo. Men det er jo dette med den tiden igjen, som ikke strekker til alltid.» - 16

Intervjuobjekt 6 viser med denne uttalelsen at ved involvering skapes det økt bevissthet for målene som eksisterer, men poengterer også at det ikke nødvendigvis finnes tid i dagens arbeidssituasjon til å bidra med gode innspill. Intervjuobjekt 2 fokuserer på effekten involveringen har til eierskap, forpliktelse og gjennomføringskraft, og uttalte dette:

«Om jeg får være med på å utvikle målene som skal nås er jeg også villig til å forplikte meg til å følge dem. Man forplikter seg mer til målene når man har vært med på å

utarbeide de ... Hvis du er med på å utarbeide og har eierskap til oppgavene så må man kjempe for å få de gjennomført.» - I2

Intervjuobjekt 4 var mer usikker på om han kunne tenke seg å være med på arbeidet med å utarbeide målene, men så fordelene av å kunne komme med meninger om hva som bør gjøres og hva vi bør ha som mål. Han sa dette:

«Tja, i hvert fall å kunne hatt muligheten til å kunne uttalt seg litt på det. Det å kunne ha muligheten til påvirke litt tenker jeg er viktig. Vi er jo med på å gå gjennom budsjetter, hva som bør skiftes ut og slikt. Men noen ganger kan man føle at driftsingeniøren ikke nødvendigvis ville ha hørt på meg. Og det har jo også vært et problem tidligere.» - I4

Intervjuobjekt 5 svarte ut mer generelt om effektene av mål og sannsynligheten for måloppnåelse, knyttet til involvering ved utarbeidelsen:

«Ja, normalt vil jeg tippe at involvering påvirker effekten av målene. For da ville du fått et helt annet eierskap til det.» - I5

I intervjuet med seksjonslederen var han tydelig på et av de langsiktige målene som seksjonen skal ha fokus på i den kommende tiden. Han mener at BTA skal være den beste seksjonen innenfor de tilknyttede fagfeltene – «BTA skal være ledende på drift og vedlikehold i Avinor». På denne måten kan BTA på OSL bli en ressurs for de fagansvarlige som arbeider i Bjørvika og for resten av Avinorkonsernet når det kommer til drift og vedlikeholdsarbeid.

4.4. Måloppnåelse

Måloppnåelse er når vi har klart å oppnå et planlagt resultat gjennom arbeidet som har blitt lagt ned. Dette kan måles ved hjelp av for eksempel Key Performance Indicators (KPI), ASQ-målinger (Airport Service Quality) eller budsjettresultat osv. Knyttet til denne kategorien var jeg ute etter å få greie på hva intervjuobjektene syntes om fokuset seksjonen har på måloppnåelse, om seksjonens måloppnåelse generelt, samt hvordan vi eventuelt kan bedre denne. På spørsmål om seksjonens fokus på dette fikk jeg veldig varierende svar.

Intervjuobjekt 1 mente vi hadde et godt fokus på måloppnåelse, og spesielt på målene som er konkrete og litt enklere å se effekten av, men han trakk også frem at det kunne være litt

utfordrende å ha et godt nok fokus på de som ikke er fullt så konkrete og håndfaste.

Intervjuobjekt 1 sa følgende:

«Sånn jevnt over så syns jeg vi har en ganske god fokus på det. For det er litt sånn forskjell på målene i avdelingen vår, sånn som det som heter handlingsplan for seksjon Bygg og Teknisk. For den er jo ganske detaljert, så vi følger jo opp noen av dem. Også er det sikkert noen av dem vi ikke følger opp. Strategikartet til OSL det blir jo litt mer overordnet. Det jeg tenker der er at det går mye på holdninger og på den biten. Det er ganske langt lerret å bleke, så jeg syns vi jobber ganske godt med det. Men det er det at det vil ta veldig lang tid før man ser effekten av det. Derfor er det selvfølgelig viktig at vi har fokus på det hele tiden.» - I1

Intervjuobjekt 4 var enig i at vi hadde et godt fokus på måloppnåelse, og trakk også frem den positive effekten et godt fokus kan ha på arbeidet som skal gjøres:

«Vi blir jo presset litt på dette med måloppnåelse. Det at vi skal prøve å holde det oppe å gå, og ha mest mulig oppetid. Og det synes jeg er litt sunt for oss. For hvis du ikke blir pirket på så blir de jobbene som er greie å gjennomføre og hyggelige å gjøre, de blir tatt. Men så blir de andre gjerne lagt litt på is. Vi trenger det sparket vi også. Alle trenger å bli pushet litt og ha fokus på det. For ellers slipper man ned skuldrene så blir «den dritten» bare liggende.» - I4

Intervjuobjekt 3 var ikke like enig, og sammenlignet dagens fokus på måloppnåelse med det fokuset som har vært i seksjonen tidligere, og mente at fokuset ikke lengre er like godt som før. Han uttalte det på denne måten:

«Vi hadde mer oppfølging og fokus på måloppnåelse før, på for eksempel budsjettet, før T2-utbyggingen. Nå er det et dårlig og negativt fokus. Folk har ikke tid og er negative for alt. Det er stor forskjell i gruppa. Noen gjør lite, andre gjør mye, og det for lik lønn.» - I3

Det var flere som mente at seksjonen hadde et dårlig fokus på måloppnåelse. Intervjuobjekt 5 sa det på følgende måte:

«Jeg synes vel at vi ikke har så veldig fokus på det da. Det er egentlig ikke veldig mye snakk om det. Sånn i grove trekk i mål, og oppnå mål, føler jeg er går mer via medarbeidersamtalene og hva vi skal oppnå personlig. Og for de overordne målene synes jeg ikke vi prater så mye om.» - I5

Intervjuobjekt 6 mente det var vanskelig å ha fokus på mål og måloppnåelse da han følte at hverdagen hans var styrt av andre, og at han selv ikke kunne påvirke dette:

«Men hverdagen vår er jo ganske styrt, den blir styrt av DS (Driftssentralen). Vi blir sendt hit og dit, men hva er egentlig målet vårt da? Er det å holde Gardermoen åpen? Mest mulig utstyr skal gå?!» - I6

Intervjuobjekt 5 kom med et forslag til endring for å bli bedre på måloppnåelse som gikk på dette med oppfølging underveis og økt samhandling:

«Jeg tror kanskje at vi ikke trenger ukentlig møter om sånne ting. Men jeg tror at man må rett og slett ha i en eller annen fast intervall ha møter om det, for å ha fokus og trøkk på det. Ellers tror jeg ikke det skjer så mye. Det glir ikke av seg selv. Ikke at man skal ha KPI målinger hele veien, men at man kanskje burde hatt et fora hvor man fulgte det opp i; hva er status nå for deg, hva er dine planer og hva skal skjer fremover. Noe sånt kanskje?!» - I5

Intervjuobjekt 4 tok opp viktigheten av korrekt bemanning som et endringsforslag til å bli bedre på måloppnåelse. Han beskrev også den negative effekten av det å ikke ha nok folk og hvordan dette påvirker måloppnåelsen til seksjonen:

«Vi trenger litt mer folk for å få det til. Sånn som vi har det nå er bemanning et problem. Den har vært mangelfull nå i lengre tid. Sammen med ferieavvikling så blir det vanskelig å gjennomføre ting. Når man går på akkord med folk hele tiden så blir det vanskelig. Man sliter på de folka man har. Vi må hele tiden ta det som brenner og man får ikke ligget i forkant. Og det som da ikke er «brann», blir det etter hvert. Man får høre at det ikke skjer noe med de tingene som blir meldt inn. Alt tar for lang tid. Og årsaken er jo fordi vi ikke har hatt grunn til å være på det stedet først, men så blir det ille. Og det kan jo velte store lass etter hvert. Også blir det slik at når ting ikke blir fikset så blir holdningen dårlig til de andre brukerne på flyplassen. Man skaper en dårlig trend, og dårlige holdninger når man ikke får fikset opp. Man får ikke løst problemene. Det er en farlig trend, da får vi ikke folka ute med oss. Så bemanning er nok der vi har mest å hente per i dag for å klare dette.» - I4

Intervjuobjekt 2 trakk også frem behovet for endring, økt bemanning og kompetanse. Han var nokså kort i sin besvarelse, men også veldig konkret:

«Vi må ha flere folk, og vi må ha riktig kompetanse. Ja, det har jeg egentlig krevd, og ikke bare anbefalt. Det er absolutt behov for endring hvis vi skal sikte høyere.» - I2

4.5. Planer

Planer er beslutninger om noe som skal oppnås eller gjøres på et fremtidig tidspunkt, gjerne for å oppnå ønskede mål eller komme i en ønsket situasjon. Planer er også med på å tydeliggjøre for andre hva vi gjør og har tenkt til å gjøre. I en hektisk hverdag som i stor grad blir styrt av den daglige driften av flyplassen, har jeg fått en forståelse og opplevelse av at det ikke alltid er like lett å jobbe med de langsiktige planene. Som en del av de langsiktige planene jobber seksjonen med forebyggende vedlikehold, og det utarbeides FV-tiltak. Dette er typiske periodiske kontroller av anleggene for å sjekke at alt fungerer i henhold til myndighetspålagte krav, fange opp feil før de resulterer i problemer og for å ivareta sikkerhet knyttet til eksempelvis soneskiller, rømning og brannforebyggende anlegg. Et av intervjuobjektene uttalte dette om FV-tiltakene:

«De kontrollene er så tidkrevende. De FV-tiltakene kommer så fort på nytt. Man rekker jo ikke å bli ferdig nesten, før den begynner på nytt og en ny ligger der. Dørkontrollene er myndighetspålagte kontroller fire ganger i året. Det er sånn at du følte at du aldri ble ferdig. Man gruet seg nesten til å få den jobben. Det sklir ut når man ikke har nok «F-dager» til å gjøre sånn, for man må heller løpe på jobber fra DS når man har vakta. Det henger liksom over en. Man får jo ikke gjort de planlagte tingene. Ledelsen er så opptatt at vakta må gå, men vi sier at F-vakta er like viktig. Det er de dagene vi kan gjøre det langsiktige oppgavene, for eksempel FV-tiltak.» - I3

Intervjuobjekt 3 beskriver her hvordan det oppleves å jobbe med de langsiktige planene, og hvorfor det er vanskelig å få de gjennomført. De nedprioriteres da det ikke er tid til å jobbe med dette. Et annet intervjuobjekt hadde gjort seg denne refleksjonen rundt planer:

«Jeg har hatt en regel som sier at: «Du skal aldri blande langsiktig og kortsiktige oppgaver for de samme personene. For det ender alltid opp som kortsiktige.»» - I2

Intervjuobjekt 2 er her tydelig på dette med langsiktige og kortsiktige arbeidsoppgaver. Han fremhever at dersom han har en plan på noe som skal oppnås eller gjøres en gang i fremtiden kan han ikke delegere denne oppgaven til den samme personen som også hjelper han med de korrektive og kortsiktige arbeidsoppgavene, for da blir de ikke prioritert.

Intervjuobjekt 1 beskrev at det er vanskelig å prioritere langsiktige oppgaver som ville være til nytte for seg selv i fremtiden og som da ikke får en så synlig positiv effekt for andre der og da. Han uttalte det på denne måten:

«Det blir lett litt nedprioritert. Hvorfor? Sikkert fordi de ikke har så mye fokus. Og det er lett å skyve på, fordi den kan skyves på uten alt for store ... den kan skyves på i kortere perioder da. Uten alt for store konsekvenser. Så hvordan man prioriterer den ... Alt dette henger jo sammen. Men det er mye av uken, og tiden som du disponerer, som er bortprioritert allerede. Da sitter du igjen med en veldig liten andel tid som kan prioriteres til deg selv og langsiktige oppgaver.» - 11

Et av intervjuobjektene så viktigheten med å få på plass planer for fremtiden, og beskrev det på denne måten:

«Vi (OSL) er jo nesten 22 år gammel, mye av det er under bakken. Vi får nok veldig mange utfordringer med dette fremover. Vi burde få på plass noen gode langtidsplaner på dette.» - 15

Intervjuobjekt 3 savnet struktur og tydelige planer, spesielt knyttet til opplæring og kompetanseheving:

«Lærlingene trenger å få en plan for gjennomføring. Det er ikke noe struktur for det i dag. Det skulle vært mer kursing, også for de nye voksne ansatte. Selv om de har ofte livets skole i bunn, og mye erfaring. De er jo nesten alle over 50 år ...» - 13

4.6. Kommunikasjon

Kommunikasjon er viktig i alle aspekter i arbeidslivet. Skal man jobbe sammen eller har en visjon eller mål som flere skal jobbe etter er det viktig at dette blir kommunisert ut på en korrekt og forståelig måte for alle. Kommunikasjon kan gjøres på forskjellige måter; muntlig i møter eller over en kopp kaffe, og skriftlig i form av en e-post, på intranett eller i et møtereferat for å nevne noe. Ved hjelp av kommunikasjon kan man også dele erfaringer og opplevelser som kan hjelpe andre i samme situasjon, eller som informasjon til noen som kan bedre hvordan arbeidet utføres. Kommunikasjon bidrar til å informere om mål, status på måloppnåelse, hvilke strategier man har og hvilke planer (både kortsiktige og langsiktige) man jobber etter. Kommunikasjon påvirker med andre ord alle kategoriene i forskningen.

I intervjuguiden hadde jeg ikke mange spørsmål direkte knyttet til temaet kommunikasjon, men det kom flere uttalelser og kommentarer om dette som jeg mener det er viktig å presentere som funn i en egen kategori.

