



Universitetet
i Stavanger

DET TEKNISK-NATURVITENSKAPELIGE FAKULTET

MASTEROPPGAVE

Studieprogram/spesialisering: <i>Industriell økonomi – Prosjektledelse</i>	Vårsemesteret, 2018 Åpen
Forfatter: <i>Marie Thu Albech</i> (signatur forfatter)
Fagansvarlig: <i>Kristin Engh - UiS</i> Veileder: <i>Steinar Måland – Avinor Sola</i>	
Tittel på masteroppgaven: <i>Betydningen av maktbruk og innflytelse på utfallet av endringsprosesser – en casestudie</i> Engelsk tittel: <i>The importance of the use of power and influence on the outcome of a changing process – a case study</i>	
Studiepoeng:	
Emneord: Makt Innflytelse Ledelse Endringsprosesser	Sidetall: 90 + vedlegg/annet: 4 Stavanger, 15. juni 2018



*Betydningen av maktbruk og innflytelse på utfallet
av endringsprosesser – en casestudie*

(Hangar, 2018)

FORORD

Etter fem år på universitetet i Stavanger, føler jeg endelig at jeg sitter igjen med en klar formening om hva jeg ønsker å jobbe med i livet. Masteroppgaven har vært en stor del av min oppdagelse av interessefelt, og jeg er derfor veldig takknemlig for at jeg fikk avslutte studien med et tema som ledelse, som virkelig fenger meg. Oppgaven er basert på en master i industriell økonomi, samt spesialisering i prosjektledelse, og et samarbeid med Avinor. Teorier om organisasjon og ledelse har i oppgaven vært grunnleggende, og passer derfor godt inn i spesialiseringen prosjektledelse.

Som ingeniør var det noe helt nytt for meg å skrive en kvalitativ oppgave, og prosessen har utviklet seg fra å være noe fremmed, til å bli mer forståelig og spennende. Jeg tviler ikke på at jeg vil få nytte av mye av det jeg har lært om både prosessen, teorien og meg selv videre i et kunnskapssøkende liv.

Tusen takk til min veileder, Kristin Engh, som har vært til stor hjelp. Hun hjalp meg med å finne ut hva jeg ville skrive om, og ikke minst kom hun med mange gode innspill underveis.

I tillegg har støtten jeg har fått fra min samboer i prosessen vært uvurderlig, og tålmodigheten han har vist har til tider vært beundringsverdig. Gode venner og familie har jeg også satt stor pris på, og ikke minst har hunden min vært med å berolige meg og fått meg på andre tanker i til tider stressede perioder.

En takk må også rettes til Avinor, spesielt de som trosset sin komfortsone og aksepterte å bli intervjuet til denne oppgaven. Jeg vet at dette for noen satt langt inne, men jeg setter stor pris på at dere delte deres erfaringer, og håper og tror at dere satt igjen med en god følelse ved intervjuets slutt.

Etter mange år på skole er det ingen tvil om at jeg kommer til å savne læringsprosessen, spesielt etter et så lærerikt semester som det å skrive masteroppgave har vært. Jeg forventer heldigvis at læringskurven i ny jobb blir bratt, og ser for meg at jeg alltid kommer til å søke å tilegne meg ny kunnskap. Jeg skal heller ikke legge skjul på at jeg gleder meg til å ha fri i helgene.

Håper du finner oppgaven spennende!

Stavanger 2018

Marie Thu Albech

SAMMENDRAG

Temaet for denne masteravhandlingen har vært hvordan formelle og uformelle krefter i en organisasjon utfordrer en endringsprosess. Fokuset har vært på hvordan endring henger sammen med ledelsens maktbruk og uformelle aktører, og hvilken effekt disse samlet hadde på klimaet rundt seg. Studien har blitt gjennomført som en casestudie av Avinor, hvor intervju ble benyttet for å samle data om fenomenet som beskrives i den følgende problemstillingen:

Hvilken påvirkning har formelle og uformelle krefter på en endringsprosess?

Studien viser at måten ledelsen utøver makt på har en betydelig effekt på arbeidsmiljø og måten uformelle krefter kommer til uttrykk. Bruken av tvangsmakt har i Avinor vært fremtredende, og i kombinasjon med en endringsprosess som for medarbeiderne oppleves som utrygg, har dette påvirket trivselen i særlig stor grad. Ledelsens bruk av makt har på ingen måte hjulpet medarbeiderne med å takle omstillingen, noe som har medført en høy grad av mistillit og stor avstand mellom medarbeidere og ledere. I tillegg besitter organisasjonen en høy grad av treghet, noe som bidrar til medarbeidernes lave påvirkningskraft. Motstanden som oppstår på bakgrunn av medarbeidernes mangel på innflytelse, viser seg å kunne medføre negative konsekvenser for endringene gjennom dårlig arbeidsmiljø og en lavere konkurransedyktighet. Mangelen på kommunikasjon og tillit fører til misforståelser og en lav grad av eierskap til prosessen blant medarbeiderne, samt medvirker til at uformelle aktører finner grunnlag for påvirkningen sin. Arbeidssituasjonen er preget av kraftfulle måter å påvirke sine kolleger på, spesielt gjennom tett samhold og mye pausetid. Funn viser at medarbeiderne er klare over hvor sterkt ledelsens maktbruk kan påvirke uformelle krefter, samtidig med at ledelsen virker å være blind for det samme. Lederstilen i Avinor er preget av å være autoritær og tradisjonell, noe som bidrar til den store distansen mellom medarbeidere og ledere. Ledelsens selvopplevde rett til å kjøre gjennom med det de mener er riktig, krasjer med medarbeiderne sterke behov for en lederstil som tar hensyn til de som faktisk utfører arbeidet. Ingen virker å være ute etter å skape mistriksel, men de ulike virkelighetsoppfatningene de besitter er en stor barriere mot å kunne jobbe mot det samme målet. Studien konkluderer med at lederstil og maktbruk har stor betydning for graden av politisk aktivitet blant medarbeiderne. Endringsprosesser synes å gjøre miljøet mer turbulent, og teorien som virker å ha best effekt på harmoni og effektivitet er transformasjonsledelse. Uansett er det behov for at ledelsen tar et skritt tilbake og evner å se situasjonen fra medarbeidernes perspektiv.

INNHALDSFORTEGNELSE

1	Innledning	7
1.1	Avinor.....	9
1.2	Avgrensning	11
1.3	Begrepsavklaring.....	11
1.4	Oppgavens oppbygning.....	12
2	Teori	13
2.1	Makt og innflytelse.....	13
2.1.1	<i>Innflytelse</i>	15
2.1.2	<i>Makt</i>	20
2.2	Uformelle politiske krefter i en omstillingsprosess.....	25
2.2.1	<i>Politiske taktikker</i>	25
2.2.2	<i>Motstand</i>	27
2.3	Ledelse.....	28
2.3.1	<i>Endringsledelse</i>	28
2.3.2	<i>Karismatisk ledelse</i>	30
2.3.3	<i>Transformasjonsledelse</i>	30
2.3.4	<i>Transaksjonsledelse</i>	33
2.3.5	<i>Ledelse og stress</i>	34
3	Metode	37
3.1	Forskningsdesign.....	37
3.2	Datainnsamling.....	37
3.4.1	<i>Intervju og respondenter</i>	38
3.4	Gjennomføring av undersøkelsen og bearbeiding av data.....	39
3.4.2	<i>Innhenting og bearbeiding av data</i>	39
3.5	Kommentarer til metoden.....	41
4	Drøfting	43
4.1	Hvilke konsekvenser kan ledelsens maktbruk ha på utfallet av en endringsprosess?	43
4.1.1	<i>Ledelsens maktbruk</i>	44
4.1.2	<i>Effekten av ledelsens maktbruk på trygghet og arbeidet</i>	48
4.1.3	<i>Hvordan genererer ledelsens maktbruk motstand?</i>	56
4.2	Hvordan kan uformelle aktører/politiske krefter påvirke utfallet av endringsprosessen?	61
4.2.1	<i>Grunnlaget for uformelle aktører</i>	63
4.2.2	<i>Hvordan arbeider uformelle aktører?</i>	65
4.2.3	<i>Politiske krefter som påvirkning på endringsprosessen</i>	69

4.3	Hva slags type lederskap er mest effektivt i forhold til organisasjonsendring?	73
4.3.1	<i>Dagens ledelse</i>	74
4.3.2	<i>Hvilke behov har medarbeiderne?</i>	77
4.3.3	<i>Hva kreves det for å sikre optimal og effektiv ledelse i Avinor?</i>	82
5	Resultat	87
5.1	Konklusjon	87
5.2	Veien videre for Avinor.....	89
5.3	Forslag til videre forskning	90
6	Litteraturliste	91
7	Vedlegg	94
	Vedlegg 1 – Intervjuguide	94

1 Innledning

Så godt som alt påvirkes i løpet av sin eksistens av indre eller ytre forhold som fremprovoserer endring. Dette være land, kulturer, religioner, økosystemer eller mennesker. Og som Darwin så kjent sa; det er den mest tilpasningsdyktige som overlever.

I dagens dynamiske marked er det nødvendig at organisasjoner fokuserer på endringer. Alternativt vil mange oppleve å bli døgnfluer, knust av konkurranse. Oppgaven konsentrere seg om nettopp organisasjoner i endring, med fokus på makt og innflytelse gjennom formelle og uformelle krefter, og hvilken effekt disse kan ha på utfallet av omstillingen. Oppgaven er skrevet i samarbeid med Avinor, som står midt i en omstillingsprosess og har mange faktorer og interesser å ta hensyn til.

Motivasjonen for oppgaven er den høye raten av mislykkethet i endringsprosesser, da statistikk viser at mange får et uheldig utfall (Burke, 2002). Årsaken til dette er kompleks, men det er all grunn til å tro at formelle og uformelle krefter kan ha en innvirkning på sluttresultatet. Med forskjellige og kolliderende interesser er det ikke overraskende at en omstillingsprosess på mange måter fostrer en turbulent arena hvor makt og innflytelse brukes – både bevisst og ubevisst – for å påvirke utfallet.

Problemstillingen er valgt på bakgrunn av den statistisk høye graden av mislykkede omstillingsprosessene, og spesielt det faktum at trenden ikke synes å bli bedre (Burke, 2002). I dagens samfunn med store endringspådrivere, som bl.a. digitalisering og klimaproblematikk, er det ikke mangel på organisasjoner som må gjennom en omstilling. Dette krever betydelige ressurser, og det er i alles interesse at prosessen blir vellykket, både underveis og som sluttresultat. Innenfor den komplekse verdenen av årsaker til at omstillingsprosesser så ofte mislykkes, fokuserer denne oppgaven som nevnt på hvordan formelle og uformelle krefter utspiller seg og påvirker i endringsprosess, og problemstillingen følger naturlig:

Hvilken påvirkning har formelle og uformelle krefter på en endringsprosess?

I forsøket på å besvare problemstillingen benyttes en case-basert studie av Avinor. Studien betraktes fra et makt- og innflytelsesperspektiv, og fokuserer på to arenaer hvor dette utspiller seg:

- Formelt gjennom ledelse
- Gjennom de uformelle politiske påvirkningskreftene i organisasjonen

For å kunne besvare denne problemstillingen sentrerer oppgaven seg rundt tre forskningsspørsmål:

1. *Hvilke konsekvenser kan ledelsens maktbruk ha på utfallet av en endringsprosess?*
2. *Hvordan kan uformelle aktører/politiske krefter påvirke utfallet av endringsprosessen?*
3. *Hva slags type lederskap er mest effektivt i forhold til organisasjonsendring?*

For å besvare disse spørsmålene er det i forkant behov for teori, og teorikapittelet innledes med eksisterende teori rundt makt og innflytelse. Hva er egentlig denne makten og innflytelsen, og hvilke former kan de ha? Hvordan kommer de til uttrykk i en omstillingsprosess? Makt har mange negative assosiasjoner, men er på mange måter svært nyttig og en nødvendighet. Oppgaven ser derfor på makt og innflytelse i et nyansert perspektiv, gjennom det første teoretiske dypdykket.

Den andre arenaen hvor oppgaven ser hvordan makt og innflytelse utspiller seg, er gjennom politiske krefter og hvilken rolle disse spiller i omstillingsarbeidet. Der det er makt- og interessekamper vil det trolig alltid finne politisk aktivitet, og hos organisasjoner i endring er det mange som har noe å «tape». Spesielt vil uformelle krefter kunne motarbeid og motsette seg endring, og på denne måten påvirke prosessen. På hvilken måte utspiller de uformelle politiske kreftene seg, og ikke minst hvilken effekt kan de ha? Dette svarer den andre delen av teorikapittelet på.

Hvor stor motstand og skjulte uformelle politiske kamper en omstillingsprosess får er uomtvistelig et utfall av ledelsesformen som utøves. På tross av at alle mennesker er forskjellige, er det grunn til å tro at noen former for ledelse har bedre effekt i en omstillingsprosess enn andre. Derfor baserer det tredje og siste forskningsspørsmålet seg på aktuelle ledelsesteorier, og hvilken effekt de kan ha i en omstillingsprosess.

Disse tre forskningsspørsmålene sammenfatter og skaper rammen rundt teorikapittelet, samt hva de senere intervjuene og drøftingen vil søke å finne forståelse rundt. Det er ikke mangel på teori om disse temaene, men det er likevel interessant å sette de i sammenheng. Gjennom dette perspektivet kan oppgaven belyse hvordan krefter i organisasjonen kan påvirke omstillingsprosessen, og ikke minst hvordan formelle krefter påvirker de uformelle.

I tillegg til å være av stor interesse for Avinor, kan oppgaven også for andre organisasjoner belyse elementer ved endringsprosesser mange ledere ikke fokuserer på, og hvor viktige disse er for sluttresultatet av prosessen. Store og krevende mål kan gjøre det enkelt å fokusere på drift og mål som er enkle å dokumentere. At lederne setter på seg skylapper, ignorerer viktigheten av å få med seg uformelle ledere og å forstå virkningen av makten og innflytelsen som utspiller seg i bedriften, er ikke bare ineffektivt og vanskelig for alle parter, men kan også være direkte katastrofalt. Avstanden mellom de som tar beslutningene og de som blir påvirket av dem er ofte lang, og utfallet er i alle tilfeller vanskelig å forutse når ledelsen ikke forstår hvem de bør alliere seg med for å få oppslutning og motivasjon om endringen. Forhåpentligvis vil oppgaven være med og skape forståelse for viktigheten av en effektiv og bærekraftig ledelsesstil under organisasjonsendring.

For min egen del har min interesse for ledelse vokst kraftig de siste årene, og denne oppgaven har bidratt til å dekke et stort kunnskapsbehov. Med mange år i arbeidslivet foran meg, er det få temaer jeg tror er mer nyttige å ha med seg i verktøykassen enn nettopp dette. Kunnskapen vil ikke bare være til stor hjelp i min videre karriere som leder under omstillingsprosesser, men også under daglig drift hvor både formelle og uformelle krefter kan være destruktivt for både arbeidsmiljø og organisasjonen.

1.1 Avinor

Avinor er et norsk statlig selskap, og deres samfunnsoppdrag er å levere gode luftfartstjenester til hele landet. I tillegg til hele 45 flyplasser som skal driftes og utvikles, har de også ansvar for sikkerhetsinstallasjoner som radiofyr og kontrollsentraler spredt over vårt lange land. Samfunnsoppdraget er stort og viktig i et land med store avstander og krevende topografi.

Organisasjonen er selvfinansiert og får sine inntekter fra virksomheter som benytter flyplassene og det norske luftrommet (Avinor, 2018). Det er ikke pengemessig lukrativt å være Avinor; det

er bare noen få av flyplassene som har et positivt driftsresultat, og disse pengene brukes til å substituere resten.

Med sine 3300 ansatte og over 50 millioner passasjerer årlig er sikkerhetsansvaret også stort, med et mål om null ulykker eller alvorlige personskader under egen drift (ibid.). Mange interessenter og stort ansvar på både samfunns- og sikkerhetsmessig plan gjør det utfordrende å være ansvarlige for denne oppgaven.

Hvorfor Avinor?

Å benytte Avinor som case er relevant fordi de står midt i en viktig omstillingsprosess som angår hele konsernet. Spesielt står de i dag overfor store utfordringer knyttet til miljø og klima. Flytrafikken blir trukket frem som verstingen blant transportmidler. Det er ikke rart når den totale klimaeffekten av nordmenns flyturer er tilnærmet klimaeffekten av vår samlede bilkjøring, bare fordelt på langt færre turer (Aamaas, 2018). Sett fra miljøsidan er flybransjen nedadgående bransje. Vi skal jo fly mindre, men samtidig vil vi fly mer, helst til stadig mer eksotiske og fjerne verdenshjørner. Globaliseringen fører også til store endringer i næringsstrukturen, og gir økt behov for reise. Flytransporten er i tillegg en stor grunn til at vi kan bo så spredt som vi gjør, og har av denne grunn stor betydning for bl.a. landets universiteter og høyskoler. På toppen av klimaproblematikken gir derfor den økte flygningen også kapasitetsutfordringer (Avinor, 2015).

Vekst må til, men den må være bærekraftig. I et klimafokusert samfunn er det uakseptabelt med en utvikling der utslippene øker i takt med trafikkveksten, og Avinor har som mål å bidra aktivt til å forbedre bransjens miljøprestasjon. Avinor har ingen fremtredende visjon, men i 2015 utga de en omfattende perspektivanalyse som viser hvilken retning de ønsker å gå mot 2050 (Avinor, 2015). Det er ingen tvil om at flytrafikken må gjennom et grønt skifte, for innen 2040 har Avinor som mål at flytrafikken i Norge skal være 100% elektrisk (Teknisk Ukeblad, 2018). Omstillingsprosessen har allerede begynt, og den er omfattende. Skiftet mot mer miljøvennlig drift er kostbart og krever omstrukturering, og alle hjørner av organisasjonen får merke på nedskjæringer og rutineendringer. De fleste som jobber i Avinor sitter ikke i ledelsen, men arbeider langt fra der beslutningene blir tatt. Mangelen på forståelse og støtte for endringene blant de som blir påvirket, kan resultere i motstand og interessekonflikter. Ledelsen forsøker å innføre endringer, men det er vanskelig å se og forstå betydningen og viktigheten av politikken og den uformelle strukturen lengre nede, og i hvilken grad disse forholdene kan påvirke prosessen og organisasjonens fremtid.

Avinor har høye ambisjoner samtidig med at de må holde seg konkurransedyktige for å motstå privatiseringen som allerede har begynt. Men det er vanskelig å nå hårete mål med en arbeidsstab som mangler tillit og tro på ledelsen og endringer, og som benytter politiske krefter til å på mange måter motarbeide endringene de ikke forstår seg på. Uformelle ledere kjemper sine kamper i det skjulte, og har stor innflytelse over sine medarbeidere.

Det er svært viktig for Avinor å få til denne omstillingsprosessen, mest av alt fordi konkurransen banker på døren. Men det er en nødvendighet at ledelsen har forståelse for hva som foregår i det skjulte blant de uten formell makt, og at de kan påvirke den til fordel for organisasjonen. Når ledere har evnen til å forstå de uformelle kreftene i organisasjonen, kan de alliere seg med de som har størst påvirkningskraft og innflytelse på medarbeiderne, nemlig medarbeiderne selv.

1.2 Avgrensning

Denne oppgaven blir skrevet for Avinor sin avdeling Plass, Brann og Redning på Sola Lufthavn, i oppgaven forkortet til PBR. Avdelingen har ansvaret sikkerhet og beredskap tilknyttet lufthavntjenester, samt for drift og vedlikehold av uteområder tilknyttet flytrafikk.

Det er den pågående omstillingen som vil være i fokus, og oppgaven knytter seg ikke opp mot enkeltprosjekter. Det forsøkes derimot å skape et bilde av hvordan ledelsen i Avinor håndterer endringene, og reaksjonen dette får hos medarbeidere.

I relevante ledd i avdelingen arbeider det bare menn, noe som gjenspeiler seg i drøftingskapittelet.

1.3 Begrepsavklaring

Medarbeider: viser til en som er ansatt i organisasjonen og som jobber under en leder i PBR-avdelingen. Medarbeideren kan selv være leder, men bruken av dette ordet hentyder at det er snakk om en underordnet, og at det er dette forholdet som vil være perspektivet. I de fleste tilfeller vil likevel medarbeider vise til en ansatt i laveste rang.

Leder: ordet benyttes for en som er leder over andre.

Ledelsen: viser til ledere i flere hierarkiske nivåer over medarbeidere på Sola Lufthavn. Der det vises til toppledelsen i organisasjonen, vil dette fremkomme tydelig.

Avdeling: PBR-avdelingen på Sola Lufthavn.

1.4 Oppgavens oppbygning

Oppgaven starter i kapittel 1 med innledning om tema, problemstilling og forskningsspørsmål. Hensikten og nytteverdien av oppgaven tas også opp i forbindelse med både Avinor og for organisasjoner ellers. Videre kommer oppgaven nærmere inn på casestudien Avinor, samt hvilke typer utfordringer de står overfor som må håndteres. Til slutt avgrenses oppgaven.

Kapittel 2 er et teorikapittel som representerer det teoretiske rammeverket for oppgaven. Det er delt inn i de tre deler – makt og innflytelse, politiske krefter i omstilling, og ledelse – som sammen danner grunnlaget for å kunne besvare forskningsspørsmålene, og dermed problemstillingen.

Kapittel 3 beskriver valg av metode, og hvordan oppgaven er utført for å sikre validitet og reliabilitet i dataen.

I kapittel 4 drøftes dataen i sammenheng med teorien. Hvert av de tre forskningsspørsmålene legger grunnlaget totalt tre drøftinger.

Kapittel 5 trekker drøftingen sammen og diskuterer denne i lys av problemstillingen. Videre inkluderer kapittelet forslag rettet mot Avinor, samt videre forskning.

Kapittel 6 inkluderer referanser

Kapittel 7 inneholder vedlegg i form av en intervjuguide

2 Teori

I teorikapittelet vil det omtales vesentlige begreper og teorier som har stor betydning for å besvare den valgte problemstillingen. I forskningsspørsmålet som omhandler makt og innflytelse vil særlig Cialdini og Lai sine teorier knyttet til innflytelse være sentrale. Deretter vil spesielt Vecchio og Sjøvold sine teorier om hvordan maktbruk i organisasjoner kan utspille seg, samt hvordan formelle og uformelle politiske prosesser kan påvirke en pågående omstilling. Til slutt vil Bass sin teori og teorier som knytter seg til nyere forskning om ledelse være sentralt.

2.1 Makt og innflytelse

Makt og innflytelse er to begreper som går hånd i hånd. Begge omhandler muligheten til å få personer til å utføre handlinger hen ellers ikke ville ha utført. I dagligtalen blir begrep som tvang, vold, aggresjon og manipulering ofte assosiert med begrepet ”makt”. Når det gjelder innflytelse er det ofte tale om innflytelse på ansattes tanker, holdninger og verdier gjennom en mer subtil og intellektuell påvirkning.