Et av spørsmålene jeg stilte som knyttet seg direkte mot kommunikasjon var hvordan intervjuobjektet synes seksjonen kommuniserer ut målene vi har. Jeg ser i ettertid at dette kanskje ble et litt ledende spørsmål, men jeg valgte å formulere det på en måte som passet med hva intervjuobjektet tidligere hadde uttalt i intervjuet. Et av intervjuobjektene delte opp dette i hva som er enkelt å kommunisere ut og hva som er vanskelige å kommunisere ut. Han mente at vi var flinke på å kommunisere ut de konkrete målene, men at vi fort slet litt hvis målene ikke var så håndfaste, litt mer komplekse og ikke fullt så enkle å forstå:

«For noen av de veldig konkrete tingene klarer vi å få ut. Vi klarer å si at vi skal ha møte da og da. Vi klarer å si at vi har de og de systemene. Vi klarer å si hva det er der ... Det hender seg at som jeg sier, at vi får nok det litt tilbake «hva folk faktisk oppfatter». Så jeg litt usikker innimellom, jeg tror det er veldig forskjell i seksjonen vår på hva folk faktisk oppfatter at har blitt kommunisert ut. Det er fort veldig mye informasjon, veldig eller litt komplekse systemer som skal formidles ganske kjapt. Og tas i bruk ganske kjapt. For det går veldig konkret på anlegg, og på opplæring. Sånn fysisk opplæring på eksempelvis heis, solavskjerming og på adkomstsystem. Det er veldig mye, men så har vi i tillegg veldig mye informasjon som går på våre interne systemer, som BIM, IFS, apper og den biten der, som også blir veldig mye. Også har du den tredje biten som er litt vanskelig å definere, som går på holdninger, benytte alle systemer våre, benytte organisasjonen vår riktig, ha kjennskap til støttefunksjoner og organisasjonen, kjenne lover og regler om hvordan vi som offentlige ansatte skal forholde oss. Det er den tredje kategorien der da, om vi kan kalle det det, som vi har litt å hente på.» - II

Et annet intervjuobjekt mente kommunikasjonen generelt var litt dårlig, og at det var veldig personavhengig med tanke på interesser og ønske om å lære og dele erfaringer. Slik beskrev han det:

«Kommunikasjonen hos er kanskje generelt litt for dårlig. Her er det veldig mye sånn at det går på enkeltperson og enkelt anlegg. Og det betyr at det ikke alltid ... det er nesten sjelden at det er naturlig at to eller tre stykker setter seg sammen og diskuterer anlegg. Vi er for få til å gjøre det. Det betyr at en person styrer med for eksempel brannportene sine, og andre har ikke noe med det å gjøre. Og det betyr jo også at vi i mye større grad må

søke ut, for å få ekstern hjelp. Og det er en mangel som vi har. Vi som er tekniske personell, vi er ikke ute og ser hva som skjer ute i verden. Vi er veldig «navlebeskuende». Og det som vi har hatt, når det er slitt ut skal erstattes med noe tilsvarende.» - I2

De gangene kommunikasjon ble tatt opp av intervjuobjektet uten å bli direkte spurt om det, ble det blant annet trukket frem den manglende kommunikasjonen vi har med resten av Avinorkonsernet. Flere følte at vi til tider fikk saker eller anlegg trukket «ned over hodet» uten å bli involvert eller tatt inn i noe form for dialog, som nevnt av intervjuobjekt 2 i kapittel 4.1, «Ansatt i en driftsorganisasjon».

Som tidligere nevnt av intervjuobjekt 4 i kategorien om måloppnåelse, kapittel 4.4, er vi også avhengig av god kommunikasjon med de vi jobber sammen med, både de i Avinor og de andre ansatte på flyplassen i form av handlere, renholdspersonell, kommersielle partnere osv. Dersom kommunikasjonen med andre seksjoner og selskaper ikke fungerer, vil det heller ikke ble meldt inn tekniske feil og mangler, og det blir heller ikke utbedret av vår seksjon.

Et annet intervjuobjekt tok opp dette med intern kommunikasjon på seksjonen, og hvordan denne var med på å skape dårlige holdninger og en dårlig organisasjonskultur:

«Jeg mener vi må kalle en spade for en spade. Før måtte vi alltid si «vi». Jeg mener at vi må ta det direkte med den det gjelder. Vi kan ikke grave ned noe, det hjelper ikke. For eksempel baksnakking av kolleger som vi har hatt noe av her, man må ta en prat med den det gjelder. Det er vanskelig å gjøre slikt, men man må bare gjøre det for ellers blir det ikke noe bedre. Mange ganger må man bare hoppe i det, og ta den diskusjonen. Det nytter jo ikke når det tas opp med lederen ti ganger, så skjer det jo ikke noe. Man får ikke noe tilbakemelding om det som skjer. Ledelsen mener vi må ta det som det er, «vi har det bra», også dysser de det ned. Da føler jeg at jeg ikke blir hørt. Jeg fikk beskjed om at jeg måtte tenke annerledes, «vi må ha harmoni, overse noe». Det er greit til tider det, men det skaper irritasjon i det lange løp. Og slik har det blitt nå. Hele gruppa har forandre seg det siste året, halvannet. Veldig mye misnøye for tiden, «den dritten der og den dritten der». Jeg skjønner ikke hvorfor ikke ledelsen tar tak når det er sånn!? Vi må ta de vanskelige samtalene.» - I3

I intervjuet med seksjonslederen på BTA trakk han frem viktigheten i det å være klar på hvem man kommuniserer med når man presenterer saker, uansett hva det er man presenterer (medarbeiderundersøkelser, handlingsplanen, strategiplaner osv.). Han henviste til retorikken som fag, og hvordan man må bruke de rette verktøyene til å formidle informasjon og saker.

4.7. MUST (mål- og utviklingssamtalen)

Som beskrevet i kapittel 2.8 er Mål- og utviklingssamtalen (MUST) en årlig, jobborientert og fortrolig samtale mellom leder og medarbeider. Samtalen er et verktøy for involvering, styring og refleksjon, hvor lederen i samarbeid med den ansatte skal klargjøre målene det skal jobbes mot, og den enkeltes bidrag for å nå disse målene. Jeg har valgt å skille ut MUST som en egen funn-kategori da jeg hadde flere spørsmål knyttet direkte til denne i intervjuguiden. Innenfor MUST trekkes selvfølgelig mye snakk om generelle mål inn i intervjuet.

På spørsmål om hva intervjuobjektene synes om å ha MUST svarte intervjuobjekt 1 dette:

«Jeg synes det er nyttig. Kanskje ikke akkurat for det som står i MUST. Men det er veldig allright å kunne sette seg ned. Er det en gang i året? Som vi snakket på, det skjer så mye og det blir veldig mye detaljer på alt det vi driver med. Så det å ha en samtale som man kan løfte seg litt opp og se litt fremover. Og ikke akkurat på den. Litt på de målene man jobber med, og litt for seg selv. Veldig allright. At det gir så veldig mye er jeg litt usikker på. Men det er veldig allright.» - I1

Intervjuobjekt 1 forteller her om sitt inntrykk og opplevelse av det å ha MUST, og ser på det som viktig å ha et sted og en samtale som man kan stoppe opp litt og vurdere hvilken retning med går i og se litt på hva som skal skje fremover.

Intervjuobjekt 6 var også fornøyd med å ha denne samtalen, men tok også opp utfordringene og det han opplevde som manglende oppfølging av saker og mål som blitt tatt opp i samtalen. Følgende ble sagt:

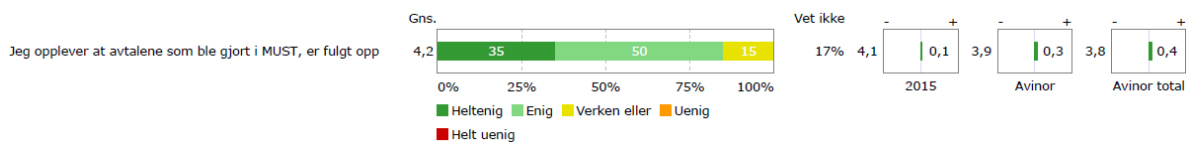
«Jeg synes samtalen er viktig! Og greit å ha, men jeg føler ikke at det blir noe annerledes når jeg går ut derfra. Det er jo sånn at han setter opp de tingene vi tar opp. Og han har jo i oppgave å finne svar på det, men det skjer ikke. Da må jeg gå å maste etter svaret etter MUST-samtalen.» - I6

Det var også et intervjuobjekt som etterlyste mer rom for å ta opp ting som ikke kun handlet om hans personlige mål, men også tanker og bekymringer rundt seksjonen i sin helhet:

«MUST går mer på hva du tenker om din egen vei og karriere. De private målene man har på avdelingen. Samtalen har blitt litt forandret. Den er litt mer sånn; er du fornøyd med der du er, vil du høyere opp, vil du har mer av noe ... Du blåser ikke ut like mer, det er ikke det han spør om ... Det skulle vært litt mer om hvordan vi jobber i gruppa og på

avdeling. Det er viktig fordi vi møter hverandre jo hver eneste dag, og skal jobbe sammen. Og da er det viktig at det ikke er noe misnøye.» - I3

Spørsmål knyttet til MUST ble også tatt opp i medarbeiderundersøkelsen for seksjonen (som også blir presentert i neste delkapittel), og av 29 besvarelser var det 25 stykker som bekreftet at de hadde gjennomført MUST i løpet av de siste 12 månedene. Det var tre stykker som svarte «nei» på dette spørsmålet, og to som svarte «nei, men det er fordi jeg har vært ansatt i mindre enn 12 måneder». Oppfølging av saker som ble tatt opp i MUST ble også dekket i undersøkelsen. Av Figur 4.7-1 kan man se at det er ingen som har svart ut at saker ikke blir fulgt opp, men 17 % har svart «vet ikke» (dette tilsvarer ca. fem personer). Av resultatet kan man også se en økning i antallet som er enig i uttalelsen sammenlignet med fjorårets undersøkelse, og at seksjonen har et bedre resultat enn resten av Avinor.



Figur 4.7-1: Resultat på spørsmål om MUST i Medarbeiderundersøkelsen 2016

I forskningsintervjuet med seksjonslederen fikk jeg forklart at det ikke praktiseres oppfølgingssamtaler direkte knyttet til MUST, men at lederen blir sammen med den ansatte enige om det er behov for å ha flere samtaler. Dette blir spesielt tatt opp dersom det er noen som ikke føler seg «ferdig snakket», eller at det finnes personlige grunner til at det er behov for ekstra oppfølging. Seksjonslederen trakk frem at han mener oppfølgingsdelen er svært viktig og at han også har muligheten til å sette opp automatisk genererte påminnelser hvor den ansatte skal ta kontakt med lederen og fortelle hvordan status er etter et valgt tidsintervall. Denne praksisen fortalte han at ikke er så mye brukt da slike påminnelser ofte «drukner» i annen mail, men muligheten er tilstede.

Som deltager på et Avinor-kurs kalt «Leders handlingsrom – MUST-samtalen» fikk jeg et innblikk i hvordan ledere med personalansvar blir opplært i hvordan de skal planlegge, gjennomføre og følge opp disse samtalene med sine ansatte. Jeg fikk også et godt innblikk i hvilke utfordringer og opplevelser ledere i andre seksjoner i Avinor har ved gjennomføring av

disse, dette da til sammenligning med hvordan de ansatte i BTA på OSL opplever samtalen. Jeg har valgt å presentere disse observasjonene som en del av MUST-funn.

Flere av lederne som deltok på kurset kunne fortelle om mange samtaler med sine ansatte som de opplever som vanskelige. Det var en gjenganger at flere av medarbeiderne har en negativ holdning til samtalen og har lite motivasjon til å gjennomføre den. Flere opplevde medarbeidere som ikke så noe nytte i å ha den, muligens grunnet ingen eller få positive assosiasjoner med samtalen og at de aldri har erfart at det blir noen forbedringer eller endringer i etterkant (ledernes forklaring på problemet). Her poengterte de at oppfølging bør være et delt ansvar mellom leder og medarbeider.

Lederne fortalte også at det er mange medarbeidere som ikke bidrar i MUST, som ikke stiller forberedt eller som har brukt noe tid til å tenke over sin situasjon, ønsker for fremtiden eller områder de ønsker å endre på. Disse bruker da tiden i samtalen til å tenke over ting de kunne ha gjort på forhånd, og får ikke da like stort utbytte av samtalen som de kunne ha gjort.

De ansatte som ikke er engasjert i samtalen gir ofte tilbakemeldinger som «det går greit» og «alt er fint». Flere ledere kjente på det at de presser mål og tiltak på sine ansatte som ikke ser behovet, og tiden som blir brukt på de samtalene er svært lite produktiv. Lederne følte da på dette som noe som «bare må gjennomføres» siden de ifølge lederplanen må ha hatt en MUST med hver medarbeider som de har personalansvar for. Målene som blir satt for disse har da en tendens til å «koke bort». Lederne oppsummerte dette med at det er vanskelig å ha MUST-samtale med personer man må «lokke og lure» til å ta ansvar, og som er egenrådige.

4.8. Medarbeiderundersøkelsen

Avinors medarbeiderundersøkelse er en spørreundersøkelse som gjennomføres i Avinor hvert år, hvor de ansatte svarer anonymt på et utvalg spørsmål og utsagn knyttet til en rekke temaer, som presentert i kapittel 2.9. Utsagnene skal karaktersettes på en skala fra 1 til 5. Hvor 1 er «helt uenig» og 5 er «helt enig». Det er også mulig å svare «vet ikke».