Sosiologen Max Weber beskrev allerede tidlig ulike former for makt som var med på å skape stabile autoriteter (Andersen & Abrahamsson, 2009). Andersen & Abrahamsson skriver at makt ikke bare handler om å fremme handling hos en annen aktør, men også hindre denne i å utføre bestemte ting. Jacobsen & Thorsvik (2013) trekker frem at for å lede effektivt forutsettes det at den som påvirkes oppfatter maktbruken som «riktig». De skriver at det ligger formelle og uformelle retningslinjer mellom arbeidsgiver og arbeidstaker for hvilken maktbruk som er akseptabelt, og at overskridelse av retningslinjene vil møtes med motstand. Andersen & Abrahamsson (2009) viser til Weber som hevdet at det må være en balanse mellom å gi og få, men at denne balansen er vanskelig å få til. Det er derfor behov for andre former for legitimering av makt, nemlig gjennom autoritet. Weber beskrev tre ulike former for autoritet som også har relevans for vår tenking i dag:

- Tradisjonell autoritet baserer seg ifølge Andersen & Abrahamsson (2009) på forestillinger om hvem som har rett til å gi ordre, og kan fremtre i form av f.eks. alder eller samfunnsstilling. Maktbruken aksepteres fordi man har tro på styringsformene som har eksistert lenge (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

- Legal autoritet og maktbruk aksepteres ifølge Jacobsen & Thorsvik fordi den har grunnlaget sitt i allment aksepterte lover og regler. For at makten skal være reell må lovene og reglene være ansett som «riktige og gode». F.eks. en hierarkisk stilling i en organisasjon gi rett til å gi ordre innenfor visse områder (Andersen & Abrahamsson, 2009).
- Karismatisk autoritet bygger ifølge Andersen & Abrahamsson på en leders personlige egenskaper. Jacobsen & Thorsvik beskriver at man aksepterer maktbruken til en leder fordi lederen har egen utstråling og evne til å få folk til å følge hen. Karisma vil bli omtalt senere teorien om ledelse.

Jacobsen & Thorsvik (2013) nevner også profesjonell autoritet, og at vi godtar hva disse sier fordi de besitter kunnskap og «vet best». De trekker frem Milgram (1963) sitt laboratorieforsøk som viser hvor sterkt mennesker lag seg påvirke av denne autoriteten.

På samme måte som makt, er innflytelse evnene til å påvirke atferd slik at en person handler på en annen måte enn hen ellers ville ha gjort (Vecchio, 2015). Den som søker å overtale kan være en person, gruppe, organisasjon og liknende som jobber mot et felles mål. Som Cialdini (2007) trekker frem tenker vi ofte på innflytelse som en mer subtil form for maktutøvelse, hvor tvang ikke brukes, men derimot maktutøvelsen er mer rettet mot intellektuell påvirkning. I tillegg beskriver Vecchio at innflytelse baserer seg på visse taktikker og ofte gjensidig påvirkning, og at innflytelse av denne grunn ofte er mer subtil enn maktbruk.

«Everything should be made

as simple as possible,

but not simpler»

(Einstein, sitert i Cialdini, 2007, s 8)

2.1.1 Innflytelse

Formålet med følgende teoridel er å beskrive hvordan en kan forstå og utøve innflytelse som kan være med og påvirke prosessen og resultatet av en omstillingsprosess. For å gjøre dette baserer teorien seg på Robert Cialdini sin bok «Influence; the psychology of persuasion» (2007), hvor han gir en god illustrasjon av ulike innflytelsestaktikker. Teoretiske tilskudd fra Linda Lai vil også være sentrale.

Ifølge Cialdini (2007) styres mennesker i stor grad av ulike psykologiske prosesser. Han hevder at vi i stadig mer komplekse omgivelser lar oss påvirke av mer eller mindre bevisste påvirkningsstrategier, og at dette ofte inngår i faste mønstre som gjør det mulig å effektivisere vår mentale kapasitet. Han omtaler disse mønstrene som «forhåndsprogrammerte bånd», og hevder at disse er designet for å hjelpe oss til å automatisere avgjørelser slik at vi unngår å måtte gjenkjenne og analysere alle aspektene i en kontekst vi møter til enhver tid. Dette er altså en form for automatiske mentale tommelfingerregler, som fører til at mennesker kan påvirkes av konteksten i situasjonen uten å måtte ta en omfattende vurdering. Videre trekker Cialdini frem at vi basert på disse tommelfingerreglene kan respondere automatisk på en måte som ofte vil være hensiktsmessig i situasjonen.

Også Kahneman (2011) studerte kognitive prinsipper i boken «Thinking Fast and Slow». Han beskriver hvordan beslutningstaking foregår på forskjellige måter basert på informasjonen vi mottar. «System 1» reagerer på det Cialdini beskriver som triggerer i miljøet, og er hjernens raske, automatiske og intuitive reaksjon på velkjente situasjoner. «System 2» er en tregere og mer analytisk modus, og krever mer mental kapasitet. Ifølge Kahneman er system 1 sin raske reaksjon ofte logisk og nyttig. På samme måte som de psykologiske prinsippene Cialdini beskriver, er det likevel ikke alltid at den raske og intuitive reaksjonen og atferden er passende for situasjonen.

Cialdini (2007) hevder at automatisert stereotypisk atferd er så fremtredende i oss fordi vi i mange tilfeller søker den mest effektive måten å opptre på når vi blir utsatt for en kontekst eller trigger. Samtidig trekker han frem at våre etablerte mønstre ikke alltid vil være passende, fordi stereotypene ikke virker i alle situasjoner. Vi aksepterer likevel at de ikke er perfekte, for uten de ville verden stått tilnærmet stille i en evig prosess av kategorisering, kalibrering og vurdering. Vi trenger disse snarveiene, og derfor akseptere vi at de ikke alltid er hensiktsmessige. Videre skriver Cialdini at for de som har funnet ut hvordan disse triggerne og snarveiene fungerer, og kan gjøre bruk av våre automatiske reaksjoner til å påvirke oss, er det en enkel sak å utnytte dette til egen fordel.

Organisasjoner består ifølge Jacobsen & Thorsvik (2013) av en rekke forskjellige interessegrupper, og disse konkurrerer om begrensede ressurser og muligheten for å påvirke. Videre skriver de at pga. sprikende interesser, mål og behov er en organisasjon med stor sannsynlighet preget av konflikt, motstand og forhandlinger mellom både individer og grupper. Gjennom å bruke situasjonen rundt seg kan disse ifølge Cialdini (2007) manipulere uten å fremstå manipulerende. Han hevder at motparten kan sitte igjen med et inntrykk av at enighet var en naturlig reaksjon og handling ut fra situasjonen, ikke noe som ble designet av den manipulerende andre parten. Lai (2015) trekker frem at det i senere tid har blitt gjennomført en rekke studier av hvilke faktorer som er avgjørende for påvirkningskraft i organisasjoner. Videre beskrives det derfor fem relevante psykologiske grunnprinsipper som kan påvirke mennesker til å, bevisst eller ubevisst, handle på bestemte måter.

1. Gjensidighet

Cialdini (2007) omtaler innflytelse som baserer seg på å gi og ta som *gjensidighetsregelen*. Han hevder at det å gjengjelde en tjeneste ligger fundamentalt i mennesker uavhengig av om hen har blitt forespurt eller ikke. Videre viser Cialdini (2007, s. 16, kap 12) til sosiologen Alvin Gouldner, som konkluderte med at det ikke finnes samfunn eller kulturer der gjensidighetsregelen ikke gjelder.

Hvorfor er gjensidighet så godt plantet i oss? Cialdini (2007, s. 16, kap 12) henviser til arkeologen Richard Leakey som hevder at våre tilpasningsdyktige forfedre var avhengige av å kunne stole på å få noe igjen for å kunne fordele arbeid, bytte matvarer og tjenester. Cialdini (2007) hevder at tilliten som gjensidighet baserer seg på er sentral også i dag. Han hevder at å unnlate å gjøre gjengjeld vil føre til en lavere sannsynlighet for å bli tilbudt en tjeneste i fremtiden. Han trekker også frem at manglende gjengjeldelse kan bli assosiert med «snylting»

som fører til at vi blir mislikt, noe mennesker generelt ønsker å unngå. Cialdini hevder at den psykologisk belastning fører til at gjensidighetsregelen, som skal sikre likevekt og rettferdighet er enkel å utnytte. I tillegg beskriver han at belastningen av forpliktelsen fører til at gjenytelsen ofte er større enn den man mottok (ibid.).

Lai (2015) trekker frem at gjensidighetsregelen er beslektet med belønningsmakt, hvor en person (ofte en leder) rår over ressurser som er viktige for andre, som informasjon, interessante oppgaver, kompetanseutvikling o.l. Hun skriver at ledere som er flinke til å balansere tjenester og ytelser besitter et vesentlig potensial for makt og påvirkning, utover det de oppnår ved tradisjonelle forhandlinger om f.eks. goder, som transaksjonsledelse innebærer (ibid.).

2. Forpliktelse og konsistens

Det psykologiske behovet for å opptre konsistent fører til et relativt forutsigbart reaksjonsmønster når vi blir konfrontert med en avgjørelse, mening eller holdning vi har støtt på tidligere (Cialdini, 2007). Cialdini skriver at et tidligere valg eller handling vil presse frem et behov for å rettferdiggjøre og bekrefte det foregående ståstedet. Han hevder at vi føler oss forpliktet til å opptre i tråd med tidligere reaksjoner for å fremstå mest mulig konsistent, selv i situasjoner der andre valg ville vært mer fornuftige eller hensiktsmessige. Hvor enn naivt og destruktivt det kan virke, er det likevel nyttig for mennesker å bli oppfattet som konsistent, da dette ifølge Cialdini er assosiert med autoritet og høyt intellekt i samfunnet.

Blant de som kan oppnå økt påvirkningskraft gjennom konsistens, finner vi ledere. Gjennom å opptre konsistent oppfattes ledere ifølge Lai (2015) ofte som bedre enn de som i større grad skifter kurs og mening. Det forventes ofte at en leder skal være konsistent, forutsigbar og stabil, noe som ifølge Lai assosieres bl.a. med rasjonalitet og ærlighet. Hun viser til at det er flere eksempler på at ledere som til tross for negative konsekvenser har holdt kursen, i dag anses som gode ledere. I omstillingsprosesser tas det mange beslutninger, noe som trolig kan føre til uheldige situasjoner. En leder som tviholder på en beslutning som er uklok, kan i verste fall kan føre til fatale konsekvenser for organisasjonen. Cialdini (2007) hevder at behovet for å opptre konsistent forsterkes ytterligere dersom en mening eller beslutning gis skriftlig eller i nærvær av andre.

3. Sosialt bevis/gruppeprinsippet

Cialdini (2007) skriver at mennesker i sosiale situasjoner som er preget av usikkerhet observerer andre for finne riktig atferd, og videre at atferd i en sosial situasjon blir sett på som mer korrekt

jo flere som handler slik. Ved å oppføre oss som de rundt gjør risikerer vi altså i mindre grad å utføre sosiale feil. Prinsippet om sosialt bevis har ifølge Cialdini styrken sin i at det gir en automatisk og effektiv måte å takle usikre sosiale situasjoner på, men at svakheten ligger i det at å handle som de omkring ikke nødvendigvis er det beste alternativet. I organisasjoner kan dette utnyttes ved for eksempel å hevde at mange deler en oppfatning, arbeider hardere eller at mange andre organisasjoner gjør ting på en måte eller har disse reglene. På denne måten kan man forsøke å påvirke atferd (ibid.).

Ifølge Cialdini (2007) finnes det mange eksempler på at flertallet kan ta feil, men at vi påvirkes så kraftig av mennesker rundt oss at vi i mange tilfeller unnlater å stille kritiske spørsmål eller tenke selv. Det er dette Lai (2015) kaller for gruppetenkning, hvor det å være enige er viktigere enn å finne gode løsninger. Ifølge Lai oppstår dette når det sosiale presset i en gruppe er så sterkt at motforestillinger mot flertallets oppfatninger undertrykkes til fordel for tilhørighet og samhold. Resultatet er at gruppen som helhet ofte blir mindre selvkritisk. Mange har et behov for å oppnå aksept og samhold, og å adoptere andres meninger kan være med på å skape denne tilhørigheten (ibid.).

Videre hevder Cialdini (2007) at mennesker delt inn i grupper naturlig vil skape et samhold og vurdere andre grupper i et negativt syn. Dette gjøres ved at de motstående gruppene forsøke å lete etter bevis hos den andre på at egne negative antakelser om dem stemmer (ibid.). Sammen med et økt bånd seg imellom gjennom både vennskapsprinsippet og sosialt bevis, kan dette føre til spesielt sterke motstående grupperinger. Lai (2015) hevder at grupper som har sterke autoritære eller karismatiske ledere, samt felles mål og verdier, er utsatt for gruppetenkning. Lai sin gruppeteori kan i organisasjoner trolig være synlig i de forskjellige hierarkiske nivåene, da mennesker i samme arbeidssituasjon ofte deler mål og verdier. I tillegg jobber spesielt lavere nivåer ofte tett på hverandre, og å være enige kan være viktig for å beholde et godt samhold.

Cialdini (2007) legger til at graden av påvirkning sosiale situasjoner har på oss, avhenger av mottakerens psykologiske behov for tilhørighet og konformitet. For mennesker som har mindre behov for dette hevder han at slike sosiale situasjoner derimot kan trigge opposisjon og motstand.

4. Vennskapsprinsippet

Mennesker har ifølge Cialdini (2007) en tendens til å føye seg ved en forespørsel fra noen vi liker. Det å bli likt kan derfor styrke innflytelsen man har over andre. Cialdini skriver at dette antakelig henger sammen med at vi lettere får tillit til personer vi liker, og at vi får tro på at de

ønsker oss vel. Som Lai (2015) trekker frem kan det at noen ledere er bedre likt enn andre føre til at de lettere får gjennomslag for forslag hos kolleger. Det er flere faktorer som påvirker hvor godt vi liker en person, men felles er at de øker innflytelsen over andre.

Allerede i 1920 beskrev psykologen Thorndike «glorie-effekten» som oppstår når en positiv karakteristikk ved en person dominerer måten denne personen blir sett på av andre (Nisbett, Wilson & Greenwald, 1977). Eksempelvis har vi en tendens til å ilegge høye og pene mennesker fordelaktige egenskaper som intelligens, vennlighet og troverdighet (Cialdini, 2007). Det at pene mennesker oppfattes som bedre likt og flinkere til å overtale andre, kan som Bjørknæs nevner være en forklaring på en feilkilde i beslutningsprosessen ved rekruttering av toppledere (2015).

Lai viser til forskning som viser at taktikker som å tilby smiger i form av f.eks. tjenester og komplimenter for å bli likt, er både enkelt og effektivt. Eksempelvis refererer Lai (2015) til studier av Westphal & Stern (2006; 2007) som viser at ledere som er flinke til å gi komplimenter på denne måten kan veie opp for manglende erfaring eller en på annen måte dårligere bakgrunn enn sine konkurrenter. For å få økt påvirkningskraft er det ifølge Lai derfor et poeng i å få andre til å føle seg sett, likt og støttet.

Andre faktorer som kan bidra til å bli likt eller mislikt er å være informasjonsbærer, samt gruppetilhørighet. I mange tilfeller vil vi assosiere negativ informasjon med motvilje til informasjonsbæreren, og dermed kan dette påvirke vår tillit til denne (Cialdini, 2007). Cialdini hevder at dette er uavhengig om bæreren har noe med de dårlige nyhetene å gjøre eller ikke. I organisasjoner er det ofte ledere som er nyhetsbærere, noe som kan medvirke til å gi dem økt eller redusert innflytelse. I tillegg nevner Cialdini at kontakt og samarbeid er noe som fører til økt sosial innflytelse, fordi mennesker har en tendens til å like det som er kjent, og som nevnt så har vi tillit til personer vi liker. Både denne gruppetilhørighet og gruppetenkningen nevnt tidligere, gir grunn til å tro at å arbeide tett sammen i seg selv kan gi et sterkt grunnlag for å påvirke andre.

5. Knapphet

I omstillingsprosesser er ofte besparelser og budsjettkutt en del av prosessen. Konfrontert med et potensielt tap hevder Cialdini (2007) at mennesker ofte vil reagere på denne restriksjonen med et økt behov for det vi blir fratatt. Han mener at årsaken til at knapphet påvirker oss så sterkt, er fordi en begrensning fratår oss frihet. Vi vet ikke hvor det økte behovet kommer fra, og derfor ilegger vi ifølge Cialdini den knappe ressursen verdier som den kanskje egentlig ikke

har, for å rettferdiggjøre behovet. Han hevder at når mennesker konfronteres med å miste noe, så er det vanskelig å tenke rasjonelt og følelsen av uro er fremtredende. Dette kan derfor være en grunn til at ressursfordeling og knapphet ofte er en utløser for interessekonflikter. Å eksempelvis bli fratatt fysisk utstyr eller goder, vil ifølge Cialdini sin teori utløse en reaksjon hos tilhørende avdeling som er kraftigere enn verdien av det de har mistet skulle tilsvare.

Knapphetsprinsippet gjelder ikke bare fysiske ressurser, men også informasjon. Cialdini skriver at å stå overfor sensurert eller begrenset informasjon gir økt behov for å få denne, i tillegg til at den ilegges en høyere verdi på samme måte som for andre ressurser. Vi har altså en tendens til å tro mer på informasjonen vi ikke har enn den vi har (Cialdini, 2007).

Alle kan benytte innflytelsesprinsippene beskrevet her med hjelp av forskjellige teknikker. Felles for prinsippene er ifølge Cialdini (2007) at de har størst virkning dersom de utøves som en naturlig del av situasjonen. Dersom påvirkningen ikke utføres subtilt, kan situasjonen ifølge Lai (2015) fremprovosere en motreaksjon i form av motstand, som oppgaven kommer nærmere inn på i kapittel 2.2.2. Flere av disse prinsippene er i organisasjoner trolig innbakt i strukturen, og derfor kan det være særlig vanskelig å være klar over at de påvirker egne handlinger og meninger. Dette kan gjøre det ekstra utfordrende for ledere å lede omstillingsprosesser, og det er behov for bevissthet rundt innflytelsesprosessene for å lede effektivt.

2.1.2 Makt

Ifølge Robert P. Vecchio (2015) er det vanskelig å lede uten makt, og makt er derfor spesielt viktig for lederrollen. Det finnes mange typer makt, og Vecchio skriver at alle i en organisasjon kan utøve en viss grad av makt, også underordnede. I tillegg ligger den ifølge Sjøvold (2016) i rutiner, normer og forventninger, og av denne grunn kan maktutøvere lokalisere sitt maktgrunnlag i allment aksepterte holdninger i organisasjonen. Videre skriver Sjøvold at makt er komplekst og mest effektivt når den er subtilt innbakt i konteksten og situasjonen, på samme måte som innflytelse. Begrepet makt er lite håndgripelig, og blandes ofte sammen med innflytelse og autoritet. Her benyttes Sjøvold sin definisjon:

«Makt er evnen til å dra nytte av andre på tross av deres motstand» (Sjøvold, 2016, s. 14)

Ordet makt følges som nevnt ofte av negative assosiasjoner, og maktbruk er for mange synonymt med maktmisbruk (Sjøvold, 2016). Sjøvold beskriver begrepet makt fra et nøytralt perspektiv hvor makt handler om å få ting gjort, og er helt sentralt for å ha velfungerende samfunn og organisasjoner. Maktbruk er ikke bare viktig, men helt nødvendig. Han beskriver at maktmisbruk likevel kan fremkomme når makthaver ikke kjenner konsekvensene av å bruke makten, eller den bevisst misbrukes.

Makt finnes både i formelle og uformelle systemer i en organisasjon. Som Sjøvold (2016) trekker frem kommer formell makt ofte gjennom et hierarkisk system, hvor makten til dels ligger i tilgangen til å utdele sanksjoner og ressurser. Samtidig nevner han at den uformelle makten kan besittes av alle nivåer i organisasjonen, men være vanskelig å oppdage. Omstillingsprosesser preges typisk av omstrukturering og fordeling av ressurser.

Makt spiller ifølge Vecchio (2015) dermed en viktig rolle i denne typen prosesser, og det er derfor hensiktsmessig å beskrive ulike kilder til makt. Oppgaven beskriver fem ulike typer maktgrunnlag for å forklare hvordan makt kan virke i organisasjoner:

1. Legitim makt

Vecchio (2015) hevder at den legitime makten kommer fra to kilder. Som barn lærer vi oss å akseptere autoriteter og la dem lede oss. Dette kan være lærere og foreldre, på samme måte som at vi som voksne gir ledere i jobben vår retten til å lede og dirigere oss. Den andre kilden til legitim makt kommer fra posisjoner og stillinger i organisasjoner. Uansett kilde handler det om opplevelsen av at noen har retten til å dirigere (ibid.).

Legitim makt baserer seg altså på at mottakeren godtar å la seg bli ledet av en bestemt person, og underordner seg denne autoriteten. Makten er bare reell dersom mottakeren aksepterer å bli ledet, og maktgrunnlaget kan forsvinne dersom mottakeren ikke lenger støtter utøveren. Til dels baserer legitim makt seg på den uformelle kulturen i organisasjonen. Det er viktig at utøveren av makten opptrer i samsvar med verdiene og normene til organisasjonen for at makten skal ha et grunnlag for påvirkning. Dette underbygger at selve kjernen i legitim makt er relasjoner og relasjonsbygging. Når mottakerne av makten ikke lenger lar seg lede, er det typisk fordi de ikke oppfatter maktutøveren som en god representant for følgerene (ibid.). Dette er viktig for ledere å være klare over, da en lederstil som ikke oppleves som representativ for ansatte, trolig kan føre til at lederen får en redusert grad av påvirkningskraft.

2. Belønningsmakt

Gjennom å kontrollere attraktive ressurser kan en person bestemme hvem som skal få belønning. Belønningen kan ifølge Vecchio (2015) være forfremmelse, spennende arbeidsoppgaver, høyere lønn og ellers alt som mottakeren anser som verdifullt. Denne makten kommer derfor som oftest gjennom høyere posisjoner i organisasjonen. Vecchio beskriver at det ligger stor makt over andres atferd i det å kontrollere disse ressursene, og at det gir lederen klare fordeler når det kommer til å oppnå noe fra de ansatte.

Sjøvold (2016) beskriver at utøvelse av belønningsmakt ofte er den mest brukte maktbasen i organisasjoner, fordi alle former for styrings- og kontrollsystemer bygger på prinsippet om at positiv atferd belønnes. Vecchio (2015) trekker frem at å ha kontroll over ressurser likevel kan føre til redusert belønningsmakt, da det kan være andre som besitter kontroll over flere av de samme ressursene. Eksempelvis trekker han frem at det at ansatte organiserer seg kan påvirke lønninger, og føre til at forfremmelser i større grad baserer seg på ansenitet fremfor lederens vurdering.

3. Tvangsmakt

Belønningsmaktens motpol er på mange måter tvangsmakt, som baserer seg sterk styring og trusler om straff. Ifølge Vecchio (2015) kan trusler om straff være en kraftfull måte å fremkalle medgjørighet på hos andre på. Der hvor belønningsmakt tilbyr spennende arbeidsoppgaver og lønnsforhøyelser, baserer tvangsmakt seg på fjerning av privilegier, lønnsavkorting og degradering. I tillegg kan tvangsmakt utøves mer subtilt, som ved å ignorere noen eller stadig kritisere dem (Vecchio, 2015). Vecchio hevder at bruken av denne kilden til makt krever god sosial dømmekraft, da en leder i noen tilfeller forventes å bruke tvang. F.eks. hvis en ansatt påvirker andres arbeid og arbeidshverdag negativt. I andre tilfeller kan derimot en urimelig bruk av tvang påvirke produktivitet og arbeidsmoral (ibid.).