Jeg har valgt å lage en egen kategori for medarbeiderundersøkelsen siden jeg tok opp denne som et eget tema i intervjuene, og siden jeg har sammenlignet resultatene fra de siste tre årenes undersøkelser. Et av intervjuobjektene som var litt skeptisk til resultatet uttalte dette om gjennomføringen av medarbeiderundersøkelsen:

«Jeg synes helt ærlig at den ikke gir veldig mye. Den gir et bilde. Ofte tror jeg at «er det greit» så tror jeg folk svarer ok. Men er det ikke greit tror jeg at man er veldig farget av hva som har skjedd de to, tre, fire siste ukene. Folk klarer ikke, tror jeg, ikke meg selv i alle fall ... Jeg klarer ikke å ... det går veldig på hvordan vi jobber og hvordan vi har det og alt det der. Jeg klarer ikke å se tilbake 7-8 måneder, på hvordan det var da. Jeg kan tenke noe litt generelt om det. Men ikke så detaljert sånn som den er.» - I1

Intervjuobjekt 7 var mer positiv til medarbeiderundersøkelsen, og sa dette på spørsmålet om hva han synes om den:

«Jeg synes det er knallbra at vi har den undersøkelsen. Jeg elsker store talls lov. Selv om spørsmålene er rare, kan du si hva du mener. Man veit ikke om man skal svare positivt eller negativt. Så kommer det ut trender som er sunt for Avinor å bruke. Jeg synes den er veldig allright.» - I7

Det var et intervjuobjekt som trakk frem at han syntes den ble litt overfladisk når man skal ha så mange meninger om konsernet, og at det var for lite som knyttet seg til OSL og egen seksjon. Følgende ble uttalt:

«Det jeg har lagt merke til er at før fikk vi jo en ren sånn OSL-sak. Så kom jo da Avinor ... Jeg savner spørsmål om Avinor innvirkning på de forskjellige tingene. Jeg tenker på at Avinor spør hvordan trives du i avdelingen, seksjonen, nærmeste leder osv. Også er det sånn «hvor er Avinor i det her?» ... Det kommer et eller annet fra Avinor. Det er jo ikke vurdert hvilket eller hva dette betyr for OSL tydeligvis. Det virker sånn at de tror at hvis de får til noe på eksempelvis Evenes, så må de jo få til dette på OSL også.» - I2

Det var også noen som etterlyste oppfølging av resultatene og tiltakene som blir satt som forbedringsarbeid, blant andre intervjuobjekt 3:

«Jeg sier jo alltid det jeg mener, men det kommer jo ikke frem. Det ble tatt opp sist vi hadde en gjennomgang av resultatet dette at det hadde vært en nedgang på ledelsesbiten. Men da fikk jeg bare som kommentar om at «sånn er det bare», og «det kan gå litt opp og ned, det er naturlig.» - I3

I spørsmålene direkte rettet mot medarbeiderundersøkelsen tok jeg opp flere utsagn som hadde blitt besvart i undersøkelsen. Et av de var «Avinors konsernledelse formidler tydelig hvilke mål konsernet skal arbeide etter» som rettet seg mot temaet «informasjon». Jeg presenterte resultatet på 3,4 av 5, og spurte intervjuobjektene hva de tenkte om dette

resultatet. Jeg trakk også inn en sammenligning med resultatet på det samme utsagnet fra 2015-undersøkelsen, hvor seksjonen hadde gitt et høyere resultat, den gang på 3,7. Et av intervjuobjektene kommenterte hva han mente var et negativt forhold mellom Avinorkonsernet og OSL. Han sa det på denne måten:

«Jeg kan kanskje tenke meg at jeg føler at det noen ganger er veldig stor avstand i mellom konsern og Oslo lufthavn. I forhold til virkelighetsoppfatning om hvordan vi på Gardermoen oppfatter ting, og om hvordan konsernet oppfatter ting. Det tror det er en litt sånn negativ greie som slår negativt ut på sånt. Og jeg tror at det er ingen på Gardermoen som er imot konsernmodellen i seg selv, men jeg synes det er litt skummelt at de legger overordnede planer som skal omfatte alle. Fordi at jeg tenker at Gardermoen kan ikke sammenlignes med noen av de andre flyplassene. Og det synes jeg er litt for dårlig differensiert rett og slett, og det gjelder for alle våre forhold også. Det gjelder på alt fra lønn til systemstyring.» - I5

På nedgangen sammenlignet med 2015-resultatet var ikke intervjuobjekt 2 særlig overrasket. Han opplever selv, og mener også at andre føler det samme, at ting som kommer fra konsernet blir stadig tyngre å forstå og vanskeligere å gjennomføre. Han uttalte dette:

«Jeg er ikke overrasket over det fordi jeg føler at mange, uten at jeg har gjort noen undersøkelse, men det snakkes jo litt rundt omkring. Fordi at ting blir verre. De blir tyngre. Og det kommer stadig da noe nytt som er forankret i Avinor. Og som velter inn som ekstra oppgaver. Og det sliter man lenge med for å tilpasse seg. Man har altså ikke tid, eller er ikke villig til å bruke SMART systemet. Hvor mye har vi lært? Man rasker jo gjennom. Og sier: gjør noe der, gjør noe der, gjør noe der. Også sliter vi jo da med å finne ut, man kan sitte en halv dag å prøve å finne ut hvor man skal skrive hva. I stedet for å ta det som er - få gjort en skikkelig opplæring på det der.» - I2

Det andre utsagnet fra undersøkelsen som jeg presenterte i intervjuene var "Min nærmeste leder setter klare mål for enheten», som er knyttet til temaet «ledelse». Jeg presenterte også resultatet 4,4 av 5. Intervjuobjekt 1 kunne forstå resultatet av utsagnet, men trodde det ville bli en nedgang i neste undersøkelse. Dette var hva han hadde å si om utsagnet:

«Det mener jeg er ganske riktig. Fordi vi har såpass tett oppfølging. Vi har jevnlig møtepunkt, stort sett i alle fall. Nå har det jo vært litt ... Det er ikke sikkert vi får like bra i år, fordi det har vært veldig mye i slutfasen av prosjektet og sånne ting. Så har vi jo masse nye anlegg. Så på den tror jeg vi kommer til å gå ned litt på. Men sånn på det jevne

er det ganske bra. Og det har også blitt gjort ting for å styrke dette med faggrupper, som skal spisse det mer. Selv om jeg tror, selv om det blir bare synsing, at den kanskje går litt ned på grunn av at vi har, at det har blitt litt overveldende for noen og enhver hva vi har gjort det siste året.» - I1

Intervjuobjekt 3 mente at ikke alle nødvendigvis tok seg tiden med å evaluere så mye om fortiden og at svaret gjerne blir rettet mot nåtiden. Selv var han ikke så fornøyd. Han uttalte dette:

«Jeg føler at vi har mye å gå på. Jeg tipper at mange av teknikerne svarer høyt på dette. Jeg tror dem driver med sitt og krysser og føler at de har det bra og er fornøyd på den siden. Jeg setter lavt jeg, det er så mye å gjøre på dette ennå. Vi er jo ikke der. Når man er i det får man jo litt «tunnelsyn», man er i sin verden og jobber med sitt.» - I3

Det siste utsagnet jeg tok opp var «*Min nærmeste leder følger opp at vi når enhetens mål*» som også er knyttet til temaet «ledelse». Jeg spurte intervjuobjektene om hva som er deres tolkning av resultatet på 4,5 av 5 var. En av uttalelsene jeg fikk var svært positiv og gav godt med skryt til seksjonslederen. Intervjuobjekt 2 svarte dette:

«Det resultatet skjønner godt. Vår leder har alltid vært positiv til folkene rundt seg. Jeg føler at han er vår mann, og at han backer opp. Jeg har aldri opplevd at han ikke er på min side. Derfor scorer han høyt. Han er jo flink til å trekke folk med seg. På den måten at han er veldig innstilt på ny teknologi, nye måter å gjøre ting på.» - I2

Intervjuobjekt 5 var litt mer skeptisk til hvordan de ansatte tenker når de svarer ut et slikt utsagn, og tolket det på denne måten:

«Jeg tror kanskje at det utsagnet der er litt vanskelig å svare på. For jeg tror det at det er veldig fort gjort å blande det med for eksempel at vi har jo på en måte et oppfølgingsfora hver eneste mandag morgen. Hvor vi på en måte går igjennom status og målene våre, og planene våre. Hvordan vi ligger an, selv om det blir veldig operativt fokus. Og veldig mange av planene våre går på operative ting. Og det kan jo hende det at på grunn av at vi har det møtet der, og det ruller og går, vi er oppdaterte og vi får vite hva andre driver av med, og vi får vite om hva som er feil. Og vi tenker at; jo, vi har jo grei kontroll og vi når målene våre, og vi har planene våre.» - I5

I intervjuet med seksjonsleder poengterte han at det er viktig at vi har fokus på de tiltakene som seksjonen blir enige om basert på resultatene, og spesielt dersom det avdekkes alvorlige

ting. Han trakk også frem at vi kunne dratt i gang mye mer knyttet til besvarelsene og tiltakene enn det vi gjør per dags dato, om vi hadde hatt behov for det.

5. Oppsummering og drøfting av funn

I kapittel 4 presenterte jeg de funnene datainnsamlingen har resultert i. I dette kapitlet skal jeg oppsummere de viktigste funnene og gjennomføre en drøfting av disse. Dette gjør jeg ved å knytte de opp mot relevant teori fra kapittel 2. Drøftingen skal se om det finnes sammenheng eller ikke, mellom innsamlet materiell og eksisterende teori innen de aktuelle fagfeltene. Kapitlet avsluttes med en generell oppsummering av drøftingene hvor problemstillingen og forskningsspørsmålene svares ut, og en presentasjon av oppgavens praktiske og teoretiske implikasjoner.

I dette kapitlet har jeg fulgt samme inndeling som i forrige kapittel, basert på hovedkategoriene fra analysefasen.

5.1. Ansatt i en driftsorganisasjon

I denne kategorien samlet jeg svarene fra den innledende fasen i intervjuene. Jeg brukte denne delen av intervjuet til å få i gang samtalen, og prøvde å få intervjuobjektet til å slappe av og føle seg trygg på meg. Kategorien kunne også ha inkludert temaet kommunikasjon, men dette har jeg valgt å holde utenom og presentere som en egen kategori da det var nokså omfattende.

5.1.1. Oppsummering av «ansatt i en driftsorganisasjon»

Ved sammenligning av uttalelsene i denne kategorien ser jeg at det er et gjentagende svar om hva som bidrar til trivsel og hva de enkelte liker å gjøre. Det de aller fleste svarte at de trivdes med å gjøre på jobb var det å kunne løse problemer på en kreativ måte, «få ting til å fungere», og gjerne i samarbeid med andre. Disse svarene passet også sammen med oppfølgingsspørsmålet om hva som motiverer informantene i en arbeidshverdag. På dette svarte over halvparten av intervjuobjektene variasjonen i arbeidsdagene, «ingen dager er helt like i en driftsorganisasjon», i tillegg til samarbeidet med andre.

5.1.2. Drøfting av «ansatt i en driftsorganisasjon»

Mine funn tilsier av muligheten til å finne løsninger i fellesskap gir en positiv assosiasjon til jobben. Det motiverer til arbeid og fremdrift, i tillegg til å gi glede til å utføre den jobben de pålegges. For å kunne motivere til arbeid med langsiktige planer og mål bør denne trivselen og motivasjonen ivaretas slik at også dette arbeidet blir lystbetont. Får man til dette vil man fjerne en barriere som er med på å hindre de ansatte i å ta tak i det langsiktige arbeidet.

Når funnene i kategorien drøftes opp mot teorien om motivasjon fra kapittel 2.6.2, ser jeg at de passer godt med Herzbergs seks motivasjonsfaktorer:

1. Arbeidsoppgavens karakter, at de er utfordrende, interessante og varierte
2. Ansvar for eget arbeid, og kontroll over egen arbeidssituasjon
3. Prestasjoner og tilfredshet ved å gjøre en god jobb
4. Anerkjennelse fra andre for vel utført arbeid
5. Forfremmelse
6. Vekst

Det var ingen av de jeg intervjuet som trakk frem punktene 4, 5 og 6, men dette mener jeg kan ha noe med spørsmålene som ble stilt og at det var jeg som stilte de (og ikke en leder).

Fraværet av disse tre punktene betyr ikke at de ikke vil virke motiverende på de ansatte i BTA seksjonen.

Sammenligner jeg funnene med Hackman og Oldhams motivasjonsmodell, også fra kapittel 2.6.2, med de tre «psykologiske tilstandene» som må være tilstede i arbeidet for å oppnå motivasjon, vil jeg si at også disse er oppfylt i relativ stor grad. De tre tilstandene er å ha følelsen av meningsfulle arbeidsoppgaver, ha personlig ansvar for resultatene og å ha kunnskap for å evaluere resultatet av egen innsats. Tre tilstander jeg vet, både av funn fra forskningsintervjuer og observasjoner, at de ansatte i seksjonen har. Naturlig nok kan det være dager som de ansatte ikke har like høy motivasjon, men ser man på det store bilde viser funnene at motivasjonen er tilstede blant de ansatte i BTA, så lenge motivasjonsfaktorene og de «psykologiske tilstandene» er oppfylt.

Funn knyttet til trivsel med å finne løsninger i fellesskap og samarbeide med andre kan også sees på som å være en del av et fellesskap og en organisasjonskultur, ref. kapittel 2.6.1. Ved å jobbe sammen med andre deler man kunnskap og erfaringer som ikke nødvendigvis er en del av de skriftlige og utarbeidede retningslinjene til Avinor eller BTA. Det kan være viktig at ledelsen følger med på denne kulturen, uten å påvirke den unødvendig, for å sikre at verdiene og holdningene i kulturen samsvarer i stor grad med seksjonens forventinger og at den er åpen for eventuelle endringer.

I denne kategorien kan det å opprettholde medarbeidernes gode motivasjon, også knyttet til langsiktige arbeidsoppgaver og en positiv organisasjonskultur, være en utfordring.

5.2. Strategiarbeid

Denne kategorien tok for seg det generelle arbeidet med strategi, og kjennskap til dette begrepet. Jeg tok også opp OSL sitt strategikart og seksjonens handlingsplan (som også ble tatt opp i kategorien «Overordnede og konkrete mål»), i tillegg til spørsmål om hvordan de ville ha løst et fiktivt case. I denne kategorien ønsket jeg å danne meg et bilde av hvordan seksjonen og de ansatte jobber med utarbeidede strategier og arbeid knyttet opp mot dette.

Som nevnt i kapittel 3.2.2 er strategikartet en oversikt over strategiske temaer og strategiske mål som skal sikre en god knytning mellom overordnet strategisk og operasjonelt fokus, samt muliggjøre styring mot dagens strategiske retning og fremheve de viktigste strategiske utfordringene. I kapittel 3.2.2 gav jeg også en kort presentasjon av handlingsplanen til BTA (som er en oversikt som skal følge hvordan BTA seksjonen jobber i forhold til overordnet målsetting og strategi), og hvordan det er tenkt at den skal fungere.

5.2.1. Oppsummering av «strategiarbeid»

Et generelt funn knyttet til strategiarbeid var at flere av intervjuobjektene ikke prioriterte å jobbe med denne typen arbeid. Det kom frem at dette skyltes i stor grad deres rolle i seksjonen og et tidspress som gjorde at de ikke hadde anledning til å sette seg inn i tilhørende dokumentasjon og hvilke forventninger som eventuelt ble satt til deres involvering i arbeidet.

Innenfor denne kategorien presenterte jeg Oslo lufthavns strategikart, og spurte deretter om intervjuobjektene hadde sett denne oversikten tidligere. Her var det kun halvparten som svarte at de trodde at de hadde sett det før, et par var sikre på å ha sett det, en var også klar på at han så på det med jevne mellomrom. De resterende trodde ikke de hadde sett det eller fått det presentert før, og hadde derfor ingen kjennskap til utformingen eller innholdet. De tre som svarte positivt til kjennskap til dokumentet er alle i driftsingeniører stillinger. Dette kan tyde på at det er et ulikt fokus og kjennskap til strategikartet på de ulike linjene i seksjonen. Dette ulike fokuset ble også bekreftet i samtale med seksjonsleder som kunne fortelle at det ikke ble brukt tid på å presentere dette dokumentet på samme måte i alle linjene. De som jobber i det utførende leddet får etter planen dette kommunisert ut muntlig i fagmøter, da de ifølge seksjonsleder har en hektisk hverdag og at det ikke skal forventes at de bruker tid på å lese seg opp på slike dokumenter. Det stilles med andre ord ulike krav til kjennskap til dokumentet basert på hvilken stilling man har i seksjonen.

Funn knyttet til kjennskap til handlingsplanen tilsier at det er svært få som kjenner til dette dokumentet. Det ble også tatt opp fra et av intervjuobjektene, som kunne relateres til svarene fra de andre, at arbeid med strategikartet, handlingsplanen og tilsvarende dokumenter ikke blir prioritert ved eget arbeid, da det som regel ikke er tid til den type oppgaver. Igjen passer dette med hva jeg fikk fortalt av seksjonslederen, at dette dokumentet ikke brukes aktivt mot de ansatte på seksjonen, men fungerer mer som et oppsummeringsverktøy for ledelsen.

Det fiktive caset fikk jeg presentert til to av intervjuobjektene. Besvarelsene fokuserte ikke helt på de samme aspektene, men tankegangen var noe lik. Av svaret til intervjuobjekt 1 ble det lagt vekt på evaluering underveis. Vedkommende tok også for seg utfordringene som gjerne knytter seg til strategiimplementering, og noen problemer knyttet til kommunikasjon og det å ikke dele informasjonen man har. Intervjuobjektet fokuserte også på det å spre eierskapet ut i alle ledd for å kunne øke motivasjonen blant de som skal følge strategien og bidra til å nå både delmål og hovedmål. Intervjuobjekt 5 fokuserte mest på involveringen av alle ledd og så også fordelen av å vurdere målenes relevans gjennom utføringsperioden.

5.2.2. Drøfting av «strategiarbeid»

For seksjonen mener jeg det er svært viktig å inkludere alle ledd slik at man får en strategi som er et produkt av samarbeid mellom topp og bunn. Man må unngå en «top-down» prosess hvor ledelsen bestemmer og utarbeider strategier og løsninger uten å samråde seg med de ansatte. Det må heller jobbes for å få til en «bottom-up» prosess, hvor de ansatte får være med på arbeidet. Dette fordi at ledelsen ikke nødvendigvis vet hvordan det er best at teknikerne utfører reparasjoner eller gjør vedlikeholdet. Det er ikke på toppen denne kunnskapen sitter, og da kan heller ikke driftsingeniøren eller faglederen bestemme over arbeidsoppgaver i detalj, dette er informasjon som må komme fra teknikernes kunnskap og erfaring. Men det er heller ikke teknikernes ansvar å styre arbeidet etter budsjetter, omsetning osv. Så en god blanding av innspill er å foretrekke for å få en mest mulig funksjonell strategi. Knyttet til funn ser det ut til at dette blir praktisert i varierende grad i BTA seksjonen. Dette basert på at kjennskapet til arbeidet med strategikartet og handlingsplaner begrenset seg til et par intervjuobjekter, hvor ingen av de sitter i det utførende leddet. Involveringen kan selvfølgelig ha blitt ivaretatt fra andre medarbeidere enn de som var en del av forskningens utvalg, så grad av involvering kan ikke fastslås for sikkert, men jeg antar her at mitt funn er gjeldende for seksjonen. Teorien presentert i kapittel 2.3 legger opp til en strategiprosess som i formuleringen er styrt av ledelsen, med en involvering fra medarbeiderne i valg av den

strategiske metoden (kapittel 2.3.4) og den videre strategiimplementeringen (kapittel 2.3.5 og 2.3.6). Som nevnt avviker derfor BTAs arbeid med strategiprosessen noe fra anbefalt teori.

Knyttet til teorien om utarbeidelse, implementering, kontroll og evaluering av strategi i kapittel 2.3, ser det ut til at de som svarte ut det fiktive caset har en grei oversikt over hovedpunktene ved strategiarbeid. De trekker inn involvering av nøkkelpersonell, evaluering underveis og i etterkant av prosessen og kommunikasjon ut i alle ledd. Men selv om et par av intervjuobjektene er kjent med denne måten å jobbe med strategi på, betyr nødvendigvis ikke at det er slik det er gjort i seksjonen, men det er godt å se at den teoretisk rette tankegangen er tilstede. Intervjuobjektene beskrivelse gjør det ikke mulig å plassere de fiktive casene inn i en av de fire implementeringstilnærmingene som ble presentert i kapittel 2.3.5, men av hva de vektla som viktig kan jeg se flere av fokusmomentene som ble trukket frem i Figur 2.3-3: Iverksettelsesprosessen av strategi. Momenter som ble trukket frem som viktig av intervjuobjektene var; ressurser, lederskapet, kommunikasjon, motivasjon og mål på ulike nivåer. Det er viktig at seksjonen i fremtiden ivaretar alle momentene som ble presentert i teorikapittel 2.3.5 for å legge grunnlaget for en suksessfull iverksettelse.

Fra mine funn og erfaringer ser det ut til at seksjonen i utgangspunktet har et ønske om å jobbe etter plan perspektivet («plan» fra Mintzbergs (1987) og strategiens 5 P-er), med eksempelvis strategikart og handlingsplaner. Det ser også ut til at seksjonen til tider jobber med strategi som mønster («pattern») hvor det dukker opp muligheter (fremvoksende strategier) som man tar tak i og prøver å realisere. Dette medfører at enkelte strategier og planer forblir urealiserte og faller utenfor fokusområdene (bevisst og ubevisst). I tillegg har det i løpet av det siste halve året blitt presentert en målsetting om at BTA skal bli «ledende på drift og vedlikehold i Avinor» (presentert som funn i kategorien «Overordnede og konkrete mål»), dette passer med et tredje strategiperspektiv; perspektiv («perspective»). Hvor strategien blir en kollektiv tankegang i seksjonen. Teorien gir rom for at flere typer strategiperspektiv kan kombineres og beskriver at strategi i praksis ofte har elementer av alle fem 5 P-ene (plan, ploy, pattern, position og perspective). Så det at BTA benytter flere perspektiver er sammenfallende med teorien.

Fra mine funn kommer det ikke tydelig frem hvilke av Roos et al. (2014) sine perspektiver seksjonen kan plasseres i, men av observasjoner, egen erfaring og kjennskap til BTA mener jeg at omgivelsesperspektivet er et passende perspektiv for seksjonen. Dette basert på

seksjonens evne til å tilpasse seg omgivelsene, slik at seksjonen kan levere etterspurte tjenester til ønsket kvalitet, og på denne måten tilegne seg et konkurransefortrinn.

Som en del av funnene fra både forskningsintervjuene og fra mine egne observasjoner, og ikke nødvendigvis bare de som har blitt koblet mot kategorien «strategiarbeid», er det enkelte uttalelser og momenter som jeg ser går igjen som utfordringer og barrierer i det langsiktige arbeidet. Slik Roos et al. (2014) presenterte i kapittel 2.4 finnes det både eksterne og interne barrierer som påvirker strategiimplementeringen. For Avinor og BTA seksjonen kan de eksterne barrierene presenteres på denne måten: ressursknapphet er tilgang på materiell og utstyr som kreves for å drifte flyplassen og anleggene på en effektiv og kostnadsfornuftig måte. Tilgang på kompetent personell er (som løftet opp flere ganger i forskningsintervjuene) også svært viktig for å kunne løse tekniske utfordringer på egenhånd, slik at bedrifter ikke er avhengig av å leie inn kunnskap dyrt og unødvendig fra eksterne aktører. Dette knytter seg også tett til teknologiutvikling og stadige endringer i sammensatt og teknologisk avansert utstyr. Politikk påvirker Avinor i stor grad da bedriften er statseid og er avhengig av støtte for å kunne utvikle seg og fortsatt kunne øke passasjerveksten. Holdninger i samfunnet påvirker også Avinor sterkt da vi er avhengig av at mennesker fortsetter å reise med fly både på bedriftsreiser og privatreiser. Her kommer også holdninger knyttet til miljøutfordringer sterkt inn da flytransport blir sett på som en av de store forurensningskildene. De store flyselskapene som benytter seg av Oslo lufthavn er en av interessentgruppene til Avinor og BTA seksjonen på OSL. Om makten i disse endres, og det blir endrede meninger og støtte til bruk av OSL som destinasjon og avreisepunkt vil det påvirke bedriften i stor grad. Passasjerer mister tilbudet om reiser og det vil bli færre brukere av flyplassens tjenester.

Teknologiutviklingen, som allerede nevnt, påvirker anleggene på flyplassen i stor grad. Flere anlegg blir mer komplekse og avanserte, og flere løsninger bli mer automatisert og krevere kunnskap blant de som skal utføre service og vedlikehold. Som nevnt i funnkapittel 4.4 er det behov for mer opplæring for å klare å holde følge med denne utviklingen i samfunnet.

Ser man på teorien til Roos et al. (2014) om de interne barrierene som påvirker strategiimplementeringen i BTA seksjonen er manglende fleksibilitet seksjonens utfordring med samarbeid og kommunikasjon med andre seksjoner og faggrupper. Her kan det være noen som det er vanskelig å få med på endringene og det er derfor viktig å få på plass en felles forståelse og en god kommunikasjon. Barriere nummer to (foreldet ledelse) kan være tilfellet dersom ikke ledelsen i Avinor eller i BTA seksjonen er med på den utviklingen som skjer i bransjen eller innad i bedriften. Da kan det være vanskelig for seksjonen å få på plass

en god og fungerende strategi. Dette gjelder også for de utøvende av strategien, alle må være oppdatert på utvikling og endrede kunnskapskrav. Sneversyn kan for BTA seksjonen være at man ikke klarer å se nytten av hva andre seksjoner jobber med, og tilegne seg kunnskap og erfaringer gjennom deres arbeid. Intervjuobjekt I2 beskrev i kapittel 4.6 dette som å være «navlebeskuende». Dersom man hadde overvunnet denne barrieren kunne man ha sluppet å gjøre tingene som allerede har blitt utført av andre, og da spart tid på å unngå dobbeltarbeid og det å gå i de samme fellene. Organisasjonskulturen (barriere om verdier, stil og tradisjoner) i seksjonen kan også påvirke strategiimplementeringen i stor grad. I BTA seksjonen er det mange som har jobbet i samme stilling i svært mange år og har dermed tilegnet seg holdninger, vaner og tradisjoner for måten til blir gjort på. Med disse holdningene er det vanskelig å få inn endringer og ny tankegang. Roos et al. (2014) trakk også makt inn som en intern barriere. For BTA vil denne barrieren være knyttet til makten til seksjonsleder og de fagansvarlige. Denne barrieren er relativ lav i BTA da de ansatte i disse rollene er flinke til å samarbeide og fokusere på de samme oppgavene, og ikke setter ulike krav og forventninger til de andre i seksjonen. Som en ekstra barriere trakk Roos et al. (2014) frem kunnskap og rett kompetanse. Slik intervjuobjektene beskrev det er dette en stor barriere i BTA. Dette ble også trukket frem ved den eksterne barrieren om teknologi utvikling.

BTA bør i fremtiden ha fokus på nøkkelpunktene til Neilson et al. (2008) for å unngå at de eksterne og interne barrierene blir til hinder for strategiimplementeringen og arbeidet med langsiktige planer og målarbeid.

I denne kategorien kan det at seksjonen har et uoversiktlig strategisk grunnlag og retningsvalg, som heller ikke blir tydelig og godt nok kommunisert ut til medarbeiderne være en utfordring. I tillegg er også arbeidet med å overvinne de interne barrierene for vellykket strategiimplementering en utfordring som seksjonen må jobbe med.