En av årsakene til at tvangsmakt benyttes urettmessig av ledelsen er ifølge Sjøvold (2016) vårt iboende behov for å være konsistente. Uten å ha satt seg inn i fagområdet som påvirkes, og med lang nok avstand, skriver Sjøvold at mange vil betrakte de underordnede som en homogen gruppe hvor alle gjør det samme. Tvangsmakten fremtrer når lederen forsøker å presse beslutningen gjennom selv om alt skulle peke på at den var lite passende. Spesielt kan beslutninger som er tatt på et økonomisk grunnlag være så utfordrende at de kan føre til sløsing med ressurser, økt motstand og tap av arbeidsglede. Mottakeren av maktbruken kan svare med å sabotere arbeidet eller holde viktig informasjon og gode ideer tilbake fra ledelsen. Sjøvold

skriver at resultatet kan være katastrofalt, spesielt i fagmiljøer som ofte tar svært lang tid å bygge opp, men kort tid å destruere (ibid.).

4. Referansemakt

Vecchio (2015) definerer referansemakt som evnen til å påvirke andres atferd. Han hevder til makten kommer gjennom å opptre på en måte som vekker beundring og får andre til å ønske å identifisere seg med dem. Dette kan forekomme gjennom å ha en tiltrekkende personlighet, bestemte verdier, en viss personlig fremtreden eller andre spesielle kvaliteter. Referansemakt har sterke likheter med det Weber beskriver som karismatisk autoritet (Andersen & Abrahamsson, 2009). Makten kommer som et naturlig del av det Li (2013) trekker frem som karismatisk ledelse senere i kapittelet.

På tross av at vellykkede mennesker ofte har referansemakt, er det ifølge Vecchio (2015) vanskelig å definere nøyaktig hva det er som gir disse menneskene denne påvirkningskraften. Likevel kan ledere som er karismatiske ha stor makt og evne til å påvirke andre (ibid.).

5. Ekspertmakt

Å rå over kunnskap kan være en kilde til makt. Besittelse av ekspertmakt gir grunnlag for å lede andre gjennom sin kunnskap eller talent innenfor et område (Vecchio, 2015). Vecchio hevder at mennesker har en tendens til å lytte til eksperter. Likevel trekker han frem at denne formen for makt som oftest er begrenset til bestemte fagfelt, og at det derfor kan det være vanskelig å overføre ekspertmakt til andre sosiale situasjoner.

Ekspertmakt følger ifølge Vecchio (2015) naturlig fra høyere posisjoner i hierarkiet, da ansatte ofte antar at deres leder har høy innsikt i arbeidsoppgavene. På generell basis kan dette gjelde ved at høyere posisjoner ofte henger sammen med mer erfaring og jobbrelevant kompetanse og kunnskap. I stillinger med høyt teknisk nivå kan derimot kilden til ekspertmakt komme fra de ansatte og virke på lederen. Dette kan føre til at maktforholdet mellom ansatte og leder snus, da mange ledere ofte kan være avhengige av dette kunnskapsnivået for å lede arbeidet effektivt (ibid.). Det er nødvendig å håndtere stillinger med høyt teknisk nivå litt varsomt. Som Sjøvold (2016) trekker frem kan det ta lang tid å bygge opp og kort tid å rive ned slike fag- og erfaringskulturer.

Disse fem kildene til makt kan ifølge Vecchio (2015) benyttes i ulike kombinasjoner og grader av både ledere og andre som ønsker å påvirke. Han skriver at deres samspill gjør at en type maktgrunnlag kan påvirke styrken til et annet, i både positiv og negativ retning. Eksempelvis kan en overdreven bruk av tvangsmakt redusere legitim makt, fordi mottakerne kan oppleve at tvangsbruken går på tvers av deres verdier. Videre trekker Vecchio frem at ledere må være klar over at deres maktbruk kan påvirke effektivitet i både positiv og negativ retning, samt at de må opptre konsistent for å vedlikeholde sitt maktgrunnlag. Det er viktig å forstå at det å inneha makt ikke i seg selv gir påvirkningskraft (Vecchio, 2015). Som Cialdini (2007) trekker frem er det essensielt hvordan andre ser på og omtaler deg.

Vecchio definerer ekspertmakt og referansemakt som rimelig uformelle, og hevder at disse formene for makt i større grad påvirker hvor godt ansatte trives og hvor godt de yter i arbeidet. De uformelle grunnlagene denne typen makt baserer seg på kan ifølge Vecchio lettere brytes ned enn formelle grunnlag. F.eks. kan man miste ekspertise ved innføring av ny teknologi, eller respekt ved omstrukturering i organisasjonen. I motsatt skala definerer Vecchio legitim makt, belønnings- og tvangsmakt som mer formelle maktgrunnlag, og trekker frem at disse har muligheten til å påvirke atferd umiddelbart gjennom formelle posisjoner i organisasjonen.

Å besitte makt gir ikke bare en potensielt negativ effekt for mottakerne av makten. Den påvirker også makthaveren selv. Lai (2014) peker på studier som viser at det å besitte makt kan gi makthaveren en dårligere evne til å sette seg inn i andres situasjon, også når det gjelder å vurdere hvilken informasjon andre har tilgang til. I tillegg trekker hun frem at å rå over makt kan påvirke hvor flink man er til å lese andres ansiktsuttrykk og hvilke følelser som ligger bak. Dette kan tyde på at graden av empati kan avta med økende makt, og følgende trolig med høyere posisjoner i hierarkiet (Lai, 2014). Lai nevner også at andre mindre heldige utfall av det å besitte makt, bl.a. er en større grad av selvopptatthet, samt mindre vilje til å se andres sider av en sak. Lai (2014) peker i tillegg på studier som tyder på at det er forskjeller hos menn og kvinner, hvor kvinner er flinkere til å sette seg inn i andres følelser enn menn med tilsvarende maktposisjon.

Makt og innflytelse er en naturlig og nødvendig del av organisasjoner. Likevel kan disse kreftene by på utfordringer, spesielt dersom de benyttes til å oppnå egne mål fremfor å jobbe mot organisasjonens beste. Videre ser teorien derfor på hvilken måte uformelle krefter kan utspille seg, og hvilken effekt de kan ha på en organisasjon i en omstillingsprosess.

2.2 Uformelle politiske krefter i en omstillingsprosess

Organisasjoner må kontinuerlig tilpasse seg miljøet de opererer i for å ivareta konkurransekraft. Omstillingsprosesser er en vanlig, viktig og kostbar affære, som i de fleste tilfeller er svært godt strategisk planlagt. Likevel er det mange som feiler (Kvålshaugen, 2016). Det er sentralt å forstå at interessekonflikter som under omstilling oppstår naturlig, kan medføre at aktører får et økt behov for å påvirke de rundt seg. Spesielt gjelder dette de som ikke besitter formell makt. De politiske kreftene som utvikler seg i uformelle settinger kan bli sterke og problematiske, og å forstå hvordan disse virker er fundamentalt for å nå målet om en vellykket prosess.

Igangsetting av endringer i organisasjonen springer ifølge Sjøvold (2016) ofte ut fra toppledelsen som en respons på de utfordringene organisasjonen står overfor. Han hevder at det ofte ligger legitime og strategiske valg bak den igangsatte endringen. På tross av at det kan være klokt av organisasjonen å utføre endringene, undervurderer toppledelsen til stadighet hvilken innvirkning endringene har på de underordnede (Kvålshaugen, 2016).

Ved endringer vil formelle makthavere fremme en ny ideologi for organisasjonen, noe Sjøvold (2016) hevder at kan generere frustrasjon og motstand hos underordnede. Han uttrykker at det er svært viktig for organisasjonens fremtid at ledere er bevisste på hvordan makt er fordelt og opptrer. Dette gjelder også på uformelle plan. Ikke minst fordi makt og maktbruk blir viktigere i en situasjon som er preget av konflikter og turbulens (Sjøvold, 2016).

Under omstillingsprosesser omfordes og begrenses ofte ressurser, noe som kan gjøre at ulike virkelighetsoppfatninger og interesser blir mer synlige. Naturlige reaksjoner på endring i en ellers stabil arbeidsdag kan medføre en økt grad av politisk aktivitet, og ansatte som ikke besitter formell makt kan ty til andre metoder for å forsøke å påvirke prosessen. Ikke overraskende utløser derfor endringsprosesser ofte mye politisk atferd som Kvålshaugen omtaler som motstand (2016). Det er derfor hensiktsmessig å se på politikk og motstand, hvor hhv. Vecchio og Lai sine teorier vil være sentrale.

2.2.1 Politiske taktikker

På samme måte som ordet makt, kan også begrepet «politikk» være knyttet til negative assosiasjoner. Ifølge Vecchio (2015) er det ikke uvanlig at begrepene makt og politikk blandes, men selv om de er nærstående er de ikke like. Vecchio henviser til Pfeffer (1981; sitert i Vecchio, 2015, s. 325) som definerer organisasjonspolitikk rimelig nøytralt:

«De aktiviteter som organisasjoner setter i gang for å anskaffe, utvikle og bruke makt og andre ressurser for å oppnå ønskede effekter i en situasjon der det er usikkerhet eller uenighet om hvilke valg som bør tas»

Basert på Pfeffer sin definisjon er organisasjoner fulle av politikk. Politiske taktikker kan benyttes av alle som ønsker å påvirke andre. Det er derfor grunn til å tro at dette kan ha en stor innvirkning på utfallet av omstillingen, avhengig av hvem som benytter dem og til hvilket formål. Vecchio (2015) skriver at det i organisasjoner finnes redelige politiske taktikker som er akseptable fremgangsmåter for å oppnå innflytelse. Han trekker også frem uredelige politiske taktikker, og nevner blant annet «splitt og hersk»-taktikken som går ut på å sette to parter opp mot hverandre og oppmuntre til kringling gjennom bl.a. ryktespredning.

Andre politiske taktikker kan være direkte skadelige for individer i organisasjoner og resultere i kostbare feil (Vecchio, 2015). Vecchio trekker bl.a. frem at å trosse toppledelsen i den tro at man er uunnværlige er lite heldig, fordi personer på lavere nivå i en organisasjon sjelden er uerstattelig. Han nevner også at det å kritisere andre offentlig kan komme uheldig ut. Det å kritisere lederen sin høylytt fører mest sannsynlig ikke noe godt med seg (ibid.). Mest sannsynlig vil det medføre redusert innflytelse i organisasjonen gjennom mistillit ovenfra.

I en endringsprosess kan ledelsen igangsette mange endringer som ansatte av forskjellige grunner ikke ønsker at skal gjennomføres. Politiske taktikker kan da benyttes for å påvirke og samle oppslutning om motstand. For å hindre uheldige konsekvenser av politisk spill, som ifølge Vecchio (2015) kan føre til svekket moral og unødvendig bruk av ressurser, mener han at ledere må være bevisste på bruken av politikk i organisasjonen og hvordan den bør håndteres. Han trekker frem at ledere bør være bevisste på å fremstå som gode rollemodeller, samt ha fokus på å redusere fraksjoner og klikker som kan være skadelige. I tillegg vil politisk spill mest sannsynlig bli mer fremtredende når oppgaver ikke er klart definerte, og forventningene er utydelig (ibid.).

I en omstillingsprosess tas det mange beslutninger med stor avstand til der de møter virkeligheten, og ledere i beslutningsposisjoner mangler ifølge Sjøvold (2016) ofte nødvendig fagkompetanse. Videre hevder han at manglende kompetanse hos beslutningstakere derfor være basert på rene antakelser om kostnadsbesparelser. Dette kan generere mye politisk aktivitet i kompetente fagmiljøer. Usikkerheten og uforutsigbarheten som en omstillingsprosess bringer med seg, kan derfor gi grunnlag for at uformelle aktører oppnår større påvirkningskraft (Sjøvold, 2016). Årsaken til at usikkerheten er lett å spille på, er at mennesker i usikre tider får

et behov for å gi mening og betydning til oppgivelser og hendelser. Mennesker har et sterkt behov for forutsigbarhet, og i angstfylte situasjoner har vi derfor en tendens til å gi vår oppmerksomhet og tillit til opinionsdannere som skaper mening med tilværelsen (ibid.).

2.2.2 Motstand

Lai (2015) hevder at motstand bør være forventet i kombinasjon med påvirkningsforsøk. Det er derfor hensiktsmessig å beskrive hvordan motstand fungerer. Lai (2015, s. 352-353) viser til tre typer motstand mot påvirkning:

- *Treghet* – motstand mot endring kjennetegnes av at man fokuserer på den eksisterende tilstanden, istedenfor fremtiden. Lai beskriver at reaksjonene på endringsinitiativ kan være passivitet og lite engasjement. Videre skriver hun at de som yter motstand kan si seg enig i at endringen skal innføres, men likevel motarbeide prosessen ved å ikke innføre den praktiske handlingen.
- *Skeptisisme* – motstand mot innholdet i påvirkningsforsøket handler ifølge Lai om å være skeptisk til den som ønsker å påvirke sine hensikter. Hun hevder at denne skepsisen kan bli spesielt sterk dersom motparten gjentatte ganger har lyktes i å motstå påvirkningsforsøk, og på denne måten bygget seg opp en selvsikkerhet om egne oppfatninger.
- *Motreaksjon* – motstand oppstår som en reaksjon på å bli utsatt for påvirkningsforsøk. Det er følelsen av å bli påvirket i seg selv som frembringer motstanden, uavhengig av hvem det er som forsøker å påvirke. Lai skriver at den som forsøker å påvirke bør gjøre dette på en subtil måte, da motreaksjonene oppstår når motparten gjennomskuer påvirkningsteknikkene.

Lai (2015) skriver at i hvilken grad av motstand et individ yter mot påvirkning, har en tendens til å henge sammen med visse personlighetstrekk. Hun trekker bl.a. frem selvfølelse, intelligens og kranglevorenhet. Lai refererer til metastudier som viser at personer med lav selvtilitt generelt yter en større grad av motstand, noe som kan komme av at de i mindre grad tar hensyn til informasjon de får fra andre. I tillegg viste studiene at individer med høy intelligens har en tendens til å yte mer motstand, noe som kan komme av at de har større tro på egne vurderinger. Også graden av kranglevorenhet og påståelighet er faktorer som påvirker graden av motstand, da noen individer liker godt å diskutere og angripe andres synspunkter, i motsetning til individer som er mer konfliktskye. Individer som er krangleverne er de mest motstandsdyktige mot

andres argumenter, i tillegg til at de i tilfeller kan argumentere mot en sak som de egentlig er enig i, fordi de nyter å krangle (ibid.).

faktorer som bidrar til motstand kan i seg selv frembringe politisk aktivitet, og dette kan derfor være en faktor av lederstil. Videre tar oppgaven for seg teori innenfor endringsledelse, hvor bl.a. årsaker til motstand blir sentralt. Motstand kan oppstå på bakgrunn av Yukl (2015) trekker frem at motstand er en betydelig og viktig faktor å minimere, og kan påvirkes av ledelse. Det er derfor hensiktsmessig å forts.

2.3 Ledelse

For å besvare problemstillingen er det nødvendig å se på ledelsesteori, med fokus på hvordan ledelse kan påvirke uformelle krefter. Kapittelet starter med å beskrive endringsledelse, og hvorfor dette er så utfordrende. Her vil Yukl sine teorier vil være sentrale. Deretter er det hensiktsmessig å ta avstikkere til transaksjonsledelse og karismatisk ledelse for å skape en bredere forståelse. Hoveddelen av kapittelet vil likevel ta for seg teorien om transformasjonsledelse, som har fått mye oppmerksomhet i nyere tid. Kapittelet vil knytte seg opp mot boken til Glasø & Thompson, hvor artikkelen til Jane Zhen Li vil stå sentralt. Bass & Riggio vil og komme med tydelige teoretiske bidrag, spesielt når det kommer til hvilken effekt transformasjonsledelse har på en organisasjon i omstilling.

2.3.1 Endringsledelse

Ifølge Yukl (2015) er det å lede endringer en av de vanskeligste oppgavene en leder kan stå overfor. Organisasjoner legger ofte ned store ressurser i omstillingen, og ikke minst kan det å få til endringen være kritisk for at organisasjonen skal kunne holde seg konkurransedyktig. Det er derfor en viktig prosess, og Yukl trekker frem at det er nødvendig med effektivt lederskap for å få et gunstig utfall.

Som Sjøvold hevdet, uttrykker også Yukl (2015) at større organisasjonsendringer ofte blir igangsatt av toppledelsen. Han skriver at motstand oppstår som en naturlig reaksjon på endringene, og det å forstå grunnlaget for motstanden er helt nødvendig for å få en vellykket prosess. Motstanden oppstår hos individer og grupper som utsettes for stress, og har ifølge Yukl

rot i mange faktorer. Yukl (2015, s. 222-223) refererer til Conner (1998) som definerte bl.a. følgende årsaker til hvorfor endringsprosesser skaper motstand;

- Endringer i arbeidsrutiner og behov for ny ekspertise kan føre til endringer i maktforhold, og derfor gi tap av status og makt. I tillegg kan frykten for ikke å takle de nye rutinene og oppgavene føre til motstand.
- Manglende tro på endringen kan oppstå dersom den igangsettes før det har oppstått et problem, og spesielt hvis måten ting har blitt gjort på tidligere alltid har fungert.
- Motstand kan fremtre som en respons på en følelse av innblanding og kontroll, og spesielt kan endringer som gjennomføres med tvang skape motstand og bitterhet.
- Manglende tillit til ledelsen og deres motiver med å gjennomføre endring kan føre til økt motstand. Mistillit til ledere kan igjen føre til at ledere holder informasjon hemmelig, noe som videre fører til økt mistenksomhet og motstand fra ansatte.

Individens arbeidsplass er ofte nært knyttet til deres identitetsfølelse. Av denne grunn vil det ifølge Yukl (2015) naturlig fremkomme motstand som knytter seg til det som kan oppleves som trusler mot deres verdier og følelser. Han hevder at opplevelsen av å miste frihet og innflytelse derfor kan påvirke ansatte sterkt. Videre trekker han frem at en av årsakene til at endringsprosesser så ofte mislykkes er at ledelsen opererer ineffektivt, noe som kan føre til en kraftig og destruktiv motstand.

Ved å lede og legge til rette for større endringsprosesser i organisasjonen, hevder Yukl (2015) at motstand kan omgjøres til en fordel for organisasjonen. Det er flere tiltak ledere kan igangsette for å få til dette, og Yukl trekker spesielt frem at det er viktig for ledere å identifisere støttespillere og uformelle ledere i organisasjonen, samt å bygge koalisjoner for å støtte endringene. Å myndiggjøre og gi ansvar til individer og grupper vil og være med på å gi eierskap og åpenhet (ibid.). Dette er også sentralt i teorien om transformasjonsledelse.

Som et hjelpemiddel til å lede endringer, hevder Yukl (2015) at en klar og overbevisende visjon kan være et godt verktøy å benytte. Han trekker frem at visjonen vil et bilde om en bedre fremtid, noe som er nødvendig for at ansatte skal støtte radikale endringer. I tillegg hevder han at visjonen vil gi ansatte en rettesnor i en ellers forvirrende prosess. Bruken av en visjon støttes av forskning på både karismatisk og transformasjonsorientert ledelse (ibid.).

2.3.2 Karismatisk ledelse

Weber introduserte begrepet karismatisk ledelse og beskrev dette som en form for innflytelse som hverken baserer seg på tradisjonell eller formell autoritet (Li, 2013). Li skriver at gjennom å opptre selvoppofrende og inspirere individer med følelsesmessig appell, fremfor å benytte tradisjonell og formell autoritet og makt, kan en leder påvirke sine underordnede til å tilegne seg holdninger og innstillinger. Videre skriver hun at dette kan påvirke deres indre motivasjon for å implementere organisasjonens visjon, som er essensielt for en vellykket omstillingsprosess.

Li (2013) skriver at det er fare forbundet med karisma. Eksempelvis er det viktig å være selvsikker for å vinne støtte, men en overdreven selvsikkerhet kan gi blindhet for eventuelle mangler i visjonen. Hun trekker frem at gjennom å ikke fokusere på internalisering, men heller personlig identifikasjon, kan ledere skape dedikasjon og hengivenhet til seg selv fremfor organisasjonens visjon. Dersom organisasjonen og lederen har uforenelige visjoner, kan dette føre til splittelse og konflikter (ibid.). Det er her relevant å trekke inn Sjøvold (2016), da han uttrykker at en leder med mye makt som faller tilbake til egeninteresser kan påvirke en organisasjon i en endringsprosess negativt.

2.3.3 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse er ifølge Li (2013) en prosess som forsøker å transformere organisasjoners verdier og langsiktige mål. Dette gjøres gjennom å heve ansattes motivasjon, sørge for å utfordre dem intellektuelt, samt behandle dem som kompetente voksne. Weber sin teori om karismatisk ledelse fra 1947 var med på å danne grunnlaget for transformasjonsteorien som Burns fremsatte i 1978, og Bass videreutviklet i 1985. Teorienes fellestrekk er ifølge Li at de forsøker å forklare på hvilken måte en leder kan skape og fremme motivasjon, respekt, tillit, prestasjoner og lojalitet hos sine ansatte. Hun trekker frem den symbolske og emosjonelle siden som ved lederatferden står sentralt, og videre at det legges vekt på å være en rollemodell med støttende atferd og vilje til å ta personlig risiko. Ved hjelp av å løfte de underordnedes motivasjon, utfordre dem og stimulere til læring og utvikling, vil denne formen for ledelse tar hensyn til de ansattes individuelle behov, og motiverer dem til å jobbe mot sitt fulle potensial (ibid.).

Li (2013) skriver at Bass under utviklingen av teorien om transformasjonsledelse oppdaget at det å implementere en visjon i organisasjonene kunne ha en positiv effekt. Ledere som fremstod som positive rollemodeller kunne ha en stor innvirkning på om visjonens verdier ble etterlevd av de ansatte, og dermed hvilken effekt visjonen hadde på organisasjonen. Spesielt gjennom å demonstrere for de ansatte på hvilken måte visjonen kan bidra til deres individuelle behov, kunne lederen i større grad bidrar til virkeliggjøring av visjonen i organisasjonen (ibid.).