5.3. Overordnede og konkrete mål

Også i denne kategorien ble kjennskapet og arbeidet strategikartet og seksjonens handlingsplan knyttet opp. Her var fokuset rettet mot innholdet i handlingsplanen, målene som har blitt hentet fra strategikartet, utarbeidelsen av seksjonen tiltak og prosessen med å

utarbeide mål. Denne kategorien er tett knyttet til neste kategori, «Måloppnåelse», som også har blitt presentert med tilhørende funn i kapittel 4.4.

5.3.1. Oppsummering av «overordnede og konkrete mål»

Funn knyttet til utarbeidelse av handlingsplan og mål forteller meg at det ikke er så mange på seksjonen som blir direkte involvert i dette arbeidet. Det var to av intervjuobjektene som hadde tatt del i arbeidet med å utarbeide retningslinjer og konkrete mål for seksjonen i løpet av de siste årene, mens det var fire andre som svarte positivt til å få være med på arbeidet i fremtiden, enten direkte ved utarbeidelsen eller å kunne komme med innspill som en del av prosessen. Flere trakk frem at muligheten til påvirkning av målene som man skal arbeide mot vil gi et økt eierskap og sterkere forpliktelse til å gjennomføre de tiltakene som iverksettes. De to som hadde bidratt til arbeidet med innholdet i handlingsplanen er begge i ingeniørstillinger, noe som også her kan tolkes som om den direkte involveringen har knyttet seg til dette leddet, men ikke lengre ned i seksjonen.

Når jeg, sammen med intervjuobjektene, gikk gjennom strategikartet viste det seg at alle kunne relatere seg til innholdet og målene i det. Uavhengig om de hadde svart at de hadde sette det tidligere eller ikke. De kjente til flere av fokusområdene, og flere gav uttrykk for at de forstod strategien og grunnen til at OSL skal nå de overordnede målene. Ved presentasjon av handlingsplanen var det lignende svar som ved presentasjon av strategikartet. Det var også her mange som ikke var sikre på at de hadde sett dette tidligere, men mente selv at det muligens var noe de burde ha sett eller hadde blitt presentert uten at de husket det.

I kategorien for medarbeiderundersøkelsen, kapittel 4.8, stilte jeg spørsmål om et utsagn som tok for seg konsernledelsens formidling av konsernets mål. Til dette var det flere som var kritiske til avstanden mellom OSL og Avinor konsernet, og uttrykte dermed også skepsis til at Avinorkonsernet utarbeider de overordnede målene og planene som skal gjelde for OSL.

Seksjonslederen for BTA presenterte i sitt forskningsintervju, som også er nevnt tidligere, et overordnet mål som kommer til å ha høyt fokus i tiden fremover; «BTA i OSL skal være ledende på drift og vedlikehold i Avinor».

5.3.2. Drøfting av «overordnede og konkrete mål»

For involvering av medarbeidere i arbeidet med å utarbeide mål kan samme strategi som ble brukt i forrige drøftingskapittel, kapittel 5.2.2, om «bottom-up» samarbeid benyttes. Skal målsettinger ha bedre forutsetninger for å nå må det være et samarbeid i utarbeidelsen av

disse. Om de blir utarbeidet på «topp» og videreformidlet «nedover» vil målene oppleves som påtvungne og ikke virke særlig motiverende på de i den utførende rollen. Målene kan heller ikke utarbeides av de utførende alene. Det behøves påvirkning fra ledelsen slik at de konkrete målene blir knyttet sammen med de overordnede målene. Fra funnene kan jeg se at det er stor interesse for å være med på denne prosessen fra alle leddene i seksjonen, noe som bør benyttes for å få på plass fornuftige mål. Ønsket om å bidra til utarbeidelsen av disse kan nok også knyttes til det å ha kjennskap til hvilke mål som eksisterer. Et av intervjuobjektene kommenterte «da hadde jeg i alle fall sett de» ved spørsmål om interesse for å bli involvert i utarbeidelsesprosessen.

Som man kan se av strategikartet til OSL og seksjonens handlingsplan er målene i disse dokumentene delt opp i forskjellige områder. Det finnes K-mål som hører til «kunde og samfunn», Ø-mål som tilhører det økonomiske området, I-mål som går på de «interne prosessene» og M-mål som dekker området for «mennesker, læring og utvikling». Denne oppdelingen av mål kan knyttes direkte til Kaplan og Nortons (1992) teori om «balansert målstyring» (kapittel 2.5) hvor verdien av å sette mål på andre områder enn økonomi, fremheves som svært viktig.

De overordnede målene Avinorkonsernet utarbeider (som noen av BTA seksjonens ansatte er skeptiske til) og som er gjeldende for hele Avinor, eller hele OSL i form av strategikartet, er det Roos et al. (2014) i kapittel 2.5 beskriver som åpne mål. Det absolutt helt overordnede målet til Avinor, satt av Staten i «Nasjonal transportplan», er at Avinor skal bidra til «et transportsystem som er sikkert, fremmer verdiskapning og bidrar til omstilling til lavutslippssamfunnet». Dette hovedmålet, sammen med strategikartet, er mål som er langsiktige og gir retning for seksjonens konkrete mål (også kalt lukkede mål). De overordnede målene skal også presisere og operasjonalisere visjonen og den gjeldende forretningsideen til Avinor. Avinors misjon er å «utvikle og drive et sikkert, effektivt og bærekraftig luftfartssystem i hele landet», mens visjonen, som da skal operasjonaliseres gjennom de overordnede målene, er «å skape verdifulle relasjoner; vi knytter mennesker og steder sammen på en slik måte at det blir skapt varige bånd. Enkeltmennesket, bedrifter og samfunn skal verdsettes og få tydelige verdier ut av våre leveranser». Verdiene er «åpen, ansvarlig, handlekraftig og kundeorientert», som gir en felles retning for daglige valg og prioriteringer uavhengig av hvilken seksjon eller flyplass man hører til. Avinors forretningsidé og samfunnsoppdrag er «å sikre hele Norge gode luftfartstjenester».

Knyttet til utarbeidelsen av tiltak i handlingsplanen og til resultatene fra medarbeiderundersøkelsen har BTA seksjonen et ønske om å utarbeide «SMARTE» -mål. «SMARTE» -mål er et akronym tilsvarende ROTUR som ble beskrevet i teorikapittel 2.5. Akronymet beskriver de samme egenskapene som Erichsen et al. (2015) beskrev som egenskaper som må være tilstede for konkrete mål på et operasjonelt nivå. Målene og tiltakene som blir utarbeidet i BTA skal være:

- S = Situasjonsbaserte
- M = Målbare
- A = Ansporende (motiverende)
- R = Realistiske
- T = Tidsbestemte
- E = Enkle

I denne kategorien er den manglende informasjonsdelingen og kunnskapen blant de ansatte om seksjonens konkrete mål en utfordring. For hvordan skal de ansatte nå målene hvis de ikke har en god oversikt over hva de jobber mot å oppnå? Magefølelse og antagelser bør ikke være retningsgivende for seksjonen.

5.4. Måloppnåelse

I denne kategorien tok jeg opp spørsmål knyttet til fokus på måloppnåelse, hva seksjonen kunne gjøre bedre for å bli bedre på dette og hva som eventuelt hindret oss i å ha høy måloppnåelse. Det jeg ønsket å finne ut var intervjuobjektene forhold til måloppnåelse. Jeg ønsket å få et inntrykk av hva det er som driver de til å nå mål. Denne kategorien er naturlig nok sterkt knyttet til forrige kategori presentert i kapittel 4.3 og 5.3 «Overordnede og konkrete mål».

5.4.1. Oppsummering av «måloppnåelse»

På spørsmål om seksjonens fokus på måloppnåelse fikk jeg veldig varierende svar. Det skilte mellom at vi hadde et godt fokus på måloppnåelse (spesielt på de konkrete målene), at vi hadde hatt et større fokus på det tidligere, at det fantes et fokus og at det var sunt, til at vi hadde lite fokus på måloppnåelse. En nevnte også at det var vanskelig å ha fokus på dette, da

arbeidsoppgavene blir styrt av Driftssentralen og de tekniske innmeldingene som kommer daglig.

Flere trakk også inn utfordringer knyttet til bemanning som en av årsakene til at seksjonen i perioder kunne oppleve å ha dårlig måloppnåelse.

Det ble også nevnt at det til tider jukses med måloppnåelsen. Dette skjer i enkelte tilfeller hvor det måles opptid på anlegget som det skal jobbes på. Målingene «manipuleres» ved at de registreres som ferdig før arbeidet faktisk er ferdigstilt.

Endringer som ble foreslått for å bli bedre på måloppnåelsen var blant annet økt kunnskap og opplæring blant de ansatte, revidering og oppfriskning av planer for å nå målene underveis, økt fokus på målene, økt bemanning, deling av kunnskap blant de ansatte og økt samarbeid med eksterne.

5.4.2. Drøfting av «måloppnåelse»

For at seksjonen skal klare å øke fokuset på måloppnåelse, og på målene generelt, kan det være lurt å utarbeide lett forståelige og oversiktlige målhierarkier eller «måltrær», slik som Roos et al. (2014) trekker frem som nyttig organisering av mål i kapittel 2.5. Disse kan vise hvilke delmål som må nås for at høyere liggende mål skal kunne oppnås, og gjør de mer operasjonaliserbare. For å øke engasjement og motivasjon til å jobbe mot disse målene kan det med fordel brukes visualiseringsverktøy som «rødt og grønt lys» eller lignende, som viser status med arbeidet mot å nå målet og hvilke delmål som påvirker andre mål. En slik visualisering kan også tydeliggjøre eventuelle konflikter mellom målene som må ryddes opp i slik at prioriteringen av arbeidet kan bidra til måloppnåelse.

Som en kommentar til funnet om at det har vært et høyere fokus på måloppnåelse tidligere kan det, i tillegg til måten det arbeides med å holde fokuset oppe, forklares i noen grad ved at seksjonen de siste to årene har vært inne i en fase hvor det har vært unormalt mye arbeid knyttet til utbyggingen av Oslo lufthavn, T2. Dette har medført at driftsoperasjonelle mål har blitt tilsidesatt for å kunne klare å nå mål som «en vellykket idriftsettelse av T2», «ansatte skal være godt opplært og klare for OSL 2017» og «ansatte med eierskap og stolthet for OSL 2017».

For å øke den fremtidige måloppnåelsen vil det også være lurt å involvere de ansatte ved formuleringen av mål eller delmålene, slik at også eierskapet til disse økes, som beskrevet i forrige delkapittel, kapittel 5.3. Teorien om «Endring og utvikling» trekker også frem det å

vurdere belønning ved måloppnåelse som noe som kan påvirke graden av nettopp måloppnåelse og endring.

Målsettingen bør absolutt være at BTA har en god, og gjerne full, måloppnåelse på seksjonens konkrete mål. Dette får man ikke bare ved å sette enkle mål, som er lette å nå, men å skape en holdning og et fokus som retter seg mot måloppnåelse. Det må være motiverende å jobbe for å oppnå mål og organisasjonskulturen kan ikke godta at det er enkelte som jukser med måloppnåelsen. Sammenlignes BTAs nåsituasjon med teorien om måloppnåelse sammenfaller ikke disse. Her har seksjonen «noe å gå på».

I denne kategorien hører utfordringen direkte til forrige kategori sin utfordring. Dersom det er usikkerhet rundt hvilke mål som skal nås, vil det påvirke måloppnåelsen i stor grad. Utfordringen er den manglende tydeliggjøringen av målingsparametere og hva som må til for å få en god måloppnåelse.

5.5. Planer

I denne kategorien ønsket jeg å få svar på om intervjuobjektene forstod viktigheten av å ha langsiktige planer og mål. I intervjuguiden hadde jeg ikke inkludert så mange spørsmål knyttet direkte til dette temaet som jeg burde, så grunnlaget for drøfting av funnene ble noe tynt.

5.5.1. Oppsummering av «planer»

I kategorien kalt «Ansatt i en driftsorganisasjon», kapittel 5.1, presenterte jeg at så å si alle intervjuobjektene trakk frem variasjon som en av tingene som motiverte de i en arbeidshverdag, samtidig kom det frem at arbeidet med langsiktige planer fort kunne bli kjedelig da det ble for rutinepreget for mange. Et av intervjuobjektene som så på de langsiktige planene og arbeidsoppgavene som rutinepreget, så også nytten av å ha de for å kunne utføre en trygg og god jobb som er gjennomtenkt i alle ledd.

Flere av intervjuobjektene trakk frem at det var vanskelig å prioritere de langsiktige arbeidsoppgavene og planene som har blitt lagt for forebyggende arbeid, da tiden sjeldent strekker til. Det var også en som poengterte at FV-tiltakene ofte tok så lang tid å gjennomføre at innen man hadde hatt tid til å gå gjennom tiltaket (kontrollen) var det tid for å starte på en

ny runde. Prioriteringene er nok i tillegg til tidsaspektet, noe personavhengig og knytter seg opp mot hvilke arbeidsoppgaver man liker å gjøre og trives med og hvor effektivt man gjør de.

Det kom også et ønske om tydeligere og mer strukturerte planer for seksjonen, med et eksempel rettet mot opplæringsplaner og kursing både av lærlinger og andre ansatte.

Et intervjuobjekt anbefalte at seksjonen burde utarbeide en oversikt over tilstanden til de anleggene som har vært i drift siden oppstarten av OSL på Gardermoen i 1998, og basert på denne oversikten lage en langsiktig og konkret plan for utskiftninger som må på plass de kommende årene.

5.5.2. Drøfting av «planer»

Det å følge planene som har blitt utarbeidet for seksjonen er viktig for å kunne klare å ligge i forkant av problemer. Som trukket frem i funnene tar denne delen av arbeidet mye tid, og blir ofte nedprioritert. For å øke gjennomføringen av det planlagte arbeidet, som på sikt vil gi positive effekter, kan det være lurt å følge tankegangen til intervjuobjekt 2. Han mente det kunne være lurt å skille mellom hvem som utførte langsiktig og kortsiktig arbeid på anleggene, slik at det ikke var så enkelt for den utførende part å prioritere de kortsiktige oppgavene foran de langsiktige. Dette krever naturlig nok flere ressurser med spesialkompetanse per anlegg, og må sees opp imot dets kompleksitet og størrelse. Bemanning blir igjen et tema for å kunne klare å gjennomføre dette arbeidet.

Strategidokumentet «BTAs handlingsplan» er som navnet tilsier også en plan. Dokumentet knytter den overordnede og seksjonsspesifikke strategien til en plan for gjennomføring og måloppnåelse. Som nevnt i kapittel 5.2.2 brukes ikke dette dokumentet på denne måten, og vil derfor sees bort ifra i dette drøftingskapittelet siden det ikke fungerer som en reell plan for seksjonen.

Planer kan være med på å gi trygghet i arbeidet for hver enkel. Det at man kan se på utarbeidede planer for å kontrollere at man har gjennomført arbeidet på en tilstrekkelig og riktig måte, er også med på å standardisere arbeidet som blir utført slik at seksjonen får en mer kontinuitet på det som blir gjort, uansett hvem som gjør det. Planer for gjennomførelse kan være så enkle som sjekklister og kontrollkort som fylles ut under arbeidet og følger med arbeidsordren til jobben for sporbarhet i ettertid. Slike planer eksisterer i noen grad i dag, knyttet til FV-tiltak, men bør gjennomgås og oppdateres for å ivareta at de til enhver tid

inkluderer alle bygg på OSL og alle anlegg som er i drift. Dette er en viktig jobb som må gjennomføres av driftsingeniørene (planleggerne), for at teknikerne (utførerne) kan gjøre jobben på en sikker og korrekt måte som er i henhold til interne og eksterne regelverk.

I tillegg til planer for gjennomføring av arbeidsordre og FV-tiltak, må driftsingeniøren også utarbeide «opplæringspakker» for sine anlegg. Opplæringspakkene skal sørge for at brukerne av anleggene har den nødvendige teoretiske og praktiske kunnskapen som behøves for sikker og korrekt bruk av utstyret. Opplæringspakken må også inkludere informasjon om nødvendige sikkerhetskurs eller sikkerhetstiltak (risikovurderinger, sikker jobb analyse etc.) som må være utført eller vurdert, samt om det stilles krav til brukeren om sertifiseringer (liftsertifikat, fallsikringsbevis etc.). Ved behov må det settes opp en opplæringsplan med tidspunkter for nybegynnerkurs, repetisjonskurs og eventuelle gjennomganger med produsenten av anlegget eller utstyret.

Som tatt opp i drøftingen av strategifunn, kapittel 5.2.2, ser det for noen områder ut som seksjonen ønsker å følge et plan perspektiv for strategi. Skal seksjonen følge dette perspektivet i fremtiden mener jeg det er viktig at det utarbeides klare planer for hvordan man skal jobbe for å oppnå målene som er satt. Det kan med fordel også utarbeides planer med ulik varighet, planer for å nå delmål og planer for å nå de mer overordene målene. Planer bør også utarbeides og benyttes i større grad for å skape rammeverk for en felles grunnbase med opplæringer og sertifiseringer. Med andre ord gjelder planer for så mye mer enn «hvordan nå mål» eller planer for forebyggende vedlikehold.

I denne kategorien er frigjøring av tid og prioritering av langsiktige oppgaver og planlagt arbeid en stor utfordring.

5.6. Kommunikasjon

Denne kategorien ble utarbeidet da jeg opplevde at det var mange områder som knyttet som mot intern og ekstern kommunikasjon. Jeg hadde få spørsmål i intervjuguiden som var direkte knyttet opp mot hvordan kommunikasjonen i seksjonen fungerer. Med denne kategorien ønsker jeg å tydeliggjøre viktigheten med god kommunikasjon. I denne forskningen kan kommunikasjon trekkes inn i alle kategoriene som undersøkes.

5.6.1. Oppsummering av «kommunikasjon»

På et spørsmål som var rettet direkte mot kommunikasjon, kommunikasjon av seksjonens mål, svarte alle at denne var for dårlig. Et av intervjuobjektene trakk frem at vi var gode på å kommunisere ut konkrete og håndfaste saker, men at det lett glapp litt når ting var litt mer komplekse og ikke fullt så enkelt å forstå.

Det var flere av intervjuobjektene som tok opp utfordringer knyttet til kommunikasjon med andre seksjoner og selskaper som vi jobber med til daglig. De poengterte at vi i Avinor er for dårlige på å dele informasjon som flere burde vite om, og at vi ofte opplever situasjoner hvor vi blir konfrontert med saker som vi burde ha kjent til. Dette var typiske byggesaker, hvor det er andre seksjoner (både på OSL og i konsernet) som har bygget og satt i drift anlegg som vi skal drifte og vedlikeholde, uten at vi har blitt informert om prosjektet eller byggeprosessen. Manglende kommunikasjon om slike og tilsvarende saker vil påvirke forholdet mellom BTA seksjonen og de vi samarbeider med for å drifte flyplassen.

Et av intervjuobjektene tok også opp den interne kommunikasjonen, og hvordan vi har en tendens til å påvirke hverandre negativt ved å spre dårlige holdninger og meninger.

Som et funn fra intervjuene var det flere som også tok opp den positive kommunikasjonen seksjonens leder har ut til de ansatte. Denne informasjonsdelingen ble sett på som god, men i noen tilfeller også noe overveldende da det til tider kunne være vanskelig å henge med.

Seksjonslederen tok opp viktigheten av å tilpasse kommunikasjonen med de man hadde dialog med. Behovet for informasjon er i mange tilfeller personavhengig, noen har behov for å vite mye om hva som skjer, andre opplever dette bare som «støy».

5.6.2. Drøfting av «kommunikasjon»

Som teorien i kapittel 2.7 tok opp, viser studier at tett vertikal kommunikasjon i en bedrift, opp og ned i alle ledd, generelt bidrar til bedre ytelsesevne. Kommunikasjon bør brukes strukturert for å ivareta at alle får den samme informasjonen, og at alle har forstått innholdet på samme måte. Sett opp mot de oppsummerte funnene ser det ut til at BTA har litt å gå på både internt i seksjonen og spesielt utover seksjonens grenser. Samarbeid og informasjonsdeling med andre aktører blir vanskelig om de ikke «pleies» kontinuerlig. For BTA kan det derfor være fordelaktig å jobbe med forbedringsarbeid knyttet til kommunikasjon og samarbeid internt og med andre seksjoner og selskaper som holder til på OSL. Dette vil kunne lette arbeidshverdagen, skape en bredere forståelse og kunnskap om hva

som også foregår utenfor seksjonen, i tillegg til å øke effektiviteten på arbeidet (slik teorien i kapittel 2.3 beskrev det med Abrahamsens artikkel om «strategi i et nettverksperspektiv»). I tillegg bør seksjonen jobbe med kommunikasjonen knyttet til planer og mål for å øke fokuset og måloppnåelse på de langsiktige arbeidsoppgavene.

En bedret intern kommunikasjon kan også påvirke de ansattes holdninger og seksjonens organisasjonskultur. Ved å få flere til å forstå hvilken retning seksjonen skal og hvilke mål man jobber for å oppnå, kan de ansatte påvirke hverandre på en mer positiv måte. Slik teorien om organisasjonskultur i kapittel 2.6.1 beskriver er det viktig å få flest mulig med «på laget» og kommunikasjon kan være en nøkkel for å få dette til. Roos et al. (2014) trekker også frem kommunikasjon som en av fokusområdene for suksessfull iverksettelse av strategi.

Viktigheten av og fokuset på kommunikasjon kommer også frem i teorien om «Endring og utvikling» i kapittel 2.6, for å unngå motstand mot endring og nye måter å arbeide på.

Det manglende eierskapet til, og kunnskapen om, Avinors og BTA seksjonens strategier og mål kan være et tegn på at dette er temaer og saker som ikke blir kommunisert ut til de ansatte ofte nok. Som teorien sier vil regelmessig kommunikasjon bidra til at flere opplever å bli inkludert og føler et eierskap til endringsprosesser. Dette gjelder naturlig nok i normale arbeidssituasjoner også. Mer informasjon gir økt involvering, som igjen gir økt eierskap.

Det at kommunikasjon tilpasses mottakeren er en positiv del av den eksisterende kommunikasjonen i BTA seksjonen, og sammenfaller med anbefalinger og retningslinjer gitt i teorikapittel 2.7.

I denne kategorien er mangelfull kommunikasjon og informasjonsdeling internt og eksternt en utfordring som påvirker det meste som skjer i seksjonen.

5.7. MUST

Denne kategorien utarbeidet jeg på bakgrunn av at jeg hadde flere spørsmål knyttet til MUST i intervjuguiden, det ble derfor naturlig å skille ut disse funnene for seg.

5.7.1. Oppsummering av «MUST»

Samtlige av de seks intervjuobjektene var glad for at seksjonen og seksjonslederen gjennomfører MUST-samtalen. Flere trakk frem dette som et sted hvor man kan «blåse ut»

ved behov, og hvor man kan legge frem bekymringer eller utfordringer. Alle var klar på at de hadde samtalen en gang i året, og at dette var tilstrekkelig antall planlagte samtaler med nærmeste leder. Flere fremhevet også seksjonslederens «åpne dør», og muligheten for å slå av en prat om temaer som kunne ha blitt tatt opp i MUST, dersom behovet meldte seg, uavhengig om man hadde avtalt en MUST-samtale. Et par av intervjuobjektene reflekterte rundt at antallet samtaler bør være personavhengig, og at noen har brukt for å bli fulgt opp litt ekstra for å bidra like godt til gruppen gjennom hele året.

Det var kun to av intervjuobjektene som hadde «savn» knyttet til samtalen. En ønsket bedre tilbakemeldinger etter samtalen, mens den andre ønsket at det var mer rom for å ta opp tanker og bekymringer som involverte seksjonen og de andre ansatte.

5.7.2. Drøfting av «MUST»

Knyttet til teorien bak MUST og kurset jeg deltok på er det viktig at begge parter engasjerer seg i forkant og under samtalen. Utbyttet av samtalen avhenger av forberedelser og bidrag fra begge parter. Det er også viktig at lederen tenker over at «folk er forskjellige» og at samtalen derfor må legges opp på en måte som passer den enkelte. En fleksibel bruk av samtalen kan være nøkkelen til suksess. Samtalen må formes til å passe hver enkelt medarbeider. Dette kan også bidra til økt engasjement. Positive opplevelser rundt MUST vil bidra til positive resultater fra medarbeideren. For at medarbeiderne skal sitte igjen med en positiv assosiasjon til samtalen er det viktig at behovet for å føle seg sett, hørt, forstått og tatt på alvor blir ivaretatt.

Når jeg sammenlignet de besvarelsene jeg fikk fra intervjuobjektene med de observasjonene og innspillene jeg fikk på «MUST-kurset» opplevde jeg et sprik. Mine funn passet ikke helt med det som ble tatt opp i ledernes uttalelser. Dette kan selvfølgelig komme av så mangt, men jeg tror det har mye å si hvordan forholdet mellom leder og ansatt er, samt medarbeiderens motivasjon og forventninger til samtalen. Dette er tydeligvis noe som fungerer bra på BTA seksjonen.

Mine tips til hvordan man kan fortsette å få gode tilbakemeldinger knyttet til MUST er

- Avklaring av hvilke forventninger medarbeideren har til samtalen vil gi økt utbytte for begge parter
- Tydelige mål og innramming av samtalen gir struktur

- Lederens motivasjon påvirker medarbeideren og gir inntrykk av viktighet og at det betyr noe for lederen at medarbeideren bidrar og engasjerer seg
- Det er viktig å ansvarliggjøre medarbeideren. Samtalen er ikke et klageforum for den enkelte, men et sted for å finne ut i felleskap hva som kan gjøres for å løse eventuelle klagesaker. «Bak hver klage og kritikk ligger et ønske om forbedring.»
- Lederen må se viktigheten av oppfølging. Dette gir medarbeideren en opplevelse av at det nytter og at ting blir fulgt opp.

I denne kategorien fungerer arbeidet til seksjonen godt, og det er ingen utfordringer som knytter seg til implementeringen av langsiktige planer og mål.

5.8. Medarbeiderundersøkelsen

Tilsvarende som for MUST kategorien, valgte jeg å utarbeide en egen kategori for medarbeiderundersøkelsen, da jeg hadde flere spørsmål til denne i intervjuguiden. Resultat fra de tre siste års undersøkelser har vært med på å danne grunnlaget (som sekundærdata) for spørsmålene stilt i den kvalitative datainnsamlingen, og har vært et ledd i en empiribasert kvalitativ undersøkelse.

5.8.1. Oppsummering av «Medarbeiderundersøkelsen»

I intervjuene innledet jeg temaet ved å spørre hva de synes om undersøkelsen. Her var tilbakemeldingene noe delte. De fleste mente at det var et nyttig verktøy for å fremheve, på en anonym måte, hva de syntes om ulike saker i organisasjonen. Ett av intervjuobjektene mente at det kunne vært lurt å ha en slik undersøkelse oftere enn en gang i året.

Det var et par av intervjuobjektene som etterlyste oppfølging av resultater og tiltak som blir utarbeidet i etterkant av resultatgjennomgangen. Seksjonslederen for BTA kommenterte i sitt intervju at dette blir fulgt opp av han, og at dette arbeidet sjelden behøvde involvering fra de ansatte. Dette mente han kun var nødvendig dersom sakene som kom frem var alvorlige.

Som svar til det første utsagnet (konsernledelsens formidling) var alle tydelige på at det som kom fra konsernet ble for overordnet til at de klarte å forholde seg til det. Det var flere som også poengterte at de var kritiske til Avinor, og syntes avstanden mellom Avinor og OSL ble alt for stor, med da et savn etter mer lokal styring.