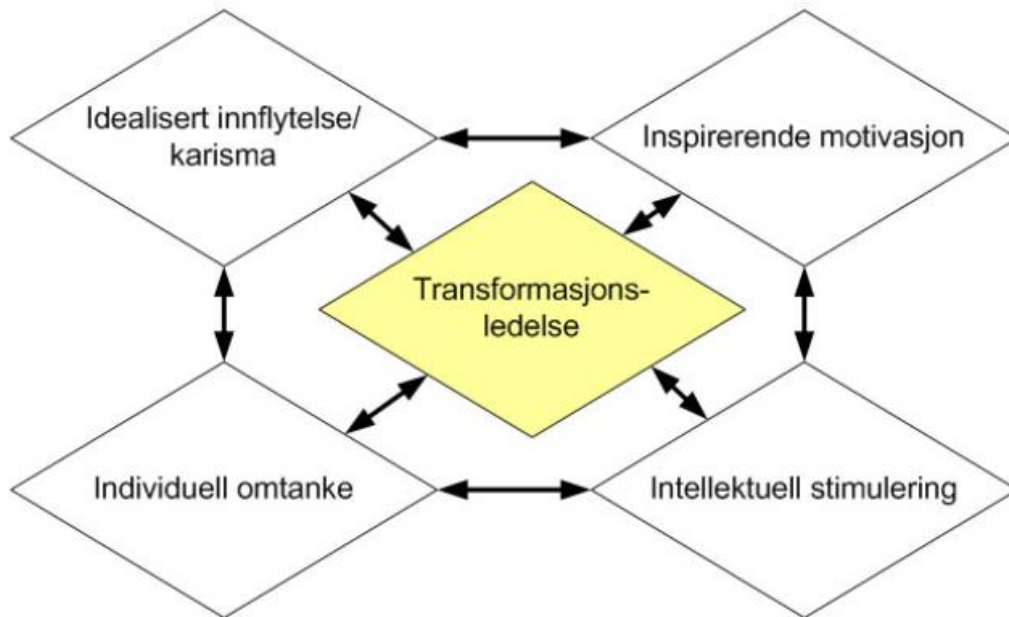
Den transformativ ledelsesteorien har blitt revidert flere ganger siden den oppstod, og vist seg som svært vellykket (Li, 2013). Li hevder at årsaken til populariteten blant annet er fordi individer ønsker en inspirerende leder når omgivelsene er turbulente. En leder som praktiserer inspirerende motivasjon kan skape engasjement og tro på fremtiden, både for individene og organisasjonen (ibid.).

Andre årsaker til at teorien har blitt så populær er ifølge Li (2013) fordi individer har behov for utfordringer og utvikling, å kjenne eierskap til sitt arbeid og sin organisasjon, og å kjenne at de bidrar. Hun hevder videre at gjennom å fokusere på individet, utvikling av indre motivasjon og enkeltpersoner, bidrar transformativ ledelse til å fylle disse behovene.

Flere evalueringsstudier har vist en sammenheng mellom transformasjonsatferd hos lederen og gode resultater i organisasjonen (Bass, 2015). Vha. faktorene nevnt over, bygger transformasjonsledelse ifølge Bass & Riggio (2006) forpliktelse og lojalitet til organisasjonen. I tøffe tider hvor arbeidet involverer stress, hevder de at forpliktelse kan medvirke kraftig til motivasjon i arbeidet. Lojalitet og forpliktelse er derfor viktig, og kan ifølge Bass & Riggio også fremkomme av flere faktorer enn lederstil, som tilgangen på goder og karrieremuligheter. I tillegg trekker de frem at ansatte sier de yter mer på vegne av transformasjonsledere fremfor transaksjonsledere.

4 grunnelementer

Transformasjonsledelse er bygd opp av fire grunnelementer. Ifølge Li (2013) må ikke alle benyttes, men på hver sin måte bidrar de til å stimulere ansatte, skape bevissthet og å fokusere på gruppens beste. Bass & Riggio (2006) legger til at de fire grunnprinsippene bidrar til å styrke medarbeideres forpliktelse til organisasjonen. Som figur 2.1 viser, henger disse sammen og påvirker hverandre i et gjensidig forhold, og hver for seg er de med på å skape motivasjon hos individer i arbeidet mot å nå organisasjonens visjon (ibid.).



Figur 1 – Modell for transformasjonsledelse ("Modell for transformasjonsledelse," 2017)

Idealisert innflytelse, også kalt karisma, bruker ifølge Li (2013) lederens tillit for å implementere organisasjonens nye visjon. Tillit skapes når lederen opptrer i samsvar med visjonens verdier, og fungerer derfor som en rollemodell for medarbeiderne. Høy moralsk standard og dyp respekt for medarbeiderne kjennetegner også karisma. Når lederens atferd er i tråd med visjonen, og hen er konsis og villig til å ta personlig risiko, inspirerer dette medarbeiderne og de ønsker å identifisere seg med lederen. Idealisert innflytelse og Weber sin karismatiske ledelsesteori har sterke bånd (ibid.). Li refererer til Weber som hevdet at idealisert innflytelse/karisma er gunstig for organisasjonen fordi de ansattes innstilling og holdninger påvirkes positivt, og at karisma på mange måter er viktig for å lykkes med ledelse.

Inspirerende motivasjon blir viktig i turbulente situasjoner som typiske skapes under en omstillingsprosess (Li, 2013). De ansatte må mobiliseres for å sammen jobbe mot et felles mål – den nye visjonen. Ledere som praktiserer inspirerende motivasjon snakker positivt og entusiastisk om organisasjonens nye muligheter og fremtiden, og hva det vil bety for de ansatte. Slik får de ansatte en følelse av at oppgavene er meningsfulle, og de strekker seg sammen mot et felles mål. Lederen bidrar til å skape tillit til at visjonen kan nås, og de ansatte får positive forventninger til hva de må gjøre. Ledere som får til å skape engasjement rundt en visjon om hvordan organisasjonen skal transformeres, vil inspirere til sterkere innsats (ibid.).

Individuell omtanke og støtte som påvirkingsstrategi innebærer at lederen ser de ansattes behov for utvikling, og muliggjør individuell veiledning slik at den ansatte kan jobbe mot sitt

fulle potensial (Li, 2013). Dette gjøres gjennom å utvikle et støttende klima, og være en leder som fokuserer på enkeltindividene som lytter og gir råd. Ved å bruke delegering av arbeidsoppgaver som middel, får de ansatte muligheten til å bli utfordret og vokse. Lederen fokuserer på enkeltindividenes sterke sider fremfor de svake, og på denne måten bidrar til at de realiserer seg selv fullt. Den støttende kulturen og personlige respekten bidrar til å fylle behovet enkeltindivider har for oppmerksomhet og anerkjennelse, i tillegg til selvrealisering gjennom utfordringer. Bruken av individuell omtanke som påvirkningsstrategi gir mulighet for å utvikle fremragende og svært kompetente medarbeidere (ibid.).

Intellektuell stimulering oppmuntrer ansatte til å stille kritiske spørsmål til eksisterende metoder, og oppfordrer til nytenking og kreativitet for å forbedre dem (Li, 2013). Organisasjonens eksisterende prosesser vurderes, og dette danner grunnlag for å finne nye og mer effektive arbeidsmetoder. Ledere som benytter intellektuell stimulering som påvirkningsstrategi oppmuntrer og stimulerer sine ansatte til å komme med nye ideer. På denne måten skapes en følelse hos de ansatte av mestring og selvbestemmelse, og bidrar til større engasjement og en opplevelse av eierskap (ibid.). Spesielt hensiktsmessig er dette i endringsprosesser, hvor Yukl (2015) hevder at dette er et tiltak ledere kan iverksette for å bidra til samarbeidsvilje fra underordnede. Ifølge Li bygger organisasjoner ofte på tidligere antakelser, og å sette kritisk søkelys på disse kan være avgjørende for å identifisere underliggende problemer, og for å holde seg konkurransedyktig i et dynamisk marked.

2.3.4 Transaksjonsledelse

Som motsetning til transformasjonsledelse, beskriver Li (2013) transaksjonsledelse som en mer tradisjonell mål- og regelorientert ledelsesform. Lederen kan belønne de underordnede basert på deres prestasjoner, og ellers fokusere på i hvilken grad hen gjør som lederen sier. Der transformasjonsledelse baserer seg på de fire grunnelementene, vektlegger altså transaksjonsledelse krav og forventninger i kombinasjon med belønning og betingelser (ibid.). Ledelsesformen baserer seg ifølge Li på to former for betinget forsterkning:

- Betinget belønning baserer seg på å belønne ut fra prestasjonsmålene som nås. Typisk for ledere som benytter betinget belønning er at de er tydelige på hva den underordnede kan forvente når arbeidet er gjort tilfredsstillende. Li hevder at denne formen for ledelse i seg selv ikke motiverer til utvikling og prestasjon i like stor grad som de fire

prinsippene i transformasjonsledelse, men at den har vist seg å være mer effektiv enn avviksstyring (ibid.).

- Avviksstyring (aktiv og passiv) kjennetegnes av fokuset lederen har på feilgrep eller avvik fra standarder, og korrigerer ansattes atferd. Alle former for avviksstyring viser seg å være mindre effektiv enn både transformasjonsledelse og betinget belønning. Li trekker fram at denne formen for ledelse likevel benyttes i de aller fleste organisasjoner i en eller annen grad (ibid.).
 - Den aktive avviksstyringen kjennetegnes av at lederen kontinuerlig holder seg oppdatert og fokuserer på å korrigerer uønsket atferd.
 - Den passive versjonen skiller seg fra den aktive ved at lederen ikke holder seg oppdatert på gjeldende praksis, og dessuten griper hen ikke inn før problemet har blitt alvorlig.

Transformasjonsledelse vs. transaksjonsledelse

Ledere som benytter en kombinasjon av transformasjonsledelse og transaksjonsledelse er ifølge Bass & Riggio (2006) de mest effektive lederne, uansett på hvilket nivå i organisasjonen de befinner seg. På sin side benyttes transaksjonsledelse til kortsiktig planlegging for krav som må innfris, samt tydeliggjør rammene for forventninger og belønninger som baserer seg på disse kravene. Som en motpart til transaksjonsledelse, har transformasjonsledelse et lengre tidsperspektiv som retter seg mot organisasjonens visjon, og søker å mobilisere de ansatte og skape engasjement for å realisere denne (ibid.).

Bass & Riggio (2006) beskriver at hver av de to typene ledelse spiller en viktig rolle i å påvirke ansatte. Kombinasjonen av kort- og langsiktig fokus er viktig for at organisasjonen skal holde seg konkurransedyktig (ibid.). Videre hevder Waldman (1990) at de to ledelsesformene hver for seg kan vise seg å være utilstrekkelige, og at en kombinasjon derfor er hensiktsmessig.

2.3.5 Ledelse og stress

Endringsprosesser skaper ifølge Yukl (2015) naturlig stress hos individer i organisasjonen. Han hevder at den stabile tilværelsen utfordres av nye strukturer, rutiner og arbeidsoppgaver, og at det nye miljøet ofte inneholder en høy grad av usikkerhet. Store endringer kan derfor oppleves som å kaste organisasjonen ut i en turbulent krisetilstand (Yukl, 2015). Bass & Riggio (2006)

hevder i tillegg at konflikter er en viktig kilde til stress. Måten stresset oppleves og kommer til uttrykk på hos individer og grupper, i mange tilfeller påvirkes av lederstilen (ibid.).

Bass & Riggio (2006) beskriver at situasjoner preget av kronisk stress kan være destruktivt, men at de takles best når lederen bruker en lederstil som transformerer de oppståtte bekymringene til anstrengelse for å nå gruppens mål. I tillegg skriver de at følelsen av utbrenthet og symptomer på stress kan reduseres av karismatisk og inspirerende ledelse. Særlig kan en slik leder bidra til å transformere individers bekymringer til anstrengelser mot å nå gruppens mål (ibid.).

Under spesielt usikre tider er det ifølge Bass & Riggio (2006) lite sannsynlig at transaksjonsledere vil bedre situasjonen, fordi de støtter seg til gamle strategier for å kontrollere systemet og derfor ikke hjelper de ansatte med de utfordringene de står overfor. Videre beskriver Bass & Riggio at transaksjonsledere kan øke mengden stress hos de ansatte, og skape sinne og en følelse av å være utsatt for en tvangsfører. De hevder at dette kan forekomme ved at lederen kommanderer ordre. Det er ikke uten grunn at tyranniske ledere ofte blir nevnt som en årsak til stress og utrygghet på jobb. Gjennom å opptre som karismatiske, inspirerende, vektlegge proaktive løsninger og individualisert oppfølging, kan derimot en transformativ leder lede endringsprosessen mer effektivt (ibid.). Videre trekker Bass & Riggio frem at transformativ ledere ikke bare kan redusere stress, men også øke selvfølelsen hos de ansatte, og ikke minst bygger lojalitet og tro på den nye visjonen. I tillegg møter de ofte stressituasjoner med å framstå som rolige og fattede i større grad enn ledere som benytter andre lederstiler (ibid.).

Endringer kan skape en opplevelse av krise hos ansatte (Yukl, 2015). Bass & Riggio (2006) hevder at transaksjonsledere kan gi ansatte en opplevelse av umiddelbar lettelse gjennom å dekke akutte behov, men ikke nødvendigvis gi de positive langsiktige effekter som transformasjonsledere kan.

Det er flere studier som viser at transformasjonsledelse har en positiv effekt på organisasjoner (Matthiesen, 2014). Spesielt relevant er studier som viser at transformasjonsorienterte ledere har en positiv påvirkning på medarbeidernes grad av tillit og tilfredshet med lederen (ibid.). Tillit er sentralt i endringsprosesser hvor medarbeidere naturlig opplever en tilstand preget av krise og utrygghet. Ifølge Yukl (2015) kan manglende tillit skape motstand i seg selv, i tillegg

til å forsterke andre kilder til motstand. I målet mot en vellykket omstillingsprosess er derfor tillit til leder sentralt.

I tillegg viser forskning at bruken av transformasjonsledelse henger sammen med økt arbeidsmotivasjon og effektiv ledelse (Matthiesen, 2014) I endringsprosesser ser det derfor ut til at transformasjonsorienterte ledere kan bidra til et bedre utfall av prosessen. Motstanden som i endringsprosesser kan fremkomme gjennom treghet i arbeidet, kan trolig ha utslag på resultatet. Ledelse som øker arbeidsmotivasjon vil derfor være hensiktsmessig i en slik prosess.

3 Metode

Utgangspunktet for oppgaven er i hvilken grad uformelle krefter kan påvirke omstillingsprosessen som et resultat av lederstil og maktbruk. I metodekapittelet vil jeg forsøke å vise hvilke valg oppgaven baserer seg på har tatt, og argumentere for og imot disse. Målet er å ta lesere med på en reise gjennom oppgaven. Det er valgt et kvalitativt forskningsdesign for å gjennomføre oppgaven, da det forsøkes å skape en dypere forståelse av hvordan medarbeidere i Avinor opplever prosessen, og hvordan de responderer på lederstiler. Avdelingen består kun av menn, og det gir derfor mening å omtale samtlige fra Avinor som «han», både i metode- og drøftingskapittelet.

3.1 Forskningsdesign

Kvalitativ metode er best egnet til denne oppgaven, da forskningen ikke dreier seg om å finne et endelig svar, men heller å finne forståelse for hvordan individer opplever maktbruk i endringsprosesser. Problemstillingen og forskningsspørsmålene søker altså å utforske et sosialt fenomen. For å gi innsikt og forståelse, er det derfor valgt et eksplorerende forskningsdesign.

Da oppgaven er avgrenset til en spesifikk organisasjon, er det her valgt case som kvalitativt forskningsdesign. Dette passer godt, da det skal detaljert undersøkes mye informasjon fra få respondenter (Johannessen, Christoffersen & Tuft, 2010). Formålet med oppgaven er å undersøke det avgrensede fenomenet «hvordan ledere og medarbeidere opplever maktbruk og involvering i omstillingsprosessen», og en casestudie er derfor hensiktsmessig å benytte (ibid.). Ved hjelp av dette forskningsdesignet baserer oppgaven seg på å undersøke hva som skjer og har skjedd.

3.2 Datainnsamling

Under forsøket på å forstå det sosiale fenomenet, er det mest passende å innsamle data ved hjelp av det kvalitative intervju. Dette er ifølge Kvale & Brinkmann (2009) den vanligste måten å samle inn data på i et kvalitativt forskningsdesign. Datainnsamlingen benytter det Kvale & Brinkmann omtaler som livsverdenintervju, hvor det forsøkes å finne forståelse for et individ sitt perspektiv på det som studeres, altså hva de mener og føler om fenomenet. Intervju ble derfor benyttet ved innsamling av primærdata, og er også den eneste formen for datainnsamling

oppgaven baserer seg på. Som veiledning til intervjuene ble det benyttet Kvale & Brinkmann sine syv faser av intervjuundersøkelsen.

3.4.1 Intervju og respondenter

Type intervju

Valget av intervjumetode stod mellom å benytte respondentintervju eller informantintervju. Valget falt på respondentintervju, da forskningsfenomenet som skulle undersøkes handlet om personers selvopplevde erfaringer (Jacobsen, 2005).

Det Kvale & Brinkmann (2009) kaller for et semistrukturert livsverdenintervju ble benyttet for intervjuprosessen. Semistrukturert vil si at intervjuet er fleksibelt samtidig som det sirkler seg rundt bestemte temaer. Etter deres anbefalinger ble det benyttet en intervjuguide med forslag til spørsmål. Med livsverdenintervju mener Kvale & Brinkmann (2009) som tidligere nevnt et intervju som dreier seg rundt intervjuobjektens egne beskrivelser og fortolkninger av fenomener i dagliglivet. Oppfølgingsspørsmål er en viktig del av et semistrukturert livsverdenintervju, og det er viktig at intervjuer kan temaene intervjuene dreier seg om godt på forhånd (Kvale & Brinkmann, 2009). Av denne grunn ble teoridelen av oppgaven i stor grad forsøkt ferdigstilt i forkant av intervjuene.

I forkant av intervjuene ble det gjennomført et pilotintervju av et representativt intervjuobjekt. Han beskrev spørsmålene og begrepene som «akademiske og skremmende», og intervjuguiden ble derfor justert for å passe til den aktuelle yrkesgruppen. Dette er viktig for at intervjuobjektene ikke skal føle seg truet av et akademisk språk, og miste tillit til intervjuer.

Intervjuobjekter

For best mulig å belyse problemstillingen var det viktig å finne et utvalg av intervjuobjekter med god spredning i alder, erfaring, stilling og turnus. De ble valgt gjennom selvutvelgelse i samarbeid med en representant fra organisasjonen for å finne frem til en god sammensetning. Det ble også stilt krav til at de som skulle intervjues var personer som var flinke til å si sin egen mening, og etter Kvale & Brinkmann (2009) sine anbefalinger bl.a. være samarbeidsvillige og ærlige.

Kvale & Brinkmann forteller at det er viktig å «intervjue så mange personer som det trengs for å finne ut det du trenger å vite». Det ble antatt et antall på 6-8 personer, hvorav 2 var ledere og resten medarbeidere. I samarbeid med representanten fra organisasjonen ble det satt opp

alternative intervjuobjekter i det tilfelle at noen trakk seg, eller at det av annen grunn var behov for flere. Det Kvale & Brinkmann beskriver som metningspunktet – når man ikke lenger finner tilfredsstillende mengder ny kunnskap – ble nådd etter totalt 7 intervjuer.

3.4 Gjennomføring av undersøkelsen og bearbeiding av data

I forkant av intervjuene var det nødvendig med forberedelser og planlegging. Etter at intervjuobjektene var valgt ut, ble hver enkelt forespurt om deltakelse. I forkant av intervjuene ble det gitt ut lite informasjon for å minske sannsynligheten for at de skulle kunne påvirke hverandre. Det kan se ut til at en utfordring med å gi ut lite informasjon var at ikke alle var komfortable med å bli intervjuet, og noen trakk seg. Det var heldigvis satt opp gode reservekandidater, og intervjuene gikk derfor som planlagt.

3.4.2 Innhenting og bearbeiding av data

Gjennomføring av intervju

Intervjuguiden ble kvalitetssikret vha. pilotintervjuet, og alle intervjuene foregikk i organisasjonens kontorer. Tanken bak å benytte kjente lokaler, var at dette trolig førte til at intervjuobjektene opplevde situasjonen som forholdsvis trygg, og derfor åpnet seg mer. Intervjuene varte mellom 35 og 55 minutter, avhengig av intervjuobjektets erfaring, hvor flink han var til å reflektere rundt spørsmålene, og hvor lett praten fløt. Det var også forskjell på hvor bevisste intervjuobjektene var på temaene, spesielt på de uformelle politiske prosessene i organisasjonen. Under intervjuprosessen ble intervjuene stadig bedre, da intervjuers kunnskap og erfaring omkring temaet og individene ble kontinuerlig utviklet. Spesielt stor var denne utviklingen i starten av intervjuprosessen, noe som kan ha medført at kvaliteten på intervjuene var høyest i de siste samtalen.

Det ble benyttet diktafon og intervjuguide som hjelpemidler under alle intervjuene. Diktafonen gjorde det mulig å fokusere mer på samtalen og intervjuobjektet, i tillegg til å kunne gå tilbake for å hente ut informasjon fra intervjuene som ikke var blitt oppfattet underveis. Samtlige intervjuer ble gjennomført med etnisk norske nordmenn på norsk. Språk var derfor ingen utfordring.

Hvert intervju ble innledet med informasjon om anonymitet, samt at intervjuobjektets rettighet til når som helst å trekke sitt samarbeid. Dette ble gjort for at respondentene skulle ha størst mulig tillit til forskeren, og ikke være reserverte og innelukket. Flere av intervjuobjektene ble i

oppstarten opplevd som litt ukomfortable, og det var tydelig at ved å forklare anonymisering og rettigheter ble samtalen i større grad ufarliggjort. Det er derfor grunn til å tro de opplevde at de da kunne svare mer ærlig enn de kanskje ville gjort i det tilfelle at de trodde noe skulle komme tilbake til dem selv.

Det er også viktig å presisere at dataen er innsamlet fra bare menn, da dette trolig til en viss grad kan påvirke hvor lette de er å få i prat, og åpenheten de viser under intervjuene. Det er grunn til å tro at menn kan ha vanskelig for å åpne seg og dele sine tanker, fremfor kvinner.

Etterarbeid og bearbeiding

Intervjuene ble transkribert fortløpende iht. Kvale & Brinkmanns (2009) anbefalinger for å få øye på nye perspektiver og nyanser som ikke ble oppfattet under interaksjonen. Dette er i overensstemmelse med formålet med en eksplorativ undersøkelse – å avdekke nye dimensjoner ved forskningstemaet (Kvale & Brinkmann, 2009). Å transkribere umiddelbart etter intervjuene ga mulighet for å notere egne refleksjoner fra intervjuet, og ga et ytterligere bedre utgangspunkt for påfølgende intervju. Samtlige transkribering ble utført av intervjuer, noe som førte til at de ble mest mulig homogent skrevet og tolket. Under dette arbeidet lå fokuset på å oppfatte respondentenes følelser, og å lese mellom linjene på det de sa. Som Kvale & Brinkmann (2009) trekker frem, så sikrer en god bearbeiding av rådata kvalitet i data som benyttes i analyse og drøfting.

Under bearbeiding ble de transkriberte intervjuene kodet og kategorisert etter anbefaling fra Kvale & Brinkmann (2009). Dataprogrammet Atlas.ti 8 ble benyttet til dette. Som Hjelseth (2000) beskriver, er det vanskelig å vite hvordan materialet skal bearbeides i forkant, da problemstillingen kan justeres avhengig av dataen som er samlet inn. Intervjuene på bånd ble oppbevarte i kort tid etter innspilling, i tilfelle det var behov for å lytte til de på ny. Kvale & Brinkmann (2009) påpeker at bearbeiding og tolkning av kvalitative intervju vil være subjektiv. Det er derfor viktig å være klare over eget ståsted i forkant av innsamling og bearbeiding.

I noen tilfeller var det vanskelig å anonymisere respondentene. I de tilfeller har de blitt tildelt andre roller. Det er viktig å presisere at dette ikke har påvirket resultatet av analyser eller drøfting.