Til utsagn nummer to (klare mål fra nærmeste leder) var intervjuobjektene mer vage i sine svar, bortsett fra en som mente det mest sannsynlig ville være nedgang i dette resultatet i neste undersøkelse på grunn av fokuset som har vært på utbyggingen av OSL.

De aller fleste var enige i det tredje utsagnet (våre mål følges opp av nærmeste leder) og at det stemte med virkeligheten. Her var mange positive til seksjonslederens arbeid, men det kom også en kommentar om hvorvidt folk evner å vurdere et helt år av gangen og om man kanskje blir litt farget av de siste ukers hendelser.

5.8.2. Drøfting av «Medarbeiderundersøkelsen»

Fra funnene ser det ut til at medarbeiderne etterlyser tydeligere oppfølging av resultatene og tiltakene. Basert på resultatet av undersøkelsen, blir det gjort en gjennomgang av seksjonslederen i plenum, og utarbeidet noen tiltak for å styrke de områdene som seksjonen svarer lavt på. Tiltakene som blir utarbeidet i denne gjennomgangen må med andre ord følges opp bedre mot de som svarer ut undersøkelsen. Det er viktig at arbeidet blir synliggjort, og kan derfor ikke foregå i et forum som de ansatte ikke er en del av. Ved arbeid med tiltakene «i det skjulte» vil det ikke skapes en følelse av at tingene blir tatt tak i eller at resultatet betyr noe i det hele tatt. Det kan nesten holde at det sies «på bakgrunn av resultatet fra medarbeiderundersøkelsen, og de tiltakene som vi utarbeidet, vil «dette» bli innført», eller «som et av tiltakene etter medarbeiderundersøkelsen endrer vi på måten vi gjør «slike» ting på». Basert på disse funnene mener jeg at det å knytte endringer opp til undersøkelsen vil gjøre at den bli mer verdifull i fremtiden, ved at medarbeiderne legger mer vekt på hva de svarer og ser nytten i det.

Fra ledelsens ståsted kan det også være nyttig å «kreve» mer engasjement fra medarbeiderne i arbeidet med å utarbeide forslag til konkrete tiltak og endringer som bør implementeres.

I denne kategorien er utfordringen å knytte handlinger og endringer til tiltakene som blir utarbeidet på bakgrunn av undersøkelsens resultat.

5.9. Oppsummering av drøftingene

Basert på funn og drøfting knyttet opp mot teori har jeg fått bekreftet at det i BTA seksjonen eksisterer utfordringer med implementering av langsiktige mål og planer. I dette delkapittelet vil jeg svare ut problemstillingen jeg presenterte i kapittel 1.3:

«Hvilke utfordringer oppstår når langsiktige mål og planer skal implementeres i en driftsorganisasjon, og hvordan kan utfordringene overvinnes? (Konkretisert med seksjonen «Bygg og Tekniske Anlegg» i Avinor ved Oslo lufthavn)»

Noen utfordringer finnes i seksjonen uavhengig av implementeringsarbeidet og andre utfordringer oppstår når arbeidet skal utføres. Nedenfor har jeg samlet hovedutfordringene som har blitt løftet frem fra de forskjellige drøftingskapitlene.

- Manglende motivasjon til å jobbe med langsiktige oppgaver blant de ansatte
- Manglende oversikt over seksjonens strategisk grunnlag og retningsvalg
- Manglende kommunikasjon og informasjonsdeling om de strategiske valgene ut til medarbeiderne i seksjonen
- Manglende involvering av medarbeidere på tvers av nivåene i seksjonen ved arbeidet med utforming av strategi og arbeidet med å utvikle langsiktige planer og mål
 - Påvirker eierskapsfølelse og engasjement for oppgavene
- Manglende kontroll og evaluering ved oppstart, underveis og i etterkant av prosjekter og endringsprosesser
- Manglende kunnskap om seksjonens konkrete mål
- Manglende kjennskap til målingsparametere og status på måloppnåelse
- Mangel på tid til å jobbe med og prioritere langsiktige oppgaver og planlagt arbeid
 - Bemanningsutfordringer
 - Økt kompetansekrav til datasystemer og komplekse anlegg
 - Varierende opplæring og manglende opplæringspakker
- Mangelfull generell kommunikasjon og samarbeid både internt og eksternt
 - Dårlig internt kommunikasjonen påvirker de ansattes motivasjon og holdninger (organisasjonskulturen)
 - Dårlig eksternt kommunikasjon med andre seksjoner påvirker samarbeid og informasjonsflyt og muligheten til å løse oppgaver mer effektivt

- Manglende knytninger mellom tiltak som blir iverksatt i forbindelse med medarbeiderundersøkelser (og andre tilbakemeldinger fra de ansatte) og mål, for å gi mening og forståelse for hvorfor ting blir gjort

For at BTA seksjonen skal lykkes med å implementere strategi og levere etter fastlagte målsettinger, planer og forventninger, anbefaler jeg at det utarbeides en rekke suksesskriterier. Disse må det fokuseres på i seksjonen for å minimere og overvinne både de utfordringene som eksisterer og som oppstår. For å ikke «drukne» i forbedringsarbeid kan det være lurt å sette opp en prioriteringsmatrise som kategoriserer forbedringsforslagene etter hvilken effekt de har og hvor gjennomførbare de er. Forslag til suksesskriterier og forbedringer:

- Skape motivasjon, engasjement og eierskap for langsiktige arbeidsoppgaver og mål ved hjelp av involvering i utarbeidelsesprosessen på tvers av linjene i seksjonen
 - Alternativt ha en rullering på hvem som bli involvert og ha en åpen dialog rundt involveringen mot resten av seksjonen
- Iverksette arbeid med å overvinne og minimere de interne barrierene
- Påse at de utarbeidede målene og forventningene til disse er «SMARTE»
- Synliggjøre hvordan de konkrete målene til seksjonen er knyttet til de overordnede målene for å redusere motstand mot Avinor og konsernets arbeid
- Skape en felles forståelse om nytteverdien av forventninger og målsettinger, og at dette er noe vi skal gjøre sammen
 - Enighet om at valgt retning er den «rette veien å gå»
- Øke bruken av visualisering av mål og måloppnåelse
 - Gjør mål og måloppnåelse synlig ved å bruke «måltrær» og fargekoder. Dette vil vise sammenheng og kan bidra til å øke motivasjon for fremdrift
 - Sette opp arbeidsgrupper som ledes av nøkkelpersoner for å ivareta arbeidet mot utvalgte konkrete mål. Denne ansvarsfordelingen kan skape engasjement og forpliktelse
 - Ikke nødvendigvis personer i lederstillinger, men personer med mye innflytelse og uskreven makt som vil påvirke sine kolleger i en positiv retning
 - Påse at det til enhver tid er fremdrift i arbeidet

- Evaluering av gjennomføring underveis, status på delmål for å oppnå hovedmål og erfaringsoverføring
- Ivareta strukturert kommunikasjon ut i alle ledd
 - Bruke et språk alle forstår og som tilpasses mottaker
 - Være tydelig på hva alle må jobbe for å oppnå
 - Presentere status underveis i prosessen
- Det må settes av tilstrekkelig med tid for å ha muligheten til å jobbe med de langsiktige arbeidsoppgavene og for å holde fokus på dette arbeidet, uten at det går på bekostning av andre arbeidsoppgaver
 - Vurdere behovet for økt bemanning og kompetanse
 - Avklare omfang og bruk av ekstern kompetanse
 - Vurdere å tilegne seg kunnskap om driftsmodeller som blir brukt på konkurrerende flyplasser
- Innførte endringer må knyttes opp mot mål, slik at alle kan se fordelene av og årsaken til at tiltak blir iverksatt

Ved oppstarten av forskningen delte jeg opp problemstillingen i flere forskningsspørsmål for å kunne besvare og belyse de underliggende temaene for problemstillingen.

Forskningsspørsmålene har blitt besvart gjennom kapittel 4 «Funn» og kapittel 5 «Oppsummering og drøfting av funn». Nedenfor finnes en kort oppsummering:

1. Hvorfor er det viktig å ha langsiktige mål og planer?
Forskningen viser at det er viktig å ha langsiktige planer og mål for å kunne jobbe for å få en enklere og forbedret arbeidshverdag i fremtiden. Langsiktige planer kan skape kontinuitet og trygghet i arbeidet. Langsiktige mål kan inspirere, motiver og fungere som retningslinjer ved prioritering av arbeidsoppgaver.
2. Hvordan jobbes det med strategi, planer og mål i Avinor og på BTA seksjonen i dag?
Dette forskningsspørsmålet har blitt besvart i funnene fra forskningsintervjuene, se oppsummeringskapitlene 5.2.1, 5.3.1 og 5.5.1.
3. Hva er fordelen med å ha en god implementering av mål og planer i hele seksjonen?

En god implementering av mål og planer skaper felles verdier og holdninger og gir de ansatte meningsfulle arbeidsoppgaver som igjen skaper motivasjon.

4. Hvordan kan eventuelle utfordringer fjernes og forbedringer iverksettes?

En oppsummering av utfordringer og forbedringsforslag har blitt presentert tidligere i dette kapitlet.

5.10. Praktiske implikasjoner

Temaet om utfordringer som oppstår når langsiktige mål og planer skal implementeres har vært og kommer nok alltid til å være en aktuell problemstilling i mange bedrifter, og kanskje spesielt i bedrifter som jobber med operativ drift. Utfordringene er ikke nødvendigvis nye for tiden vi er inne i nå, men kommer ofte av et høyt fokus på «dagen i dag» og det som skjer nå. På en flyplass er dette spesielt og svært aktuelt da fokuset ligger i stor grad på flyenes punktlighet og regularitet.

I forhold til problemstillingen har jeg gjennom funn fra forskningsintervjuene sammenlignet med eksisterende teori løftet opp en rekke utfordringer som eksisterer i seksjonen. For BTA påvirker disse funnene hvordan arbeidet med langsiktige planer og mål gjennomføres. Dette påvirker igjen hvordan seksjonen klarer å minimere antall uforutsette hendelser, og i hvilken grad målene blir oppnådd. Utfordringene viser at det finnes et forbedringspotensial på området, og at det er nødvendig å ta tak i og rydde opp i hvordan det jobbes med implementering for å bedre seksjonens framtidsutsikter.

Opgavens funn og påfølgende oppsummering viser til at utfordringene kan være vanskelig å overvinne fullstendig da de påvirkes av mange faktorer, blant annet en rekke eksterne barrierer som det er vanskelig for seksjonen å påvirke. Skal jeg trekke frem hva jeg har erfart som en «rød tråd» i oppgaven vil kommunikasjon være stikkordet.

Anbefalinger og forslag til forbedringer og suksesskriterier bør tas til vurdering for å bedre situasjonen BTA seksjonen befinner seg i per i dag. Dette vil gi økt involvering og eierskap blant de ansatte, og gi bredere kunnskap om forventninger og framtidssituasjoner. Disse anbefalingene er ikke nødvendigvis spesielle for seksjonen, men kan også benyttes generelt i andre seksjoner og virksomheter.

Jeg mener at mine funn kan komme BTA seksjonen og Avinor til gode. Og at mine funn og videre anbefalinger kan bidra til at fremtidige implementeringsprosesser kan forbedres og øke graden av suksess.

5.11. Teoretiske implikasjoner

I oppstartsfasen til forskningen var jeg ute etter å finne mye teori om utfordringer med implementering av strategi og langsiktige planer og mål. Jeg opplevde at det ikke fantes så mye konkret litteratur om akkurat dette, men at det ofte ble beskrevet som utfordrende og et viktig fokusområde ved utarbeidelsen av selve strategien. Jeg så det derfor som nyttig å presentere teori som omhandlet arbeidet med strategiformulering, i tillegg til iverksettelse og implementering og evaluering og kontroll av strategien som har blitt utarbeidet. Dette medførte at jeg gjennom forskningsperioden enklere kunne se det helhetlige bildet, og bakgrunnen for valgene som har blitt tatt, knyttet til Avinors strategiske retningslinjer som påvirker BTA seksjonens og de strategiske rammene ved arbeid med langsiktige planer og mål i seksjonen.

Siden nye strategier medfører endringer for de ansatte, så jeg det også nyttig å inkludere teori som omhandlet endring og utvikling og hvordan dette påvirker organisasjonskulturen og de ansattes motivasjon. Disse temaene finnes det mye teori om, så her ble jeg nødt til å avgrense det teoretiske omfanget. Det kunne vært spennende å se videre på hvordan endringer påvirker en seksjon, gjerne knyttet til moderniseringsprogrammer og effektiviseringsprosjekter (som BA2020-prosjektet som har ble igangsatt i avdelingen i løpet av forskningsperioden). Her kunne man også sett på LEAN-prinsipper og hvordan disse kunne ha påvirket seksjonens effektivitet.

Valget av casesdesign som forskningsmetode påvirket ikke teorien på annen måte enn at jeg samlet inn så mye informasjon som mulig knyttet til mitt case. Jeg samlet inn informasjon fra publisert litteratur, intern teori og dokumentasjon for Avinor og BTA seksjonen, syv forskningsintervjuer og jeg deltok på Avinorinterne kurs som rettet seg mot temaer i forskningen. Mine funn bidrar ikke til ny teori om forskningstemaene, men har støttet opp de implementeringsutfordringene som teorien også presenterer.