3.5 Kommentarer til metoden

For å vurdere forskningens kvalitet benyttes validitet og reliabilitet. Denne delen tar for seg kommentarer knyttet til metoden, og bl.a. vil validitet og feilkilder være sentralt. Generelt har kvalitative studier blitt kritisert for å ha utfordringer knyttet til reliabilitet og validitet (Johannessen et al., 2010).

Validitet og reliabilitet

Å benytte casestudie som forskningsdesign var relevant, da det skulle undersøkes et fenomen. Det er likevel nødvendig å kommentere hvordan denne formen for forskningsdesign påvirker kvaliteten på resultatene. Validitet er viktig for å finne ut om en metode er egnet for å undersøke det den skal undersøke. I hvor stor grad forskningen kan reflektere fenomenet også i andre objekter. På bakgrunn av at oppgaven baserer seg på en casestudie, er den skrevet for en spesifikk organisasjon. Dette kan gjøre resultatene vanskelige å generalisere, da det er problematisk å si noe om en større gruppe på bakgrunn av et enkelt studieobjekt.

Hvor pålitelige resultatene er forklares ut ifra i hvor stor grad de er etterprøvbare for andre (Hjelseth, 2000). Hvordan reliabiliteten har blitt sikret best mulig er beskrevet jevnt gjennom hele metodekapittelet. Det ble under datainnsamlingen forsøkt å skaffe mest mulig korrekte opplysninger, bl.a. gjennom å la organisasjonen komme med tips til intervjuobjekter.

Overførbarhet

Ledelse og motstand i møte med endringer kan møtes i de fleste organisasjoner, uansett industri. Av denne grunn kan forståelsen for fenomenet som oppgaven forsøker å gi være til nytte for andre, i tillegg til Avinor. Forståelsen kan trolig bidra med momenter til andre i en liknende situasjon. Spesielt kan det være grunn til å anta at medarbeidere i norske organisasjoner i stor grad vil stille de samme kravene til arbeidsgiveren sin, og påvirkes av de samme faktorene som i Avinor fører til mistrivsel.

Feilkilder

For å sikre høy kvalitet på forskningen, ble det forsøkt å minimere feilkilder. Likevel er det noen som er vanskelige å unngå i kvalitativ forskning (Kvale & Brinkmann, 2009).

- Bruken av ledende spørsmål er ikke alltid lett å oppdage under intervjuet. Under transkriberingen av opptakene kan det også være utfordrende for en uerfaren forsker å

skille mellom åpne spørsmål og spørsmål som er delvis ledende. Dette kan medføre en viss påvirkning på dataen.

- Å være fordomsfri er noe Kvale & Brinkmann trekker frem at kan være vanskelig å kvalitativ forskning. Å legge sine kritiske antakelser og forventninger til resultater bak seg er nødvendig, men vanskelig. Mangel på å gjøre dette kan medføre at dataen tolkes i bestemte retninger.
- Å benytte intervju for å samle inn data kan i seg selv være en svakhet. Forskjellige oppfattelser av temaer og spørsmål kan forekomme, samt at respondenten besitter mye makt i forhold til hvilken vei han velger å vinkle svaret sitt.
- Å samarbeide med en organisasjon kan skape gode resultater gjennom at man kan oppnå tillit og åpenhet. Samtidig kan det i seg selv være en feilkilde, da et tett samarbeid kan medføre at forskeren blir mindre objektiv, samt at det kan være utfordrende å være kritisk til noen som hjelper deg.

4 Drøfting

I dette kapittelet vil fokuset være på å se en sammenheng mellom den innsamlede teori og dataen hentet fra intervjuene. Kapittelet er strukturert etter forskningsspørsmålene. Ved å drøfte hvert enkelt spørsmål, vil de sammen være med å skape et bilde av hvordan organisasjonen fungerer under omstillingsprosesser, samt hvordan deres praksis svarer til den eksisterende teorien.

«Avinor har vært preget at mye styring de siste årene. Vi har lite vi skulle ha sagt» (M)

Sitatet over gir et bilde av hvordan endringsprosessene fungerer i organisasjonen og hvilken type maktbruk som preger ledelsen. I tillegg gir det et hint til graden av motstand som potensielt kan oppstå. Ved hjelp av drøftingen er målet å kaste lys over hvilke forhold som kan ha en påvirkning på resultatet av prosessen, samt på hvilken måte ledelse indirekte kan bidra positivt eller negativt. Ledelsens maktbruk har i Avinor mange uheldige bivirkninger. I tillegg til å skape en opplevelse av utrygghet og lavere grad av forpliktelse til jobben, bidrar dette også til at uformelle aktører finner sitt påvirkningsgrunnlag.

Det er mye som tyder på at ledelsen hovedsakelig benytter seg av transaksjonsledelse, nærmere bestemt aktiv avvikskontroll. Gjennom fokuset på å håndtere avvik og iverksette, er ledelsen med på å skape motstand og en kultur som er lite samarbeidsvillig. Det er få medarbeidere som trives på jobb, noe som føles vondt da de har mye av identiteten sin knyttet opp mot arbeidet.

4.1 Hvilke konsekvenser kan ledelsens maktbruk ha på utfallet av en endringsprosess?

Samtlige respondenter opplevde en høy grad av maktbruk fra sine ledere. Som Sjøvold (2016) beskriver så blir makt og maktbruk viktigere under en omstillingsprosess. Det er derfor interessant å se på hvilke former for makt ledelsen i Avinor benytter seg av, samt hvilken effekt dette har på mottakerne. Under intervjuene har noen typer makt vært mer fremtredende enn andre, og det er tydelig at individene responderer rimelig uniformt på de forskjellige formene for påvirkning, uavhengig av stilling. Spesielt synlig er graden av styring som ledere benytter, noe som tydelig har en uheldig påvirkning på medarbeideres trivsel på jobb.

Medarbeidere opplever at arbeidsmiljøet blir stadig dårligere, og spesielt har prosessen hatt en effekt på tillit og trygghet i organisasjonen. Uheldig som dette er for klimaet, fører det i tillegg med seg en lavere arbeidsmotivasjon gjennom redusert forpliktelse til organisasjonen.

«Man bommer litt på hoppkanten hvis man ikke er bevisst på hvilke negative konsekvenser omstillingsprosessen kan ha på miljøet» (M)

Sitatet tyder på at medarbeiderne i Avinor kan ha en bedre forståelse av hva som skal til for å få en vellykket omstillingsprosess enn ledelsen. Det viste seg at ledere hadde en tendens til å fokusere på selve endringene, mens medarbeiderne i langt større grad var bevisste på hvilke uformelle elementer som kunne påvirke prosessen. Medarbeidere opplevde seg selv som svært faglige kompetente, og forstod ikke hvorfor ledelsen ikke ønsket deres innspill. Signaler ovenfra ble oppfattet som en bekreftelse på at deres kompetanse ikke var verdt noe. Denne mangelen på innflytelse viste seg å være en grunnleggende faktor for motstanden som utviklet seg.

Den første delen av drøftingen beskriver hvordan ledelsens maktbruk er i Avinor, samt hva ledelsen selv tenker om denne måten å lede på. Videre utforskes det på hvilken måte denne maktbruken påvirker de ansattes opplevelse av tilfredshet i arbeidet. Trolig kan graden av motstand som oppstår til dels være en reaksjon på måten ledelsen håndterer medarbeiderne. Derfor ser siste del på hvordan motstand kan oppstå på bakgrunn av ledelsens maktbruk, samt hvordan ledelsen selv opplever motstanden.

4.1.1 Ledelsens maktbruk

Som Vecchio (2015) trekker frem så besitter alle i en organisasjon makt i en eller annen form, og maktbruk fra ledelsen er nødvendig for å skape resultater. Oppfatningen blant medarbeidere er dog at mye av ledelsens maktbruk ikke baserte seg på et maktgrunnlag medarbeiderne selv anerkjenner. De oppfatter ikke ledere som gode representanter for deres verdier, og derfor blir heller ikke maktbruken akseptert som legitim.

Det kom tydelig frem at medarbeidere i Avinor er bevisste på visse deler av ledelsens maktbruk, spesielt bruken av tvangsmakt. Som Vecchio (2015) skriver så er det vanskelig å lede uten makt, og riktig maktbruk er dermed avgjørende for at en leder skal lykkes med sitt oppdrag. Likevel er det viktig å være bevisst på maktbruken, da en overdreven bruk kan virke destruktivt gjennom motstanden den genererer fra mottakerne, noe som er tydelig blant medarbeiderne i

Avinor. Vecchio nevner at det finnes mange typer makt, og i Avinor blir noen av disse av medarbeiderne akseptert som mer «riktige» å benytte enn andre.

Tilbakemeldinger viser at medarbeiderne følte seg i svært liten grad lyttet til, noe de opplevde som vanskelig. Mange satt derfor med inntrykket av at de fikk endringene tredd ned over hodet, og at motforestillinger ble slått ned på.

«Når ledelsen har bestemt seg for noe, så blir det slik. Uansett» (M)

Beskrivelsen av ledernes maktbruk samsvarer med det Vecchio (2015) betegner som tvangsmakt. Bruk av tvangsmakt innebærer trusler om straff, noe som ifølge noen respondenter preget deler av ledelsen i Avinor. Dette var en vanlig del av hverdagen, men likevel vanskelig for medarbeiderne å takle.

«Kjeft og trusler kommer aldri til å gjøre meg flinkere eller få meg til å trives» (M)

Styring og mangel på innflytelse ble opplevd som spesielt vanskelig da medarbeidere så på seg selv som kompetente mennesker, mens signalene fra ledelsen formidlet det motsatte. Over tid har dette i stadig større grad preget medarbeideres motivasjon for å yte en god jobb, og ikke minst har motstanden mot innføringen av endringer og ledelsen vokst. Dette er urovekkende og overraskende at ledelsen ikke ser viktigheten av å få med seg medarbeidere på laget for at prosessen skal bli vellykket. Dette er svært synlig for utenforstående, men ledelsen ser ut til å være forholdsvis blind på dette området. Ifølge Lai (2014) kan det å besitte makt bidra til en redusert evne til å lese andres følelser, noe som kan være en årsak til ledelsens manglende forståelse.

Respondenter beskrev et tydelig skille mellom ledelsen og medarbeiderne. En av grunnene til dette kan være den høye bruken av tvangsmakt, som av medarbeiderne ble opplevd som det Sjøvold (2016) beskriver som maktmisbruk. Lederne i Avinor forstår trolig ikke konsekvensene av maktbruken. En årsak til dette kan være den tradisjonelle lederkulturen som organisasjonen ser ut til å bære preg av. En leder som er av oppfatningen av at det er han som bestemmer, kan ha en forestilling om at medarbeidernes motivasjon og engasjement i arbeidet ikke er en faktor av betydning. De skal gjøre arbeidet de er ansatt til å gjøre, så godt og effektivt som han sier. I tillegg til en høy grad av styring, kan ifølge Vecchio (2015) tvangsmakt utøves mer subtilt, f.eks. gjennom å ignorere noen. Dette er en form for maktbruk ledelsen praktiserer, spesielt når det kommer til måten de takler motstand fra medarbeiderne på.

«Man lærer seg hvem sutrepavene er, og gidder ikke å høre på dem» (L)

Med identiteten sin sterkt knyttet til arbeidet, ble det av flere medarbeidere uttrykt et behov for å få ros ved en godt utført jobb, noe flere følte var mangelfullt. Vecchio (2015) definerer belønningsmakt som kontrollen over det som anses som verdifullt for mottakeren, og å bli sett og gitt positive tilbakemeldinger var tydelig noe som var viktig for medarbeiderne.

«Jeg har behov for å høre at jeg gjør et godt arbeid, noe jeg føler er litt mangelfullt her» (M)

Å gi uttrykk for vel utført arbeid kan anses som en av de simpleste måtene å belønne medarbeidere på. Ledere uttrykte selv dette behovet for å få ros, og det er derfor merkelig at de ikke innser hvor mye dette er av betydning for trivsel.

Utover dette bar samtale lite preg av ledelsens bruk av belønningsmakt i form av anerkjennelse, utviklingsmuligheter og andre goder. Ifølge Vecchio (2015) følger det en stor kontroll med det å ha belønningsmakt. En årsak til at belønningsmakt ikke benyttes kan være at dens effekt undervurderes av ledelsen. De har trolig hatt det de selv opplever som «suksess» med bruken av styring, noe som fører til at de ikke ser behovet for å belønne ønsket atferd. Det kan også være at belønningsmakt benyttes i større grad enn oppfattet, men at medarbeiderne som ble intervjuet var så preget av bruken av tvangsmakt at de ble litt blindet av det negative i hverdagen.

Som Vecchio (2015) hevder, så baserer grunnlaget for legitim makt seg på at medarbeidere opplever ledere som gode representanter for organisasjonens verdier og holdninger. For medarbeiderne ser dette i større grad ut til å gjelde avdelingens verdier og holdninger, altså verdier som baserer seg på deres kompetanse og yrkesstolthet. Det er da ikke overraskende at medarbeiderne er utfordrende å lede, som Vecchio hevder er en konsekvens av å ikke oppleve leder som en god representant.

Lederne selv opplever at de besitter legitim makt gjennom sin posisjon i organisasjonen. Det er likevel som Sjøvold (2016) skriver, at det er de som skal påvirkes av makten som må oppleve dens grunnlag som reelt, ikke den som besitter makten. En manglende opplevelse av autoritet fra medarbeiderne fører i Avinor til at lederes legitime maktgrunnlag er svekket. Ved å unnlate å ta hensyn til deres synspunkter i endringsarbeidet, bidrar ledere til å vise en holdning som strider mot medarbeideres verdier. I de tilfeller hvor medarbeidere opplevde en leder som en god representant for det de stod for var de mer samarbeidsvillige, sammenlignet med ledere de i større grad oppfattet som «fiender» mot deres verdier.

«Det er oss mot dem» (M)

Som Vecchio (2015) nevner kan kilder til makt påvirke hverandres styrke, og overdreven bruk av tvangsmakt kan i Avinor se ut til å redusere lederes legitime maktgrunnlag. Det reduserte maktgrunnlaget førte til en manglende vilje fra medarbeidere til å la seg dirigere, noe som kan være en av årsakene til at medarbeiderne av deler av ledelsen ble oppfattet som vanskelige å lede. Fag står sterkt blant de medarbeiderne, og de trenger en leder som er en god representant for dette. Det er naturlig nok vanskelig å jobbe for en leder som oppleves at står for det motsatte av en selv. I avdelingen gir dette spesielt utslag i engasjement og effektivitet i arbeidet.

Det er interessant å se forskjellen i hvordan maktbruken oppfattes av medarbeidere og ledere. Der ledere i stor grad benyttet makt som de selv baserer på et legitimt maktgrunnlag, opplevde medarbeidere dette som tvangsmakt. En årsak kan være at mennesker naturlig har varierende virkelighetsoppfatninger, noe som forskjellige posisjoner i hierarkiet kan bidra ytterligere til. Dette forandrer dog ikke på at det er viktig at ledere er bevisste på hvilken måte deres maktbruk blir oppfattet for at de skal ha størst mulig grad av påvirkningskraft. Ledelsens bruk av tvang og styring er i Avinor tydelig destruktiv for klimaet og omstillingsprosessen.

Vi lytter til eksperter, og som Vecchio (2016) beskriver så kan derfor det å besitte ekspertmakt skape ubalanse i maktforholdet mellom leder og underordnede. I Avinor besitter medarbeiderne en høy grad av fagkompetanse, og de opplever selv at maktgrunnlaget som baserer seg på deres kunnskap er reelt. De opplever derfor at en annen balansen i maktforholdet mellom dem selv og ledelsen er riktig, og det er frustrerende for medarbeiderne at ledere ikke tar hensyn til deres ekspertise. En årsak til dette kan være at noen ledere har vanskelig for å gi fra seg makt, og derfor ikke ønsker denne «ubalansen» i maktforholdet. Resultatet blir at de forsøker å tviholde på kontrollen vha. tvangsmakt. Å gi fra seg makt er skummelt, og det er menneskelig å frykte det man ikke forstår. Likevel hadde det å gi medarbeidere større innflytelse i dette tilfellet trolig bidratt til å forsterke deres egen påvirkningskraft.

Ledelsens holdning til styring

Ledelsen opplevde som nevnt selv i stor grad at de benyttet legitim makt for sine beslutninger. De beskrev at de tok hensyn til medarbeidere der det dreide seg om beslutningsprosesser som angikk personell direkte. Der de følte det var riktig måtte de likevel sette ned foten.

«Vi kjører gjennom med det vi mener er riktig» (L)

En forklaring på dette kan være at ledelsens bilde av å ta medarbeiderne «med i beslutningsprosessen», i virkeligheten ligger nærmere det å informere dem. Lai (2014) trekker

frem at en effekt av det å besitte makt, kan være en svekket vilje til å innta andres perspektiv. Dette kan være en forklaring på hvorfor ledelsen og medarbeiderne sitter med svært forskjellige oppfattelser av medarbeidernes påvirkningsmuligheter og ledelsens maktbruk.

I tillegg kan det være utfordrende å være mellomleder. Kolleger både over og under har krav, men det er bare de over som besitter muligheten for å utdele belønninger og sanksjoner. Det kan derfor være lett vint å «kjøre gjennom» med beslutninger for å blidgjøre egen leder, da konsekvensene av å ikke gjøre dette kan være akutte og ubehagelig.

Ifølge Sjøvold (2016) er det mange grunner for bruk av tvangsmakt, og en av disse er mangelen på vilje til å innrømme at en beslutning var feil. I tillegg kan ledelsen sitt behov for å være konsistente føre til at mindre heldige beslutninger som er tatt på feil grunnlag blir presset gjennom, på tross av motstand nedenfra. Ifølge medarbeidere hadde dette skjedd gjentatte ganger. Oppfatningen blant medarbeiderne var derfor at ledelsen ikke ønsket å bli fortalt hva som var galt, men at de måtte erfare det selv. Dette førte til at medarbeidere holdt informasjon tilbake fra ledelsen.

«Vi vet jo at de ikke lytter uansett» (M)

Dette er svært uheldig, da Avinor har høyt fokus på å effektivisere drift og spare ressurser. Lite hensiktsmessig som det virker, kan en årsak være problemet Cialdini (2007) trekker frem at ligger i vårt behov for å fremstå konsistent. Frykten for å fremstå vinglete kan være så sterkt at ledelsen har vanskelig for å innrømme feil. Konsekvensen er trolig at omstillingen går tregere, samt fører til økt ressursbruk. I tillegg påvirkes medarbeidernes holdninger til ledelse og omstilling i ytterligere negativ retning.

4.1.2 Effekten av ledelsens maktbruk på trygghet og arbeidet

I Avinor var ledelsens maktbruk fremtredende, og deres mangel på interesse for å benytte andre metoder for å lede endringene var noe medarbeiderne stusset over. Den manglende påvirkningsmuligheten de hadde på jobben sin førte til uheldige konsekvenser medarbeidernes trivsel. Spesielt økete følelsen av utrygghet som respons på at de ikke opplevde å bli hørt. Flere trakk også frem den manglende tilliten de har til ledelsen, som trolig er en effekt av maktbruk.

Det kan være viktig å ta styring, noe også medarbeiderne uttrykte at de i noen tilfeller hadde behov for. Likevel er det som Vecchio (2015) trekker frem viktig at ledere er klare over hvordan deres maktbruk kan påvirke medarbeidernes effektivitet.

Flere respondenter oppga det de oppfatter som grunnlaget for beslutninger i Avinor, nemlig økonomi. Det var tydelig at jo høyere opp i hierarkiet beslutningene ble tatt, jo mer bar de preg av å bli tatt på et økonomisk fremfor et faglig grunnlag. Å se endringer som påvirker hvor godt de kan gjøre jobben sin tas på det de oppfatter som feil grunnlag, ble av medarbeiderne opplevd som svært frustrerende. Spesielt når beslutningstakerne ikke viste noen form for interesse for å involvere de som kjente faget best.

«De bare bestemmer alt mulig rart. Da mister jeg lysten til å gjøre en god jobb» (M)

I tillegg til at det er sårt for medarbeiderne, kan denne måten å underkjenne deres kompetanse på føre til en manglende opplevelse av eierskap til jobben. Dette er uheldig for organisasjonen, da det videre ser ut til å føre til en lavere effektivitet og kvalitet på arbeidet.

Stress og usikkerhet

Det var flere faktorer som påvirket hvor stressede og usikre medarbeiderne i avdelingen var. Spesielt skapte mangelen på innflytelse på egen arbeidsdag stress og usikkerhet. Deres behov for å gjøre en god jobb førte til at det ble skapt mye usikkerhet når det ble innført endringer som påvirker deres beredskapsarbeid i negativ retning. Eksempelvis nevner de at det å bli fratatt ressurser som bemanning og utstyr fører til at det er vanskelig å gi tilstrekkelig god beredskap.

«Du går med en følelse av at hvis det er krise, så har vi ikke det vi trenger – det skaper usikkerhet» (M)

Mangelen på innflytelse på en faktor som er så viktig for medarbeidernes stressnivå, beskriver de som svært vanskelig å takle og forholde seg til. De opplever at den tallfestede argumentasjonen til de som baserer beslutningene på økonomi er vanskelig å argumentere mot, og nivået av usikkerhet øker fordi de ikke vet hva de blir fratatt neste gang.

«Noen beslutninger kommer som lyn fra klar himmel» (M)

Videre er det grunn til å tro at vissheten om at endringer kan innføres raskt og overraskende, fører usikkerhet knyttet til å potensielt miste arbeidsoppgaver, stå overfor nye rutiner som må læres, og ellers miste makt som baserer seg på erfaring og kompetanse. Disse faktorene har stor betydning for motivasjonen for endringer hos medarbeidere.

At beslutninger tas langt over der det virker er trolig ikke unormalt i store organisasjoner. Likevel så er det overraskende at de som skal gjøre jobben ikke inkluderes. Den tradisjonelle lederstilen som preger Avinor, forteller i seg selv om ledelsens dårlige evne til å modernisere

seg. Dette kan være en forklaring på hvorfor de ikke har forståelse for medarbeidernes behov for innflytelse, da de trolig ikke opplever det som riktig at medarbeidere stiller krav. I tillegg til at økt innflytelse hadde gitt medarbeidere en følelse av eierskap og motivasjon til prosessen, så er det også grunn til å tro at beslutningene hadde blitt bedre og mer ressurseffektive.

Flere av medarbeiderne opplever at usikkerheten knyttet til beslutninger ikke hadde trengt å være så ille, hadde de bare blitt fortalt grunnlaget for beslutningen. De uttrykker at i de tilfeller en leder forsøker å forklare bakgrunnen for beslutningene, så har medarbeiderne lettere for å akseptere og implementere de.

«Jeg føler at hvis vi hadde fått en forklaring på hvorfor endringene skjedde, så ville de vært mye enklere å svelge» (M)

Det er altså når medarbeiderne ikke opplever at de får hele bildet, og beslutninger kommer overraskende på, at de synes endringene er vanskelige å takle. Dette viser at det ligger mye makt i det å besitte informasjon som andre ønsker. Som Cialdini (2007) trekker frem, så har mennesker en tendens til å anse informasjon de ikke har som svært viktig. Jo sterkere motparten ønsker informasjonen, jo mer makt besitter innehaveren. At ledere styrer informasjonsflyten på denne måten kan derfor forstås som en maktdemonstrasjon. Om det er brukes bevisst er usikkert. Likevel kan en forklaring være at den tradisjonelle lederstilen som preger Avinor til dels baserer seg på muligheten til å demonstrere hvem som har makt, på samme måte som store kontorer og dyre biler benyttes som symboler. Ved siden av tvangsmakt, kan dette være en metode for å tviholde på kontroll.

En annen faktor som påvirker stressnivået hos medarbeidere er «treghet» i organisasjonen. Avinor har det en respondent beskriver som mange «dempende og nøytraliserende ledd» i hierarkiet, noe som kommer av at organisasjonen ikke ser ut til å følge den norske flatere trenden. Tvert imot har Avinor de siste årene økt antall ledd i hierarkiet ytterligere. Tregheten er vanskelig å håndtere for alle i organisasjonen. Spesielt skaper det usikkerhet og stress for de ansattgruppene som står i fare for å miste jobb, makt eller kontroll, da det i ekstreme tilfeller har vist seg at beslutninger kan ta opptil flere år. Det er vanskelig å finne en forklaring på hvorfor tregheten kan være så ekstrem, men uansett er det trolig bl.a. en faktor av det høye hierarkiet.

«Treghet er frustrerende når man vil påvirke» (M)

Denne tregheten går begge veier, og for de som ønsker å utøve innflytelse medfører dette at påvirkningen raskt stopper opp. Dette kan ses på som en form for trenering, en slags utilsiktet makt som ligger i det organisatoriske systemet. Oppfatningen om at påvirkningsforsøk er nytteløse, kan gi medarbeidere en opplevelse av en slags institusjonell avmakt - objektive blokkeringer i systemet som hindrer dem i å nå gjennom, noe som i seg selv kan hindre dem i å forsøke.

Som Bass & Riggio (2006) forklarer, vil måten stress oppleves på i mange tilfeller påvirkes av lederstilen. Derfor er det ikke overraskende at ledelsens bruk av styring og tvang til en viss grad skaper stress og usikkerhet i seg selv. Flere medarbeidere nevner at ledere som benytter en høy grad av styring skaper en dårlig balanse mellom leder og underordnede. Dette gjelder spesielt når lederen har mye temperament, og han flyr raskt i taket.

Resultatet av denne formen for styring har tidligere vært at underordnede har unnlatt å ta opp ting med leder i frykt for å få kjeft, noe som viste seg å være svært uheldig både for arbeidsmiljø og organisasjonen. I Avinor ble det iverksatt tiltak slik at denne typen belastning ble minimert, men noen respondenter opplever at denne frykten fortsatt til en viss grad preger deler av organisasjonen. Det er lettere å endre sine omgivelser enn å endre seg selv. Det er ingen tvil om at den tradisjonelle lederstilen i dette tilfellet er avleggs, og det viser seg videre at den har ytterligere negative konsekvenser for medarbeiderne og organisasjonen.

Tillit, åpenhet og lojalitet

Samtlige respondenter hevder at tillit og å bli respektert for jobben man har er viktig. Signalene ledelsen ga medarbeiderne om at deres kompetanse ikke var noe verdt, viste dem samtidig at ledelsen ikke hadde tillit til sine underordnede. Det er interessante at også ledere uttrykte at det å få tillit fra egen leder var helt sentralt for hvor godt de trivdes på jobben og hvor mye de klarte å yte. Likevel oppfattet de ikke at tillit var nødvendig å føre videre nedover. Det er tenkelig at den bestemte ledelseskulturen med autoritære holdninger, kan mangle forståelse for en moderne situasjon hvor medarbeidere besitter kompetanse og krever tillit.

For å ha et optimalt arbeidsforhold er det likevel ikke bare nødvendig å oppleve tillit fra sin leder, men også at ledere får tillit fra medarbeiderne. Ledere fungerer som rollemodeller, og det er vanskelig å gi tillit uten å få. Funn viser at mangel på tillit til nærmeste leder i avdelingen var svært uheldig. Spesielt trakk medarbeider frem viktigheten av tillit i krisesituasjoner, hvor eget liv kunne være avhengig av leder.

«Vi er avhengige av tillit i dette yrket» (M)

Det var tydelig under samtalene at mangel på tillit påvirket graden av åpenhet og kommunikasjon mellom nivåene. En leder trakk frem en liten fordelaktig effekt med det voldsomme hierarkiet i Avinor. Han opplevde tregheten i systemet som fremkom når informasjon skulle gå tjenestevei som en stor utfordring. Årsaken til dette var at informasjon fra toppledelsen kom raskere ut til medarbeiderne via tillitsvalgtoorganet, enn det informasjonen gjorde gjennom de formelle leddene. Konsekvensen var at medarbeidere i mange tilfeller hadde informasjon før deres leder, uten at de selv visste dette. Dette medførte mistillit, da medarbeiderne fikk en opplevelse av at ledere holdt tilbake informasjonen. Igjen trekkes Cialdini (2007) sitt knapphetsprinsipp inn, da medarbeiderne trolig ilet informasjonen ledelsen satt med økt verdi. Resultatet i Avinor var at medarbeiderne følte at ledere planla ting «i det skjulte».

Det er naturlig å tro at dersom forholdet mellom ledelsen og medarbeiderne i utgangspunktet hadde vært preget av en større grad av åpenhet, så hadde ikke nivået av mistillit oppstått. Kommunikasjon er altså svært viktig, noe som bekreftes av at det trekkes frem som en utfordring gjentatte ganger i oppgaven.

Graden av kjeft og styring som ledere benytter seg av ser ut til å påvirke tillit og åpenhet på tvers av nivåene. Medarbeidere opplever at det er vanskelig å beholde full tillit når en leder ikke er åpen. I etterkant av at ledelsen har benyttet tvang for å kjøre gjennom en endring, erfarer medarbeidere i at ledelsen konfliktsky. Dette fører til mistillit i seg selv, og spesielt når medarbeidere opplever at ledere blir sinte når noe tas opp av underordnede.

«Man mister tillit til de som ikke kan diskutere som voksne folk» (M)

Ytterligere påvirkes tilliten når medarbeidere opplever at ledere forsøker å lure dem. Ved innføring av endringer erfarer medarbeiderne at ledelsen forsøker å berolige med at den bare skal testes for en periode, for deretter å evalueres for å bestemme om den skal beholdes eller ikke. Medarbeidere forteller at erfaringsmessig, så forsvinner ingenting etter at det er innført. De opplever at ledelsen evaluerer til egen fordel, noe de føler sleipt. En medarbeider mente at dette var en innføringsmetode ledelsen benyttet for å unngå støyen og motstanden som ofte fulgte en endring.

«Å innføre endringer på denne måten fostrer ikke akkurat tillit» (M)

Det er forståelig at ledelsen forsøker å finne løsninger som reduserer graden av støy fra medarbeiderne, og til å begynne med virket antakeligvis denne metode. Likevel minner det om et forsøk på å slokke flammer med bensin, da resultatet ser ut til å være en forverring av flere uheldige faktorer i organisasjonen, særlig tillit. Som en ringvirkning fører trolig den reduserte tilliten til at medarbeiderne opplever en økt grad av maktbruk, noe som igjen bidrar ytterligere til redusert tillit.

For å forbedre åpenheten og kommunikasjonen har organisasjonen innført årlige anonyme undersøkelser som bl.a. måler medarbeidernes jobbtilfredshet. En oppfatning blant medarbeidere er at ledelsen unngår å analysere undersøkelser i de tilfeller de antar at utfallet åpenbart vil være negativt.

«Ledelsen «påstår» at de har en lyttekanal nedover i form av spørreundersøkelser» (M)

Det at undersøkelsene ikke oppleves å bli fulgt opp, er en del av utfordringen med det å kartlegge trivsel og tillit. Det er vanskelig når respondentene ikke har tillit til metoden. I tillegg beskriver noen respondenter undersøkelsene som lette å av-anonymisere, noe som trolig fører til en redusert grad av ærlighet og pålitelighet i disse undersøkelsene. Undersøkelsene er en av medarbeidernes svært få kanaler til å påvirke sin arbeidssituasjon, men måten ledelsen håndterer de på har redusert verdien av denne påvirkningsmuligheten.

Den andre kanalen medarbeiderne har for å påvirke, er gjennom tillitsvalgt. Denne oppleves heller ikke som troverdig, men heller som en formalitet. Tillitsvalgtrollen i Avinor beskrives mer tydelig i avsnittet om uformelle aktører. Det at begge disse kanalen oppfattes som blindveier, fører til en ytterligere opplevelse av avmakt og mistillit til systemet. Å ikke lytte til disse kanalene kan være en måte for ledelsen å demonstrere makt på, og kan komme som en konsekvens av å være redd for å miste kontroll.

Som en del av omfordeling og innsparing av ressurser, opplever avdelingen at goder kuttes. Goder, som Bass & Riggio (2006) hevder at er med på å skape lojalitet til organisasjonen, har ifølge en medarbeider vært med på å gi dem litt ekstra energi for å jobbe i et yrke som på mange måter er krevende.

«De bare tar og tar – de tar fra oss alt» (M)

En medarbeider opplever at det å bli fratatt noe man tidligere har hatt, er vanskelig. Dette demonstrerer ytterligere Cialdini (2007) sitt knapphetsprinsipp. Medarbeidere opplever at å stadig miste goder skaper frustrasjon og en lavere grad av lojalitet til organisasjonen. Spesielt

når de blir fratatt med samme grad av styring og tvang som andre endringer innføres med, uten forklaringer eller forståelse. Det er tydelig at det ligger mye makt i å kontrollere noe andre setter pris på. Vecchio (2015) trakk frem at det var nettopp dette som ga belønningsmakt den sterke påvirkningskraften. Å frata medarbeiderne goder er trolig en del av ressurs sparingen, men kan også til dels ses på som en form for maktdemonstrasjon. Gjennom å kontrollere hvem som skal få og miste goder, fremstilles det tydelig hvem som besitter den formelle makten i organisasjonen.

I lys av den åpenbare påvirkningen maktbruk har på trivsel og arbeidsmiljø, er det naivt å ikke tro at den også påvirker effektiviteten i arbeidet. Neste del tar derfor for seg hvordan maktbruken direkte og indirekte påvirker motivasjonen for å arbeide, samt hvilken effekt dette kan ha for endringsprosessen.

Arbeidsmotivasjon

Medarbeiderne uttrykker et ønske for å gjøre en god jobb, og da oppleves ledelsens bruk av makt til å kjøre gjennom endringene som svært demotiverende. Spesielt siden maktbruken er med på å forsure arbeidsmiljøet, hvor medarbeiderne tidligere har trivdes svært godt. Som Vecchio (2015) trekker frem, så må ledere være bevisste på at deres maktbruk kan påvirke produktivitet og arbeidsmoral i både positiv og negativ retning.

«Det blir konflikter, oppgavene påvirkes, og alt blir tyngre og tregere» (M)

Medarbeidere innrømmer at opplevelsen av å ikke få innflytelse eller tillit til arbeidet, medfører dårligere kvalitet på arbeidet, i tillegg til at effektiviteten svekkes. De har ikke noe ønske om å bidra for en organisasjon som de ikke opplever at yter noe tilbake. Den nedstemte følelsen de sitter igjen med har ifølge dem selv en stor påvirkning på lojalitet og motivasjonen for å gjøre en god jobb.

«Lav tillit påvirker jobben. Da ønsker man jo ikke å gjøre sitt beste» (M)

Medarbeidernes mangel på innflytelse gir dem inntrykket av at beslutninger går over hodene på dem. En medarbeider hevder at det er vanskelig å motivere seg for å gjøre som ledelsen ønsker, når de ikke opplever å bli sett, snarere å være en byrde.

«De håper at vi tier stille og ikke lager bråk» (M)

Medarbeidere opplever at det er vanskelig å jobbe for en ledelse som ikke involverer seg i deres arbeidssituasjon, og spesielt blir arbeidslysten dårligere når mange beslutninger tydelig er tatt

av de som aldri har jobbet der de påvirker. Dette fører trolig til en enda større avstand mellom medarbeidere og ledere. Særlig kan det medvirke til en opplevelse av «oss mot dem», som ifølge Cialdini (2007) kan forsterkes gjennom gruppepåvirkning. Dette bidrar til et dårlig samarbeidsklima mellom nivåene.

Høy grad av styring og kjeft kan også påvirke arbeidsmotivasjonen til de som utsettes for den direkte. En medarbeider beskriver at han blir frustrert og lei seg når en sak så enkelt kunne blitt løst på en mer harmonisk måte.

«Jeg har aldri og kommer aldri til å respondere godt på kjeft» (M)

I tillegg til uønsket maktbruk opplever medarbeiderne at dette foregår i kombinasjon med at ledelsen skaper frykt med sin måte å opptre på. Signalene som sendes fra ledelsen er at det er en konkurranse som foregår mellom de mellomstore flyplassene i Norge om å drive mest mulig kostnadseffektivt. Sola får mye skryt, og her ønsker ledelsen å fortsette å være best. De stadige beskjedene om å kutte er utfordrende for medarbeiderne som setter fag høyt på prioriteringslisten. Flere nevner at det er lite motiverende å gjøre en god jobb for en ledelse som bare vil kutte.

«Uansett hva du gjør så blir det aldri godt nok» (M)

Ledelsen i Avinor står for en «godt nok» filosofi, som har sammenheng med ønsket om å redusere kostnadene. For å være mest mulig kostnadseffektive, skal tjenestene leveres «godt nok». Dette legger til rette for at medarbeiderne skal underprestere, noe som er vanskelig når de i utgangspunktet ønsker å levere kvalitet på arbeidet. Med identiteten så sterkt bundet opp mot yrket, er det lite motiverende å bevisst levere en lavere kvalitet. Målet med å levere tjenester «godt nok», er at effektiviteten skal bli høyere. Likevel ser det ut til å ha motsatt effekt, da medarbeidere opplever at dette går ut over både arbeidseffektiviteten og deres motivasjon for å jobbe.

Tjenestene PBR leverer er ikke inntektsskapende. I en organisasjon som er en så sterk pådriver for kutt opplevde noen respondenter at at konsernledelsen ikke ønsket disse tjenestene hvis ikke de hadde vært nødvendige og lovpålagte. Det er lite motiverende for medarbeidere som selv opplever at de leverer en veldig viktig tjeneste.

Flere faktorer påvirker arbeidsmotivasjonen til medarbeiderne. Dette påvirker endringsprosessen ved at graden av effektivitet og forpliktelse til arbeidet er lav, noe som fører til dårligere arbeid utført tregere. Ledelsen undervurderer trolig hvilket utslag lav

arbeidsmotivasjon kan ha på prosessen, noe som er overraskende da organisasjonen har en driftsplan som går på å drive mest mulig effektivt.

4.1.3 Hvordan genererer ledelsens maktbruk motstand?

Det kan se ut til at ledelsen har lett for å glemme at alle i organisasjonen besitter en eller annen form for makt, også medarbeidere uten formelle krefter. Ledelsens sterke bruk av styring styrker grunnlaget til uformelle aktører som ønsker å jobbe mot prosessen. Som Cialdini (2007) hevder vil bl.a. det å jobbe tett på hverandre skape samhold. Dette gir medarbeidere økt innflytelse overfor hverandre, noe som er fremtredende i dette yrket som baserer seg på lagarbeid. For de som ønsker å påvirke sine kolleger er der for muligheten stor.

Som et resultat av negative holdningene som ledelsens maktbruk skaper, er det ikke overraskende at det utvikles motstand. Medarbeiderne ønsker ikke å gå stille i den vanskelige situasjonen de opplever å befinne seg i, og motstand kan forstås som deres måte å demonstrere makt på. Med opplevelsen av at deres formelle påvirkningsmuligheter er blindveier, kan motstand være deres eneste måte å påvirke på. Likevel er det viktig å være klar over at motstand og «støy» fra medarbeiderne kan være en årsak til deres manglende involvering i beslutninger.

Stresset medarbeidere opplever som respons på endringer, fører ifølge Yukl (2015) til at motstand oppstår naturlig hos individer og grupper. Funn viser at medarbeiderne i Avinor yter en høy grad av motstand mot ledelsen og endringer generelt - langt høyere enn det som kan anses som sunt for et godt arbeidsmiljø. Yukl hevder at stress skaper motstand. Det kan i tillegg virke som at motstand som ikke håndteres bra av ledelsen, i seg selv skaper stress.

Hvordan og hvorfor motstanden oppstår

Som Vecchio (2015) trekker frem er det viktig at ledere er klare over hvilken effekt deres maktbruk kan ha på mottakerne. I Avinor ser motstanden ut til å komme som respons på maktbrukens effekt på medarbeidernes opplevelse av utrygghet, mistillit, stress og usikkerhet. For medarbeiderne er dette vanskelige og belastende i arbeidsdagen. Motstand kan derfor tolkes som medarbeidernes måte å «kjempe» mot ledelsen som påfører dem disse påkjenningene.

Sjøvold (2016) understreker at maktbruk er nødvendig, men at ledere må være forsiktige med bruken av tvangsmakt fordi den kan påvirke arbeidet negativt. Det kom tydelig frem at medarbeiderne opplevde denne formen for maktbruk negativt, da de oppfattet bruken som urettmessig. Dette resulterte i motstand og bitterhet. I tilfeller hvor medarbeidere opplevde en

høy grad av innblanding og kontroll, eller de over tid hadde følt stress grunnet mangel på innflytelse, kunne dette resultere flere uheldige konsekvenser. Resultatet var bl.a. sabotering av arbeidet, lavere kvalitet på tjenestene, og at informasjon ble holdt tilbake fra ledelsen. Motstanden er en måte for medarbeidere å uttrykke og demonstrere at de ikke har det bra, og erstatter påvirkning gjennom formelle kanaler som de ikke har tillit til.

I forbindelse med bruken av tvang og trusler om straff, opplevde medarbeiderne som nevnt en økende distanse mellom dem og ledelsen. Den økte distansen fører til lavere endringsvilje og økt motstand, som igjen gjør det vanskeligere for ledelsen å innføre endringer. Dette fører ifølge både medarbeidere og ledere til en økt maktbruk fra ledelsen for å slå gjennom motstanden. Dette representerer en ond sirkel i samarbeide, som de trolig ikke kommer ut av uten gode tiltak.

Eskaleringen av motstand, maktbruk og mistriivsel er uheldig, og medarbeidere opplever at arbeidsmiljøet blir dårligere og dårligere. De føler at dette i stor grad skyldes ledelsen og deres mangel på forståelse og forpliktelse overfor sine underordnede, og til gjengjeld svarer de med å være lite samarbeidsvillige. Pga. nedbemanning i kombinasjon med et minstekrav for antall ansatte på jobb, er det i avdelingen ofte behov for overtid. Flere medarbeidere uttrykte at de lot være å ta telefonen, eller konsekvent sa nei til å jobbe ekstra. Det er sannsynlig at dersom de hadde opplevd en høyere grad av forpliktelse og lojalitet til sin arbeidsgiver, så hadde dette vært et mindre problem.

Som Conner (1998) trekker frem kan endringer i arbeidsrutine føre til motstand. Funn viser at noen medarbeidere kan tviholde på gamle rutiner, også i de tilfeller hvor det er bred enighet blant deres kolleger om at den nye rutinen er hensiktsmessig å benytte. En årsak til dette kan være frykten for å miste makten som følger med ekspertise knyttet til en rutine, samt frykt for å ikke takle den nye situasjonen. Respondenter opplever at denne formen for motstand ofte kjennetegnes av at de som yter den har jobbet i avdelingen i mange år. Det kan derfor tyde på at yngre medarbeidere i større grad er villige til å tilpasse seg endringer. Ut fra samtalene ser sistnevnte ut til å søke den mest effektive måten å jobbe på for fellesskapets beste, fremfor å holde fast på status og makt som følger med ekspertisen som kobles til de gamle rutinene.

At rutineendringer kan skape motstand, kan også forklares at dette for noen vil oppleves som en innrømmelse på at de i alle år har benyttet feil rutine. De har et behov for å opptre i tråd med tidligere meninger, noe som Cialdini (2007) beskriver at er dypt forankret i oss. Vårt behov for å opptre konsist kan stå svært sterkt, også når andre valg ville vært mer fornuftige eller hensiktsmessige.

Urealistiske målsettinger fører til motstand

Conner (1998) hevder at en manglende tro på endringene kan føre til motstand, noe som preger tilbakemeldingene fra medarbeiderne. Av alle respondentene var det ingen som nevnte Avinors klima- og kapasitetsmål for de kommende årene, som utgjør grunnlaget for endringsprosessen. Derimot hadde noen av medarbeiderne en oppfatning av at organisasjonen gikk med stort overskudd, og at nedskjæringene var et middel på veien mot å få en enda bedre økonomi. At medarbeiderne samtidig så at Avinor brukte flere millioner på et elektrisk reklamefly, oppfattet de det som at de selv blir fratatt mye, mens toppledelsen «lekte seg». Medarbeiderne har problemer med å se at flyet er et test- og demonstrasjonsfly som er et viktig middel på veien mot målet om 100% elektrisk flytrafikk i Norge i 2040.

Den allerede eksisterende mistillit til ledelsen, medfører lav tillit til deres motiv for endring. Medarbeiderne har liten kjennskap til hva som ligger bak beslutningene, og det dårlige forholdet de har til ledelsen får dem til å anta det verste. Dette støttes av Cialdini (2007) sin teori som trekker frem at konkurrerende grupper ofte vil lete etter tegn på at deres negative antakelser om den andre gruppen stemmer. Motstand som fremkommer av skeptisisme øker ifølge Lai (2015) når medarbeidere gjentatte ganger opplever at de får bekreftet sine antakelser. Dette er trolig tilfellet, da medarbeiderne i stor grad opplever at ledelsen stadig «feiler».

En annen årsak til motstanden, er at medarbeiderne erfarer at det iverksettes endringer uten at det har foreligget et problem. Dette framhever Conner (1998) som en årsak til motstand mot endring. Som nevnt har medarbeiderne sin identitet i stor grad knyttet opp mot arbeidsplassen. At årsaken til endringene ikke kommuniseres på en forsvarlig måte, eller de ikke blir invitert til å komme med innspill, gjør det spesielt vanskelig å ha tillit til prosessen. Samtlige medarbeidere uttrykte et behov for bedre kommunikasjon, og mener selv at de da hadde vært i stand til å håndtere endringene på en bedre måte. Slik situasjonen er nå beskriver de at de er imot endringene og yter motstand fordi de ikke vet hva de har i vente.

«Vi er redde for hva som kan skje» (M)

Flere årsaker til motstand er altså knyttet opp mot utrygghet og mistillit. At disse uheldige faktorene fremkommer som respons på ledelsens maktbruk, gjør det derfor svært skadelig at ledelsen benytter ytterligere tvangsmakt og styring for å få kontroll på motstanden. I møte med endringer ser det ut til at medarbeidernes respons i form av motstand er naturlig, noe både Conner (1998) og Yukl (2015) bekrefter. At ledelsen ikke ser dette er vanskelig å forstå. Det er

derfor hensiktsmessig å gå videre inn hvilke holdninger ledelsen har til det de opplever som motstand.