Litteraturliste

- Abrahamsen, Morten H. (2013). *Strategi i et nettverksperspektiv*. Magma 4/2013
<http://magma.no/strategi-i-et-nettverksperspektiv>
- Ansoff, Igor H. (1957). *Strategies for Diversification*. Harvard Business Review 25(5): 113-125. (Hentet fra Erichsen et al., 2015)
- De nasjonale forskningsetiske komiteene (2016). *Generelle forskningsetiske retningslinjer*. Nedlastet 16. mars 2017 fra <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Generelle-forskningsetiske-retningslinjer/>
- Erichsen, Morten, Frode Solberg og Trond Stiklestad (2015). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. 1. utgave. Bergen: Fagbokforlaget
- Glueck, William F. og Lawrence R. Jauch (1984). *Business Policy and Strategic Management*. Singapore: McGraw-Hill. (Hentet fra Roos et al., 2014)
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tufte (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utgave. Oslo: Abstrakt forlag
- Johnson, Gerry, Richard Whittington og Kevan Scholes (2008). *Explorating Strategy: Text & Cases*. 9. utgave. Essex: Pearson Education. (Hentet fra Erichsen et al., 2015)
- Johnson, Gerry, Richard Whittington og Kevan Scholes (2011). *Explorating Strategy: Text & Cases*. 10. utgave. Essex: Pearson Education. (Hentet fra Erichsen et al., 2015)
- Kaplan, Robert S. og David P. Norton (1992). *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review
- Kotter, John Paul (1996). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (Hentet fra Erichsen et al., 2015)
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utgave. Oslo: Gyldendal akademisk
- Lewin, Kurt (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row. (Hentet fra Erichsen et al., 2015)

Medarbejderundersøkelsen (2016). *Enhetsrapport Avinor Bygg og Tekniske anlegg*. Publisert internt i Avinor av Rambøll

Mintzberg, Henry (1987). *Crafting Strategy*. Harvard Business Review

Mintzberg, Henry (1987). *The Strategy Concept 1: Five Ps For Strategy*. California Management Review

Neilson, Gary L., Karla L. Martin og Elizabeth Powers (2008). *The Secrets to Successful Strategy Execution*. Harvard Business Review

Porter, Michael (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press. (Hentet fra Erichsen et al. (2015))

Roos, Göran, Georg von Krogh, Johan Roos og Lisa Boldt-Christmas (2014). *Strategi – en innføring*. 6. utgave. Bergen: Fagbokforlaget

Ry Nielsen, Jens Carl og Pål Repstad (1993, 2004). *Når mauren også skal være ørn*. I Nyeng, Frode og Grete Wennes *Tall, tolkning og tvil bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring* (2006). Oslo: Cappelen akademisk

Vedlegg

Vedlegg 1 Informasjonsskriv til deltagere i forskningsprosjektet

” Implementering av strategiarbeid, langsiktige mål og planer i en driftsorganisasjon – utfordring eller suksess? ”

Bakgrunn og formål

Forskningen har som formål å identifisere og forstå eventuelle utfordringer, samt utarbeide forslag til hvordan avdelingen kan jobbe bedre med et eventuelt endret fokus på langsiktige planer, måloppnåelse og strategiimplementering. Her vil jeg også se på temaer som endring, forbedring og motivasjon.

Problemstillingen for prosjektet er: «Hvilke utfordringer oppstår når langsiktige mål og planer skal implementeres i en driftsorganisasjon, og hvordan kan utfordringene overvinnes?» (Konkretisert med avdelingen «Bygg og Tekniske Anlegg» i Avinor ved Oslo Lufthavn).

Prosjektet er en del av en deltidsmaster som tas ved Nord Universitet i Bodø, med tilknytning til Handelshøgskolen. Studien gjennomføres i samarbeid med Avinor og avdelingen Bygg og Tekniske Anlegg, og er avklart med seksjonsleder. Prosjektet skal ende opp i en publikasjon som skal gi svar på problemstillingen og temaene som knytter seg til denne.

Utvalget som forespørres om å delta i studien skal gjenspeile de ulike gruppene på avdelingen, med variasjon i stilling, ansenitet og alder.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien vil innebære et intervju som vil ha en varighet på ca. 30 minutter. Tilstede under intervjuet vil det kun være deg som deltager og meg (Marlene F. Gabrielsen) som student. Av opplysninger av deg som deltager vil jeg kun registrere og benytte meg av ditt stillingsforhold på avdelingen. Jeg skal ikke presentere noen direkte personopplysninger om deg i oppgaven eller til noen utenforstående, og det blir ikke samlet inn andre opplysninger om deg fra andre forum. Det kan være at enkelte som kjenner virksomheten kan gjenkjenne deltagere gjennom referansen til stilling i avdelingen.

Spørsmålene i studien vil omhandle ditt forhold til strategiarbeid, langsiktige planer og mål for avdelingen og bedriften du jobber i. Datamateriell fra intervjuet vil registreres på en diktafon, før det skrives ned og benyttes som materiell i oppgaven. I tillegg vil det bli tatt notater under intervjuet. Opptaket vil bli slettet etter at det er skrevet ned og anonymisert. Dersom du ønsker det kan du få lese og godkjenne transkripsjonen av ditt eget intervju før teksten benyttes som en del av prosjektoppgaven.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun meg som student som vil kunne knytte dine besvarelser direkte til deg. Ditt navn vil ikke bli brukt i oppgaveteksten og vil kun bli benyttet i arbeidet med planlegging og gjennomføring av intervjuet. Denne informasjonen vil bli lagret adskilt fra oppgaven og på et lokalt område som ingen andre vil ha tilgang til.

Din deltakelse i studien vil ikke kunne gjenkjennes eller knyttes til deg som person i den endelige publikasjonen.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 1. desember 2017. Ved prosjektets slutt vil all datamateriell med personidentifikasjoner og personopplysninger slettes slik at det ikke er mulig å føre opplysninger tilbake til deg som deltager.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg og dine svar fjernet fra studien. Deltagelse eller trekk fra å delta vil på ingen måte påvirke ditt arbeidsforhold i avdelingen.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Marlene F. Gabrielsen på telefon 95 24 51 70. Studieansvarlig Frode Soelberg kan ved behov kontaktes på telefon 75 51 76 90.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

- Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta
- Jeg ønsker å lese igjennom og godkjenne mitt transkriberte intervju før teksten benyttes som en del av forskningsoppgaven

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2 Intervjuguide

Intervjuguide

«Implementering av strategiarbeid, langsiktige mål og planer i en driftsorganisasjon – utfordring eller suksess?»

Problemstilling

«Hvilke utfordringer oppstår når langsiktige mål og planer skal implementeres i en driftsorganisasjon, og hvordan kan utfordringene overvinnes?» (Konkretisert med avdelingen «Bygg og Tekniske Anlegg» i Avinor ved Oslo Lufthavn).

- Hvorfor er det viktig å ha langsiktige mål og planer?
- Hvordan jobbes det med strategi, planer og mål i bedriften og på avdelingen i dag?
- Hva er fordelen med å ha en god implementering av mål og planer i hele avdelingen?
- Hvordan kan eventuelle utfordringer fjernes og forbedringer iverksettes?

Innledning

- Presentasjon av meg selv
- Informere om prosjektet, hva intervjuet vil omhandle, betydningen av å være med på intervjuet, tilbakemelding og resultat (publikasjon)
- Gjennomgang og underskrift av samtykke/informasjonskriv som omhandler deltakelse i studien (påpeke anonymitet og muligheten for å trekke seg)
- Informasjon om hvordan intervjuet skal gjennomføres og hvordan intervjuet vil bli dokumentert

- Fortell litt om deg selv: stilling, ansenitet i bedriften og på avdelingen
- Hvilke oppgaver liker du best å gjøre på jobb?
- Hvilke typer arbeidsoppgaver bruker du mest tid på i arbeidshverdagen?
- Tidsfordeling
- Hva motiverer deg i en arbeidshverdag?

Intervju

1. Presentasjon av hovedtemaene for prosjektet: strategi, langsiktige mål og planer, måloppnåelse
 - a. Hva slags forhold har du til disse temaene?
Tanker om temaene generelt og i forhold til ditt arbeid
 - b. Gjennomgang av definisjon av temaene (veldig kjapt!):
 - i. Strategi: strategi er en bedrifts langsiktige valg mot en fremtidig posisjon, altså hvor bedriften eller avdelingen ser seg selv om X-antall år. Disse retningsvalgene skal gjøre bedriften rustet til å være med på endringer som forventes, ved hjelp av de ansattes kompetanse og de andre ressursene bedriften har til rådighet.

Fremgangsmåten for å nå målene våre.
 - ii. Langsiktige mål: ofte er disse målene på et litt overordnet og generelt nivå. De skal inspirere og motivere og gi et signal om ambisjoner og fortrinn. Basert på disse målene, sammen med analyser av interne og eksterne forhold, settes de mer konkrete målene.

Målene er det som vi gjennom vårt arbeid søker å oppnå.
 - iii. Planer: Beslutninger om noe som skal oppnås eller gjøres på et fremtidig tidspunkt. En oversikt over fremtidige handlinger
 - iv. Måloppnåelse/målbarhet: et punkt hvor vi vet i hvilken grad målet/målene er nådd eks. KPI- og ASQ- (Airport Service Quality) målinger, budsjettresultat

Ta en gjennomgang av Avinor og avdelingens mål og strategi

2. Nå som du har fått presentert målene vi jobber for å nå, føler du at disse er kjent for deg?
 - a. Har du fått informasjon om disse målene tidligere?
 - b. Har du vært med på å utarbeide disse målene?
 - c. Kunne du tenke deg å være med på denne prosessen?
3. Hva slags fokus synes du vi har på måloppnåelse?
 - a. Positivt eller negativt med et slikt fokus?
4. Hva tenker du må til for at vi eventuelt skal få en bedre måloppnåelse?

5. På hvilken måte kan vi bli bedre? Er det behov for **endringer**? Evt. hvilke?
6. Hvordan kommuniserer vi ut disse målene?
7. Hva slags forhold og erfaring har du med å jobbe mot konkrete mål?
 - a. Motivasjon
8. CASE: Sett at du fikk i oppgave å utarbeide, følge opp og påse at et eller flere mål blir nådd, hvordan ville du gjøre det?
 - a. Hvilken strategi hadde du lagt?
 - b. Hva ville du gjort underveis for å påse at andre jobbet for å nå disse målene?
 - c. Hvordan ville du ha fordelt ansvaret for måloppnåelse?
 - d. Hva ville du gjort dersom du så at målene du satt ikke lengre hadde så høyt behov for å bli nådd, eller om det dukket opp andre ting med høyere prioritet?
 - e. Er det slik vi jobber i dag?
9. Hvordan synes du det er å jobbe med langsiktige planer og arbeidsoppgaver?
 - a. Motivasjon
 - b. Erfaring
10. Synes du det er rom for eller at det blir satt av tid til å jobbe med oppgaver som kan forenkle din og/eller avdelingens arbeidshverdagen i fremtiden? Langsiktige forbedringer (FV-tiltak, kontrakter og avtaler med leverandører, runde-AO, SMART)
 - a. Kan du utdype?
 - b. Hva synes du om å jobbe på denne måten?
11. Hvordan prioriterer du arbeidsoppgavene som blir gitt til deg?

Eksempel: viktig for å nå mål, trivsel og motivasjon, hastesaker/press fra andre om gjennomføring, sikkerhetskritisk
12. Hvordan kan vi best mulig jobbe for å følge den strategien og de planene som er utarbeidet, slik at vi når flest mulige mål på en god og effektiv måte?
13. I en driftsorganisasjon som vår dukker det alltid opp uforutsette hendelser, og oppgaver som må løses der og da.
 - a. Hvordan synes du avdelingen takler disse hendelsene?
 - b. Hvordan påvirker dette andre arbeidsoppgaver?
14. Hva tenker du om «Mål- og utviklingssamtalen» (MUST-samtalen)?
 - a. Når hadde du sist en slik samtale?
 - b. I følge beskrivelsen av samtalen skal det gjennomføres minst to oppfølgingsamtaler i løpet av året.

- i. Hvor mange slike oppfølgingssamtaler har du hatt?
- ii. Hva slags oppfølging ønsker du?

15. Hva tenker du om den årlige «Medarbeiderundersøkelsen» (MU)?

- a. Hva legger du vekt på når du svarer på denne?
- b. (Vil du bare «få det gjort»?)

16. SPØRSMÅL OM MÅL- OG LEVERANSEFOKUS FRA MU de siste tre årene

- a. «Min nærmeste leder følger opp at vi når enhetens mål» (tema ledelse) – score på 4,5 av 5. Hva er din tolkning av dette resultatet?
- b. «Avinors konsernledelse formidler tydelig hvilke mål konsernet skal arbeide etter» (tema informasjon) - hva tenker du om resultatet på 3,4 av 5?
 - i. Dette er et av de punktene vår avdeling scorer lavest på. Hva tror du det kommer av at vår avdeling har et lavere resultat på dette punktet sammenlignet med 2015 resultatet på 3,7?
 - ii. Hva synes du om kommunikasjonen fra ledelsen?
- c. «Min nærmeste leder setter klare mål for enheten» (tema ledelse) - her scorer vi relativt høyt med 4,4 av 5. Hvordan vil du kommentere dette i lys av samtalen vi har hatt?

- *Kjenner du til Avinors adferdsverdier? (Adferdsverdiene er ment å gi retning for daglige valg og prioriteringer.)*
 - Åpen: Er direkte og ærlig – søker samarbeid og viser raushet – er nysgjerrig og endringsvillig*
 - Ansvarlig: Holder det vi lover – viser respekt – opptatt av Avinors beste*
 - Handlekraftig: Ser – hører og handler – setter tydelige mål – skaper resultater*
 - Kundeorientert: Responderer raskt på behov og endringer – hjelper dem som hjelper kunden – på jakt etter sikre og effektive løsninger.*
- Erfaring, motivasjon og opplevelser

Avslutning

- Utfyllende kommentarer?
- Hvilken tanker har du om temaene i etterkant av intervjuet?
- Har du noe tilleggsinformasjon?
- Har du erfaringer og opplevelser som du føler ikke har kommet frem?