Ledelsens holdning til motstand

Tilbakemeldinger fra respondenter viser at det er stor forskjell på hvordan ledere og medarbeidere opplever motstanden mot endringene i Avinor. En oppfatning blant ledelsen var at motstand var irriterende og forstyrrende, samt omtalt som «surmuling og dårlige holdninger». Dette tyder på at de negative effektene som medarbeiderne beskriver at motstand kan ha, ikke er spesielt synlige ovenfra. Dersom dette stemmer er det ikke overraskende at så mange endringsprosesser får et uønsket utfall. Det er vanskelig for ledelsen å ta hensyn til et problem de ikke ser. Hvis ledelsen i Avinor ikke opplever motstanden som destruktiv, klarer de heller ikke se behovet for å ta hensyn til den. Dette bekreftes av Yukl (2015) som uttrykker at det å forstå grunnlaget for motstanden er viktig.

«Enten så går det bra, eller så går det over» (L)

At ledelsen ikke ser hvordan deres maktbruk påvirker arbeidsmiljøet er ikke nødvendigvis merkelig, da det kommunikasjonsmessig er stor avstand mellom medarbeidere og ledere. En annen medvirkende årsak er trolig at flere ledere kun arbeider dagtid. Å lede medarbeidere som jobber turnus, kan medføre at god oppfølging er utfordrende.

Likevel er det noen faktorer i miljøet ledelsen er bevisste på. En leder opplever at det blant medarbeiderne er en sterk gruppementalitet. Dette kan føre til et inntrykk av at samholdet og miljøet er svært godt, noe som kan gjøre det enkelt for ledelsen å overse nivåene av stress, usikkerhet, manglende forpliktelse og tillit som ser ut til å ligge som et lokk over miljøet.

Det er tydelig at et dårlig klima fører til lavere effektivitet og kvalitet i arbeidet blant medarbeiderne. Dette trenger likevel ikke være spesielt synlig ovenfra, da det kan være vanskelig for ledere å skille mellom treghet i systemet, og treghet som måte et utfall av motstand. Dette kan være en årsak til at ledelsen ikke oppfatter motstand som en trussel overfor fremdriften i endringsprosessen. Dette betyr likevel ikke at den manglende effektiviteten ikke er uheldig for organisasjonen, spesielt siden det på mange måter speiler medarbeidernes lojalitet og forpliktelse.

I enkelte tilfeller var likevel motstanden tydelig for ledelsen. Dette gjaldt spesielt i tilfeller hvor medarbeidere «satte seg på bakbeina» og nektet å innføre en endring eller gjøre en jobb i protest.

Dette ble av noen ledere opplevd som latskap, og responsen var å kalle disse inn på teppet og irettesette dem.

*«Når jeg får motstand så ser han litt an hvem jeg får motstand fra og hva den angår.
Det kan være bare latskap, og da overser jeg det. Uinteressant» (L)*

Ikke alle var enige i denne måten å gjøre det på, da det å få kjeft som voksen kan oppleves nedverdiggende. I tillegg ble det oppfattet som urettferdig, da det ifølge medarbeidere var mer harmoniske måter å takle situasjonen på som skapte mindre stress. Likevel måtte situasjonen håndteres, og trolig satt ledere med et inntrykk av dette var effektivt, og derfor benyttet denne metoden igjen og igjen. Dersom ledelsen opplever at de klarer å knuse motstand når den oppstår, og ikke ser de negative effektene av styringen, så er det forståelig at dette er en gjenganger. Det kom klart frem fra respondentene at ledelsens forståelse for det sosiale aspektet og konsekvensene av maktbruken i Avinor er manglende.

Å ikke forstå på at dette kan bidra til å eskalere motstanden og grunnlag for uformelle aktører, kan være destruktivt, og kommer antakeligvis som en respons på å feile å forstå grunnlaget for motstanden. Med et blikk over på mer moderne ledelsesteorier, spesielt med et fokus på endringsledelse, ville trolig denne håndteringen i de fleste tilfeller vært uaktuell. Spesielt da disse i større grad baserer seg på å forstå medarbeiderne og støtte de i en vanskelig prosess.

At ledere er så raske til å slå ned på alle former for motstand, kan handle om at kommunikasjonen mellom ledelsen og medarbeiderne på generell basis er dårlig. Medarbeidere som er vant med en leder som er avvisende og møter dem med en sterk grad av styring fremfor forståelse når de har noe å si, vil mest sannsynlig legge til seg en måte å snakke på som kan virke aggressiv og full av uvilje. Dette kan være en forklaring på at ledere oppfatter medarbeiderne som kranglete. En leder nevner selv at han hadde satt pris på konstruktive forbedringsforslag, fremfor det han opplever som krangling. Det er likevel ikke lett for medarbeiderne å omstille kommunikasjonsformen sin når de opplever at de ikke blir lyttet til, uavhengig av hva de har å si.

Som Yukl (2015) nevner kan det være mye klokskap i motstand og det er mulig å utnytte den til organisasjonens fordel. Motstand kommer ikke fra ingensteds, og kan inneholde relevante løsninger og bekymringer. Medarbeiderne uttrykker selv at de har mye klokt å bidra med, som kunne bidratt til et mer hensiktsmessig og effektivt resultat. I tillegg trekker Li (2013) frem i transformasjonsledelse at intellektuell stimulering, gjennom å inkludere medarbeidere, kan skape eierskap og en høyere grad av samarbeidsvilje.

Videre hevder Yukl (2015) at ineffektiv ledelse er en av årsakene til at slike typer prosesser ofte mislykkes, noe som dessverre ser ut til å være tilfelle i Avinor. Å ikke lytte til reaksjonene og motstanden som kommer nedenfra bør i seg selv være et varselsflagg, ikke noe som skal viftes vekk. Det hadde vært fornuftig av ledelsen å ta et skritt tilbake, for så å se på medarbeidernes situasjon i et nytt perspektiv. Til sammenligning hadde det vært uheldig å koble fra en pipende røykvarsler, uten å se etter om det brenner. Dette kunne gitt mulighet for å avdekke mange uheldige forhold, som ved håndtering ville bedret både endringsprosessens effektivitet, samt medarbeidernes arbeidsmiljø.

Det kan virke som at ledelsen opplever at motstanden som kommer muntlig bare blir med snakk, og at de klarer å raskt få has på motstand som påvirker arbeidet. Samtaler med medarbeidere viser at dette ikke stemmer, men derimot at de bevisst og ubevisst blir tregere i sitt arbeid. Den reduserte effektivitet går ut over Avinor sin driftsmodell som går ut på at arbeid skal utføres så effektivt som mulig. Også på andre plan er dette skumle antakelser å ha, for ledelsens bruk av den formelle makten for å få sin vilje hindrer ikke den uformelle i å utfolde seg. Effekten av å ikke ta hensyn til motstand, tvert imot gjøre den verre, kan derfor trolig være med på å skape et godt grunnlag for uformelle aktører som ønsker innflytelse.

Det er ikke grunn til å tro at ledelsen håndterer motstanden på denne måten for å være ugreie. Trolig bunner det i mangelen på evne til å sette seg inn i medarbeidernes situasjon, samt frykten for å slippe kontroll. Ledere som opptrer på denne måten er antakeligvis ikke selv klare over dette, noe som gjør situasjonen ytterligere nedslående. Det kan også være at de kjenner på et oppdragende ansvar overfor medarbeidere som er lite samarbeidsvillige. At dette har noen positiv virkning er lite trolig,

4.2 Hvordan kan uformelle aktører/politiske krefter påvirke utfallet av endringsprosessen?

Samtlige respondenter var klare over at noen medarbeidere forsøkte å påvirke sine kolleger i større grad enn andre. Arbeidssituasjonen er preget av faktorer som ga tydelige meningsbærere en forsterket påvirkningskraft, hvor spesielt er graden av pausetid er sentral. Noen av faktorene er innbakte i situasjonen, og derfor vanskelige å oppdage for de som blir påvirket, spesielt det sterke potensiale for påvirkningskraft som ligger i det å være en gruppe. Funn viser at uformelle

aktører påvirket arbeidsmiljøet negativt, i tillegg til å forsterke det dårlige forholdet mellom medarbeidere og ledere. Det er interessant å se nærmere på hvilken effekt de faktisk har, både på individer og endringsprosessen.

«Noen klarer å påvirke arbeidsmiljøet og holdningene våre negativt» (M)

At uformelle ledere får fotfeste i organisasjoner er mest sannsynlig svært vanlig, og trenger ikke være negativt. Som Yukl (2015) trekker frem så er det i endringsledelse viktig at ledere klarer å identifisere disse, noe som gir mulighet for å benytte disse som støttespillere i prosessen. I Avinor er lederne klare over hvem disse aktørene er, og de har tidligere sett hvilken destruktiv effekt de kan ha på arbeidsmiljøet.

«Uformelle ledere har muligheten til å snu opposisjonen den vei de vil» (L)

Det er derfor tankevekkende at det igangsettes en svært liten grad av tiltak for å hindre disse i å utfolde seg, ikke minst når ledelsen selv uttrykker at disse besitter mye makt over sine kolleger. Dette kan tyde på at ledere kan være mindre bevisste en man ofte tror, og potensielt blindet av sin egen makt, samt hva makt kan utrette i form av holdningsendringer. I lys av den lave påvirkningskraften som ledelsen ilegger motstand, er det grunn til å tro at de også undervurderer effekten av uformelle aktører. Hadde de i større grad sett hvilket potensial som ligger i å benytte uformelle aktører aktivt til å nå mål, kunne dette vært svært positivt for organisasjonen. Spesielt kunne det bidratt til en endringsprosess med langt færre konflikter.

Det er grunn til å tro at uformelle aktører må ha et grunnlag som fremkommer av noe de har til felles med de søker å påvirke, for at de skal få fotfeste blant sine kolleger. Medarbeiderne har mye til felles gjennom å besitte den samme stillingen i organisasjonen. Dette medfører at de kjenner på mange av de samme følelsene som uformelle aktører kan forsterke og baserer påvirkningen sin på. Uheldige faktorer i organisasjonen bidrar i tillegg ytterligere til en forsterket påvirkningskraft for disse, eksempelvis vil dårlig kommunikasjon medføre rom for tolkning som kan utnyttes.

«Det er lite her som minner om god kommunikasjon» (M)

Videre vil presenteres grunnlaget uformelle aktører baserer seg på. Her introduseres også faktorer i arbeidssituasjonen som bidrar til å gi dem en forsterket påvirkningskraft. I neste delkapittel brukes noen av disse faktorene for å beskrive uformelle prosesser, og settes i sammenheng med hvordan uformelle aktører arbeider i Avinor. Her tas også tillitsvalgt sin rolle

opp. Avslutningsvis ser denne delen av drøftingen på hvilken måte uformelle prosesser kan påvirke endringsprosesser.

4.2.1 Grunnlaget for uformelle aktører

Sitt fremste grunnlag for påvirkning finner uformelle aktører i en felles identitetsfølelse som er knyttet opp mot arbeidet og kompetansen. Yrkesstoltheten står sterkt, og det oppleves svært vanskelig for medarbeiderne at noe de verdsetter så høyt ikke blir ivaretatt eller respektert av ledelsen. Spesielt er mangelen på innflytelse på egen arbeidsdag en sterkt medvirkende faktor til grunnlaget for uformelle aktører. Medarbeidere opplever at det er enkelt for de med sterke synspunkter å påvirke andre. Selv om det også er de som søker å skape en positiv stemning, så er det tydelig at det er de med negative holdninger som lettest får fotfeste og tilhengere. Dette er trolig fordi de negative holdningene er noe som preger det samtlige medarbeidere har til felles, spesielt følelsen av sårhet knyttet til det å ikke føle seg verdsatt av ledelsen.

Det kan se ut til at ledelsens manglende anerkjennelse av medarbeidernes selvopplevde ekspertmakt til dels er med på å fremme uformelle aktørers legitime makt. På tross av at uformelle aktører ikke besitter legitim makt i den formelle forstanden, kan de basert på å være gode representanter for medarbeidernes verdier likevel besitte makt og autoritet. At denne oppfattes som legitim av medarbeiderne, er sentralt for at de skal la seg påvirke.

Grunnlaget for deres påvirkning er antakeligvis vanskelig å motstå for medarbeiderne. I tillegg uttrykker flere respondenter at lite informasjon eller feil kommunikasjonsform i flere tilfeller har skapt misforståelse. Når noe ikke er tilstrekkelig tydelige skaper det rom for mange forskjellige versjoner.

«Noe informasjon er så dårlig kommunisert at det er rom for å tolke det dithen man vil» (M)

Cialdini (2007) hevder at mennesker i sosiale situasjoner preget av usikkerhet har lett for å se til hverandre for å finne ut hvordan det er riktig å oppføre seg. Endringsprosessen er preget av en høy grad av usikkerhet, og den dårlige kommunikasjonen kan derfor påvirke medarbeidere i den retningen uformelle aktører velger å tolke informasjonen. Dette forsterkes trolig ytterligere av Cialdini sin teori om påvirkningskraften som ligger i å være del av den samme gruppen. Dersom kommunikasjonen hadde vært bedre, hadde derfor trolig uformelle aktører mistet en del av sin påvirkningsmulighet.

Ledelsen opplever at kommunikasjon er vanskelig, og beskriver det som en kunst å kommunisere endringer godt nok. Der hvor det derimot foregår svært mye kommunikasjon er på pauserommet. Ledere erfarer at selv små endringer kan få store konsekvenser gjennom de uformelle prosessene som foregår her. Meninger florerer fritt, og sterke stemmer har mulighet til å få oppslutning.

«Selv de minste endringene blir merkbare, siden de blir så raskt plukket opp i pausemiljøet»

(L)

En leder uttrykker at det oppleves som utfordrende å lede en gruppe hvor det ikke foregår noen produksjon som kan flytte medarbeidernes oppmerksomhet vekk fra negativt snakk. Her samles medarbeiderne flere ganger daglig, og spesielt på kvelds- og nattskift når det foregår mindre arbeid.

«Dette er et yrke med relativt mye tid til å snakke» (M)

De fleste i avdelingen har arbeidet der lenge. Dette medfører at de kan gjøre bruk av Cialdini (2007) sitt vennsksprinsipp som taktikk for å påvirke sine kolleger. Cialdini hevder at vi liker de vi kjenner godt, og vi stoler på de vi liker. Dette innebærer at det ligger en stor påvirkningskraft i det å jobbe i et yrke preget av tett samarbeid. Avdelingen består av 6 vaktlag som hver for seg tilbringer mye tid sammen. De blir så tette at respondenter beskriver de som ekteskap. Det er derfor grunn til å anta at lagene som helhet blir en forlengelse av de uformelle aktørenes meninger og holdninger. Beredskapsarbeidet er avhengig av godt samhold og tillit til hverandre for å takle nødsituasjoner så effektivt og trygt som mulig, men samtidig fører det tette samholdet ifølge en leder til at gruppene blir ekstremt sterke.

Grupper skaper også i seg selv grunnlag for påvirkning. Cialdini (2007) sitt gruppeprinsipp medfører at motstående grupper har en tendens til å lete etter tegn som bekrefter negative antakelser om hverandre. Mistilliten som fremkommer når ledelsen benytter tvangsmakt kan derfor benyttes av uformelle aktører til å skape en «vi mot dem»-holdning. Dette kan ses i sammenheng med Vecchio (2015) sin splitt og hersk taktikk, som bl.a. oppmuntrer til ryktespredning og kranling mellom aktørene.

Det er ikke sikkert at verken medarbeiderne generelt eller uformelle aktører er klare over alle måtene deres påvirkning forsterkes på gjennom arbeidssituasjonen på. Det betyr likevel ikke at disse innbakte taktikkene ikke er med å påvirke. Tvert imot hevder Cialdini (2007) at det er slik de fungerer best – subtilt innbakt i situasjonen. Lai (2015) viser til at motstand ofte

oppstår når påvirkningsforsøk er gjennomskuelige. Det at store deler av påvirkningen her er innbakt i situasjonen, kan være en av årsakene til at uformelle ledere ikke opplever den samme motreaksjonen som ledelsen gjør.

4.2.2 Hvordan arbeider uformelle aktører?

Som en medarbeider opplever, kan uformelle ledere være både bevisste og ubevisste i sin påvirkning. Noen er bare pratsomme, mens andre er mer bevisste på sin påvirkningskraft. De har likevel til felles at de har en tendens til å ha tydelige og sterke meninger, og på denne måten påvirke de rundt seg. Dette tyder på at noen i avdelingen kan ha lettere for å oppnå større påvirkningskraft enn andre, og det kan se ut til at disse ofte kjennetegnes av en mer dominerende adferd, samt et behov for å påvirke sine kolleger.

Å få mye oppmerksomhet og tillit fra kollegene, være den som blir lyttet til, og ikke minst ha muligheten til å snu opposisjonen den veien man ønsker, gjør trolig at makten de uformelle lederne opplever er veldig motiverende og selvforsterkende. Det kan derfor være grunn til å anta at noen nyter den uformelle lederrollen til den grad at de bevisst eller ubevisst jobber for å beholde rollene slik de er. Eksempelvis trekker noen respondenter frem at uformelle ledere med sterke meninger forteller ledelsen at de er fornøyde, for deretter å snu seg til sine kolleger og klage. Conner (1998) nevner at det å tape makt kan være vanskelig for individer. Dersom forholdene mellom medarbeiderne og ledelsen skulle bedres, ville dette antakeligvis betydd at uformelle aktører mistet store deler av maktgrunnet sitt. Det kan også være at uformelle ledere ikke gjør dette for egen vinning, men heller fordi de er konfliktsky. Dette stemmer dog ikke helt med bildet av en sterk meningsbærer, men kan likevel være en medvirkende faktor.

At noen uformelle ledere viser to ansikter ved først å si en ting til ledelsen, for deretter å bygge opp under motstand og støy, fører trolig til at ledelsen tar medarbeiderne mindre seriøst. Som Vecchio (2015) skriver kan det være svært skadelig å kritisere andre offentlig. Den skadede tilliten bidrar til en ytterligere økt distansen mellom medarbeidere og ledere, og mest er dette en årsak til den medarbeidernes reduserte påvirkningskraft i organisasjonen.

Effekten av å ikke være ærlige med ledelsen gir overraskende nok ikke en merkbar grad av reduksjon i tillit fra kollegene, noe som kunne vært forventet da aktørene tydelig ikke viser interesse for å bedre medarbeidernes forhold. En årsak til at dette ikke har en stor effekt på aktørenes påvirkningskraft, kan være at medarbeiderne har en viss tilfredsstillelse i å omgi seg

med elendighet og selvmedlidenhet. I en gruppe fører klageverdige forhold til at man ofte har mer å snakke om, samtidig som at dette trolig er med på å øke opplevelsen av samhold og et bånd innad. I tillegg er det som individ vanskelig å bryte ut av en kollektiv holdning, da et godt samhold i stor grad er knyttet opp mot det å være enige. Dette bekrefter det enorme påvirkningspotensialet som ligger i Cialdini (2007) sitt vennskapsprinsipp.

Respondenter fortalte at arbeidsplassen tidligere hadde opplevd en voldsom effekt av uformelle ledere, hvor konsekvensene var forsuring av miljø og grupper som var svært vanskelig å samarbeide med.

«Hvis du ble enig med vaktsefene om noe, og de skulle formidle det videre, så kunne de uformelle lederne slå dette i hjel» (L)

Ledelsen taklet dette ved å omstrukturere og dele opp vaktlagene på nytt, noe som umiddelbart hadde en dempende effekt. Dette er likevel ikke noe varig tiltak, da det er grunn til å anta at dette vil skje på ny. Spesielt i en situasjon som er så sterkt preget av misnøye som nå. Ledelsens måte å håndtere dette på var antakeligvis hensiktsmessig i den aktuelle situasjonen. Å benytte dette som en metodikk med jevne mellomrom er likevel trolig ikke ideelt. Vaktlagene er avhengige av et visst nivå av tillit innad for å fungere effektivt i krisesituasjoner, noe som tar tid å bygge opp. I tillegg uttrykker respondenter at samhold på lagene blir så tette at de minner om ekteskap, noe som resulterer at en oppdeling oppleves sårt og vanskelig for de berørte, og derfor er en unødvendig belastning for medarbeiderne.

Innflytelsesprinsippene nevnt her er en naturlig del av arbeidssituasjonen, og derfor vil de mest sannsynlig alltid være med å påvirke. Likevel er det tiltak ledelsen kan igangsette som antakeligvis ville ført til en mer stabil avdeling. I avdelingen ser fellesnevneren for påvirkning ut til å være misnøye. Dersom ledelsen istedenfor å ta tak i symptomene hadde redusert årsakene til misnøye, er det grunn til å tro at tilstandene ikke hadde utviklet seg like ekstremt. Større åpenhet og tillit hadde videre muligens ført til et bedre utgangspunkt for å iblant søke seg ut av sin egen gruppe, noe som trolig hadde minket flere negative konsekvenser som innflytelsesprinsippene fører med seg. Drøfting omkring hva som er optimal ledelse tar oppgaven for seg i neste kapittel. Likevel er det relevant å trekke frem ledelsesstil som en taktikk ledere kan benytte seg av for å påvirke slike utfordrende situasjoner.

Tillitsvalgt

Tillitsvalgte kan være viktige aktører i organisasjoner, men i PBR-avdelingen i Avinor er oppfatningen rundt deres påvirkningskraft varierende. Ledelsen på sin side opplever at de lytter og tar tillitsvalgte med i stort sett alle beslutninger som tas. De føler at Avinor er veldig involverende, og nevner spesielt at de forsøker å inkludere tillitsvalgt ift. endringene som innføres. På den andre siden hevder flere medarbeidere at de har inntrykk av at ledelsen lytter til tillitsvalgt, men ikke nødvendigvis at det har noen effekt.

«Jeg føler at TV forsøker å påvirke, men at han stanger hodet mot veggen» (M)

Medarbeidere opplever at ledelsen med vilje inviterer tillitsvalgt inn i prosessene for sent.

«Jeg opplever at tillitsvalgt kun er en formalitet» (M)

Ledelsen opplever selv makten som ligger i det å være tillitsvalgt. Eksempelvis trekkes det frem at et budskap som kommer fra ledelsen raskt kan bli oppfattet av medarbeiderne som at ledelsen «trer noe nedover hodene deres», noe også medarbeiderne selv trekker frem at de opplever. Dersom det samme budskapet kommer gjennom tillitsvalg, har ledelsen derimot inntrykk av at medarbeiderne i langt større grad aksepterer det som blir sagt – det kommer fra en av deres egne.

«Selv om budskapet er likt så får jeg mer motstand enn tillitsvalgt» (L)

Lederne undervurderer ikke makten til tillitsvalgt, men de ser ikke viktigheten av å spille på lag. Samarbeid med tillitsvalgt kunne gitt dem større innflytelse over medarbeiderne. Videre kunne dette ført til en lavere grad av motstand og misnøye, fordi det hadde åpnet en kanal mellom de hierarkiske nivåene. En av årsakene til at ledelsen ikke forsøker å i større grad samarbeide med tillitsvalgt, kan være at de opplever makten tillitsvalgt besitter i form av muligheten til å påvirke medarbeiderne som en trussel. At ledelsen opplever tillitsvalgt som godt likt og «en av dem», kan derfor medføre manglende tillit til denne delen av systemet. Uansett er det vanskelig å gi fra seg makt og kontroll, noe den autoritære lederstilen til nå har bekreftet flere ganger.

En annen forklaring på hvorfor ledelsen ikke inkluderer tillitsvalgt, kan være at de forventer at det vil medføre en økt grad av støy og motstand nedenfra. Hvis baksiden med å involvere tillitsvalgt er uønsket, så kan det være at ledelsen av denne grunn holder han litt utenfor. Dersom dette er tilfelle, er det en litt overraskende holdning å ha. Tillitsvalgt er til for å være en

representant for medarbeiderne, og at denne delen av systemet utestenges medfører redusert tillit til ledelsen, som oppgaven tidligere har trukket frem.

«Tillitsvalgte blir invitert inn i beslutningsprosessen for sent» (M)

Makten ligger i tillitsvalgapparatet er mest tydelig ved informasjonsoverføring, og virker sterkest gjennom holdningene de legger bak informasjonen de viderefører til de medarbeiderne. At tillitsvalgt mottar informasjon før avdelingens nærmeste leder, fører ikke bare til at medarbeidere får mistillit til ledelsen, men også at de blir presentert informasjonen med en «kampholdning» som umiddelbart blir tatt imot. At tillitsvalgt blir ansett som en av medarbeideres egne egne med de samme verdiene, kan forklare hvorfor påvirkningskraften er så sterk. Vi får tillit til de vi liker. Dette medfører at medarbeiderne er forberedt på å yte motstand når ledere senere presenterer informasjonen.

«Man blir populær som nyhetsbærer» (L)

Cialdini (2007) sin teori om at vi har en tendens til å assosiere negativ informasjon med motvilje til informasjonsbærere, ser ikke det ut til å stemme i dette tilfellet. Tillitsvalgt er godt likt, noe som kan tyde på at motviljen ikke oppstår når mottakerne opplever at bæreren deler deres verdier.

Respondenter opplever at fagforeningen blir oppfattet som kritisk. Den overnevnte teorien til Cialdini (2007) kan derfor medføre at ledelsen opparbeide seg en motvilje mot tillitsvalgtapparatet. Dette kan potensielt være en bidragsyter til at ledelsen ikke har tar med tillitsvalgt i den graden medarbeiderne forventer. En annen årsak kan være at fagforeningen sentralt står sterkt, og har en stor påvirkningskraft på organisasjonen. Dette kan derfor gi et feil bilde til Avinor lokalt av at tillitsvalgtapparatet fungerer godt. Det er likevel ikke i stor grad sammenlignbart, og medarbeidere opplever det som vanskelig å ikke ha et fungerende apparat lokalt.

Det er interessant å se de forskjellige oppfatningene til ledelsen og medarbeiderne. Det er ikke gitt at ledelsen holder tillitsvalgt utenfor deler av beslutningsprosesser bevisst. Det forandrer likevel ikke på at å beholde denne situasjonen ikke vil være ideelt for noen, og alt de oppnår er å bli motparter. For å minimere den uformelle makten er det nødvendig å skape bedre allianser. Det er behov for å finne det som forener dem, men før dette kan skje er det nødvendig at ledelsen tillater å gi fra seg det de trolig selv opplever som kontroll.

«Lederen må være flink til å finne løsninger som ikke bare handler om hvordan hans personlighet er» (M)

Ledelsen må huske at det ikke bare er de som skal ha tillit til tillitsvalgt, men at det er minst like viktig at tillitsvalgt har tillit til ledelsen. På denne måten kan de utnytte den sterke påvirkningskraften tillitsvalgt har på medarbeiderne. Det er dette ledelsen må forstå at er viktig for å dempe uformelle krefter. Å skape gode bånd til tillitsvalgt vil føre med seg flere heldige effekter. Ledelsen og tillitsvalgt har mye til felles, spesielt et ønske om å arbeide konstruktivt føre partene nærmere hverandre. Dette er ikke skummelt, på tross av hva ledelsen måtte tro. De kan oppnå en økt påvirkningskraft gjennom tillitsvalgt, i tillegg til at en økt grad av tillit nedenfra trolig vil gi dem tilbake grunnlag for legitim makt, som videre gjør at medarbeiderne i større grad aksepterer å la seg styre.

4.2.3 Politiske krefter som påvirkning på endringsprosessen

At politiske aktører kunne ha utslag på klimaet i avdelingen, er det i Avinor ikke tvil om. Det ligger mye makt i det å være en sterk meningsbærer med det rette grunnlaget, og det er derfor grunn til å tro at politiske krefter i Avinor kan være med å snu utfallet av endringsprosessen, i positiv eller negativ retning. Det er her naturlig å hovedsakelig beskrive negative meningsbærere, da de positive så ut til å ha liten innvirkning på medarbeiderne, arbeidsmiljø og endringsprosessen. Dette kan være fordi det er få som søker å påvirke positivt sammenlignet med negativt, og at de derfor blir en tapende part. Eller det kan være fordi negative meningsbærere har et sterkere fundament for påvirkningskraften sin, da klimaet i stor grad er preget av en følelse av håpløshet og mistillit. Trolig er det en kombinasjon.

Indirekte påvirkning

Det var tydelig flere uformelle ledere i avdelingen, noe som nok naturlig fremkommer når det er 6 selvstendige vaktlag som hver for seg samarbeider tett. Som nevnt forsøkte disse i varierende grad å påvirke direkte oppover, men like fullt hadde de alle en stor innvirkning på holdningene på laget sitt. Medarbeidere opplevde at spesielt negative uformelle ledere søkte å påvirke de rundt seg for å skape oppslutning rundt seg selv og sine meninger. De håpet at hvis flere stod sammen og satte seg på bakbeina, så ville ledelsen endre mening.

«De tror dette skal presse lederne til å lystre» (M)

Som Vecchio (2015) trekker frem er det en dårlig politisk taktikk å forsøke å presse ledelsen, da medarbeidere på dette nivået sjelden er uunnværlige. Derfor kunne også medarbeiderne fortelle at ledelsen møtte denne motstanden med økt grad av tvang og detaljstyring, noe som trolig ga uformelle ledere et ytterligere større grunnlag å forankre påvirkningskraften sin i. Den onde sirkelen dette leder til påvirker ikke bare påvirkningskraften til uformelle ledere, men indirekte også tillit mellom medarbeidere og ledere, samt arbeidsmiljø.

Som nevnt opplevde medarbeidere at deres holdninger ble påvirket av disse sterke stemmene, og de så selv at arbeidet gikk tregere i situasjoner hvor de hadde en negativ innstilling til Avinor. Flere informerte om at dette sannsynligvis bidro til at hele omstillingsprosessen gikk tregere, men at det var vanskelig å vite sikkert da prosesser i Avinor gikk tregt nok fra før. En medarbeider fortalte at i tillegg til den lavere arbeidseffektiviteten, kunne den negative attityden føre til en lavere kvalitet på tjenestene som ble levert. Dette kan i kontakt med Avinor sine kunder resultere i en negativ opplevelse, og derfor et dårlig inntrykk av organisasjonen utenfra.

På sin side så trodde ikke ledelsen at negative holdninger og motstand kunne ha en effekt på kvaliteten på arbeidet. En leder begrunnet dette med at kvaliteten går på medarbeidernes arbeidsstolthet, og at det derfor satt langt inne å levere dårlig arbeid. Funn viser at dette ikke stemmer, spesielt når det kommer til arbeid som går på vedlikehold. Det er grunn til å tro at beredskapsrelaterte arbeider i større grad preger identiteten til medarbeiderne, og at arbeidsstoltheten som lederen refererte til ikke gjelder arbeid som medarbeiderne anser som mindre viktig.

Medarbeidere erfarte ikke at dårlige holdninger og negativitet i avdelingen påvirket beslutningene som ble tatt. I tillegg opplevde de at innflytelsen de hadde på endringsprosessen var minimal, selv med sterke røster som ytret deres meninger. Dette stemmer trolig da mange beslutninger tas langt over hodene på dem, hvor beslutningstakerne vet lite om medarbeidernes situasjon. Om de hadde vært situasjonen bevisst er det likevel ikke sikkert at det hadde gitt noe utslag. Beslutninger tatt som deler av en strategisk plan for hele konsernet er trolig vanskelig å påvirke. Heller ikke lokalt ser deres forsøk på påvirkning ut til å ha utslag på beslutninger, da kommunikasjonen mellom medarbeidere og ledere ser ut til å være kontinuerlig dekket av mistillit og motforestillinger.

Den største reelle påvirkningen uformelle aktører ser ut til å ha, er effekten på arbeidsmiljøet. Medarbeiderne opplevde at uformelle ledere kunne påvirke deres arbeidsmotivasjon og -glede, samt bidra til konflikter internt og eksternt. Uformelle ledere fyrte opp under sine kollegers

allerede eksisterende følelse av stress og utrygghet, noe som bidro til en betydelig lavere optimisme i arbeidsdagen.

I tillegg til å bidra til en forsuring seg imellom, bidro også politiske krefter til et dårligere forhold mellom medarbeidere og ledelsen. Det at ledere kontinuerlig fikk uformell negativ feedback, men aldri noe håndgripelig, bidro til en lavere tillit nedenfra og opp fordi ting ikke blir tatt tak i. En medarbeider opplevde at uformelle aktører kunne påvirke hans forhold og tillit til lederne, også selv om det i utgangspunktet ikke var så dårlig. Tilsvarende påvirket dette tillit ovenfra og ned, fordi ledelsen oppfattet årsaken til at medarbeiderne var vanskelige som at de bevisst forsøkte å være lite samarbeidsvillige.

Langsiktige effekter av dårlig klima kan ha betydelige effekter for medarbeidere. Det er ikke urimelig å anta at sykefraværet kan blir høyere pga. stress og generell mistriivsel. Et forhøyet sykefravær kan også oppstå på bakgrunn av lavere lojalitet og forpliktelse til organisasjonen, som negative holdninger kan bidra til. Samtidig skal avdelingen de neste årene gjennom et generasjonsskifte, og det kan bli vanskelig å rekruttere flinke medarbeidere dersom avdelingen får et rykte på seg for å være et uheldig sted å jobbe. Avinor står i tillegg i fare for å miste dyktige yngre medarbeidere, som trolig ønsker å finne en arbeidsplass hvor de føler seg verdsatt av både ledere og kolleger. I tillegg vil et generelt lavere nivå på arbeidets effektivitet og kvalitet medføre en mindre konkurransedyktig drift, noe som gjør at de avdelingen risikerer å bli konkurranseutsatt.

Påvirkningen på arbeidsmiljøet de uformelle aktørene har kan altså indirekte påvirke utfallet av endringsprosessen. Dette er trolig ikke hensikten til de som søker å påvirke andre, men er en uheldig konsekvens. Resultatet ser ut til å potensielt være ganske dystert for avdelingen. Dette er i stor grad en konsekvens av ledelse. Dagens lederstil skaper i seg selv mistriivsel, noe som videre fører til at uformelle aktører finner grunnlag for påvirkning, der disse er ytterligere bidragsytere til misnøye. Det er helt essensielt at ledelsen går i seg selv og forsøker å sette seg inn i medarbeidernes situasjon, for å finne ut hvordan disse tilstandene kan bedres. Ikke bare for å sikre organisasjonens konkurransedyktighet, men også for å være et godt medmenneske og en bidragsyter til at de man rundt seg har det godt.

Medarbeideres reelle mulighet til å påvirke

Noen beslutninger har likevel medarbeidere en mulighet til å påvirke. Avdelingen er styrt av regelverk om bl.a. gitte responstider i krisesituasjoner, og der disse ikke kan møtes f.eks. pga. lav bemanning, har medarbeiderne mulighet til å «slå i bordet». De så viktigheten av det å ha

tall å forankre argumentene sine i, og erfarte at dersom de hadde vært flinkere til å dokumentere arbeidsrelaterte hendelser, så hadde de mest sannsynlig kunnet påvirke i større grad.

Det å tallfeste argumenter opplevde medarbeiderne som en av årsakene til at så mange beslutninger bar preg av å være tatt på et økonomisk grunnlag, noe som var vanskelig å argumentere mot for de som «bare» hadde ord og meninger. De opplevde derfor et økonomisk beslutningsgrunnlag ikke bare som utfordrende fordi det ofte var i strid med det de opplevde som faglig gode beslutninger, men også fordi det gjorde det vanskeligere for dem selv å ha innflytelse.

På tross av at både medarbeidere og ledere var klare over uformelle aktører, hadde de ikke troen på at disse påvirket endringsprosessen i nevneverdig grad. De forventet at endringene ville gå sin gang, noe motstand ikke ville kunne påvirke. Dette stemmer trolig, men effektene av det negative miljøet de uformelle lederne i Avinor bidrar til, må likevel ikke undervurderes som en utslagsgivende faktor på prosessens utfall. Ledelsen på sin side var tydelig klar over effekten uformelle aktører hadde på arbeidsmiljøet, men så ikke sammenhengen mellom dette og arbeidets effektivitet og kvalitet.

Det er interessant at på tross av at ledere i stor grad er klare over hvilken effekt uformelle ledere kan ha og hvor sterke grupper kan bli, så er det likevel ikke fokus på å hindre potensielle negative effektene. Heller ikke på å forsøke å skape et positivt klima hvor de positive meningsbærerne kunne hatt et langt større grunnlag for påvirkningskraften sin. Fordelene hadde vært økt tillit, respekt, trivsel, engasjement, mindre grunnlag for negative aktører osv. Listen for å ta tak i dette er lang, og det å benytte tvangsmakt og styring for å hindre uformelle aktører i å utfolde seg, virker mot sin hensikt. Utenom dette innførte ledelsen tiltaket som med jevne mellomrom blander lagene for å unngå den ekstreme forsuringen på vaktlagene. At dette har en dempende effekt er sannsynlig, men som tidligere nevnt vil det å kurere symptomer fremfor årsaken trolig ikke ha en langsiktig effekt.

4.3 Hva slags type lederskap er mest effektivt i forhold til organisasjonsendring?

Som Yukl (2015) trekker frem så er det å lede endringer en av de mest utfordrende oppgavene en leder kan stå overfor. I Avinor bærer både medarbeidere og ledere preg av at dette er langt fra en konfliktfri situasjon. I lys av dagens tradisjonelle lederstil, viser samtaler med medarbeidere at de har behov for at ledelsen implementerer elementer fra nyere teorier. Spesielt søker medarbeidere elementer fra transformasjonsledelse, og ytrer et ønske om å jobbe sammen mot et felles mål.

Mennesker går inn i forskjellige yrker fordi de har forskjellige behov. En respondent opplever at behovet for trygghet og stabilitet står sterkt i PBR-avdelingen, og derfor er urolighetene og usikkerheten som følger med endringer trolig ekstra merkbare for denne gruppen.

«Det er frykten for omstilling som tar på, ikke omstillingen i seg selv» (M)

At stabilitetssøkende mennesker motsetter seg endringer, tydeliggjør at disse antakelig har et forsterket behov for å bli ivaretatt. Særlig sammenlignet med yrkesgrupper som i større grad er preget å være ambisiøse i sin karriere, hvor endringer følger som en naturlig del. Hvorfor ønsker mennesker å gå inn i disse yrkene, og hva sier det om gruppen? Hvordan vil det påvirke hvordan det er effektivt å lede dem? Dette er viktige spørsmål for ledere å stille seg og ta hensyn til for å lede organisasjonsendringen mest mulig effektivt, både til fordel for organisasjonen og dens ansatte.

Ved å fokusere på ledelse kan Avinor antakeligvis bedre utfallet av endringsprosessen. Beslutninger som tas på et bedre faglig grunnlag, og det at medarbeidere opplever eierskap til prosessen, bidrar trolig til en mer effektiv prosess.

Det er hensiktsmessig å starte med å beskrive ledelsens holdninger, og videre hva medarbeidere tenker om å bli ledet på denne måten, deres behov og i hvilken grad dagens ledelse tilfredsstiller disse. Deretter fokuseres det på hvilke faktorer som spiller inn for at Avinor skal kunne utøve ledelse mer effektivt.

4.3.1 Dagens ledelse

Den høye graden av styring fører til en unødvendig høy grad av motstand og mistillit. Aktuelle teorier nevner lite om hvilke fordeler en organisasjon kan ha av en autoritær lederstil, og i mange sammenhenger er denne stilen derfor trolig avleggs. I tillegg til det dårlige arbeidsmiljøet denne formen for ledelse tydelig skaper, krever det også unødig mye ressurser for å gjennomføre endringer og å ta tak i mangler, som følge av en manglende innblanding av relevante parter.

Tilbakemeldinger tyder på at det er forskjeller i lederstiler i avdelingen, men mest fremtredende er likevel den tradisjonelle og autoritære formen. Transaksjonsledelse kjennetegnes av nettopp dette, og reflekterer ifølge Li (2013) en mer tradisjonell og mål- og regelorientert styringsform. Respondenters opplevelse av en ledelse som er tilstedeværende og opptatt av å korrigere uønsket atferd, tyder på at det benyttes aktiv avviksstyring.

På tross for et overveldende styringspreget fokus, ser det ut til at en mindre del av ledelsen har forståelse for at medarbeidere har behov for å ledes på en annen måte. Spesielt oppleves det som vanskelig å ikke kunne gi ut nok informasjon. Lederen uttrykker at det skapes mistillit nedenfra, fordi de tror han besitter mer informasjon enn han videreformidler. Det ble også opplevd som frustrerende å ikke kunne gi individuell omtanke og lytte til de enkelte medarbeiderne, da det er for mange underordnede å ha ansvar for. I tillegg er det som tidligere nevnt utfordrende med medarbeidere som jobber turnus, mens lederen har normale arbeidstider. Det er trolig ganske vanskelig å forsøke å lede på denne måten, samtidig med at ledelsesmiljøet ovenfra oppfattes som hardere. Antakeligvis kan dette medføre en opplevelse av press på lederen om å implementere den mer autoritære lederstilen.

Selv om en leder har en litt annen holdning til ledelse, oppfatter medarbeiderne ledelsen i Avinor som tradisjonell, og de opplever lite av aspektene fra transformasjonsledelse nevnt over. En forklaring kan være at det som nevnt er vanskelig å i praksis lede gjennom en «mykere» lederstil, når man er omgitt av en «hardere». Medarbeiderne har også en sterk oppfatning av all ledelsen i alle nivåene over seg, noe som kan bidra til at det er vanskelig å se det de oppfatter som en mer «riktig» lederstil, når de opplever resten som styrende og lite inkluderende.

Samtlige respondenter uttrykker at det er viktig å ikke ha en skjult agenda. Likevel opplever både ledere og medarbeidere at det er mangel på informasjon. Spesielt var medarbeidere overrasket over at ledelsen ikke så behovet for å kommunisere hva som lå bak endringen. En forklaring kan være at ledere selv opplever at de informerer, men at budskapet og intensjonen

ikke oppfattes riktig. Dette handler om måten informasjon viderefremmes på, og er trolig en av årsakene til det respondenter beskriver som dårlig kommunikasjon som fører til misforståelser.

«Hvis det oppstår misnøye kommer det ofte frem i ettertid at det bare ble feil kommunisert»

(L)

At dette sitatet kom fra en leder var foruroligende, da dette ser ut til å skje med jevne mellomrom, og i tillegg er noe de selv er klare over. Det er vanskelig å se en forklaring på hvorfor dette ikke utbedres, og antakeligvis veldig frustrerende for medarbeidere. Det at medarbeidere i etterkant av endringer opplevde ledelsen som konfliktsky, og ikke i stand til å svare for seg, fører til en ytterligere redusert tillit fra medarbeidere. Denne eskalerende dårlige tilliten til ledelsen, fører trolig også til gradvis lavere tro på endringene. Mangelen på kommunikasjon kan handle om at ledere selv ikke har forståelse for endringene. Det er viktig å huske på at også ledere må ledes, og endringsledelse derfor må gå gjennom mange ledd i hierarkiet.

Andre årsaker til den dårlige kommunikasjonen kan være at lederne selv ikke sitter på så mye mer informasjon enn de formidler videre, men at de ikke har det samme behovet for en grundig forståelse fordi det ikke er de selv som faktisk skal gjennomføre endringene. I tillegg er ledere i Avinor veldig opptatt av at informasjon skal gå tjenestevei, slik at de ikke føler seg forbigått. Dette kan likevel være med på å ødelegge informasjon, da det er sannsynlig at informasjonen blir gradvis dårligere for hvert ledd den skal gjennom. En annen årsak kan være at ledelsen sitter med et bilde av at medarbeiderne er «enkle», og at de er ansatt for å gjøre en jobb, ikke for å bry seg om organisasjonens planer. Den tradisjonelle lederstilen kan tyde på at ledere sitter med et inntrykk av at endringene skal innføres, ikke ledes.

Den største forskjellen mellom ledere og medarbeidere, ser ut til å være hvor vidt de ønsker å jobbe mot et felles mål. Mens medarbeidere har et ønske om å jobbe mot noe som bidrar positivt til alle parter, bærer ledelsen preg av et ensidig fokus, hvor det å gjennomføre strategiske endringer er det eneste viktige. Medarbeiderne mener på sin side at det er mulig å gjøre begge parter fornøyde.

«Ledelsen burde forstå at det å ta oss med i prosessen ville vært vinn-vinn» (M)

En leder uttrykker at det er lettere å klage enn å komme med forbedringsforslag, og at han hadde satt pris på forslag til gode tiltak. Mangelen på det ledere opplever av konstruktive forslag må

sees i sammenheng med den lave innflytelse medarbeiderne har. Sistnevnte uttrykker selv at de har mange flinke folk som har gode forslag, men det ser i Avinor ut til å ha gått så langt at medarbeidere oppfatter ledelsen som en «fiende». Da er det svært vanskelig å forsøke å spille på samme lag. Ledelsen på sin side kan også bære noe av skylden av at de ikke opplever å få forbedringsforslag, da det er grunn til å tro at de er flinke til å oppfatte og avvise det meste som kritikk. Det ser ut til at de kommunikasjonen mellom medarbeidere og ledere er preget av at de «forskjellige språk», noe som antakeligvis bl.a. er et utfall av lang tid med stadig lavere tillit til hverandre.

At medarbeiderne uttrykker et behov for å jobbe mot et felles mål, tyder på at igangsetting av et samarbeid av dem ville bli mottatt positivt, og at de ville spilt på lag med ledelsen dersom de fikk en mulighet. På tross av potensialet til godt samarbeid, setter ledelsen likevel stadig ned foten. Samtidig opplever ledelsen at involvering i Avinor blir stadig bedre. Det er tydelig at de forskjellige nivåene har ulike virkelighetsoppfatninger.

«Jeg opplever at graden av styring i Avinor har gått ned de siste årene – vi blir tatt mer med i beslutningene» (L)

Så hvilken innflytelse tror ledere at medarbeidere har? Utrolig nok så opplever de at medarbeidere har flere kanaler for å bli lyttet til og utøve påvirkning gjennom, noe som kan være en årsak til at ledere er så raske til å avvise negative holdninger fra medarbeiderne. Ledere trekker frem både tillitsvalgt og spørreundersøkelser som påvirkningskanaler. Spesielt opplever ledelsen at tillitsvalgt blir tatt med i beslutninger, og føler at Avinor er veldig inkluderende.

«Vi prøver hardt å involvere i forhold til endring, og bruker tillitsvalgt mye» (L)

Som tidligere nevnt har ikke medarbeidere den samme opplevelsen. Det er vanskelig å si hvorfor oppfatningene er så forskjellige, men en grunn kan være at det er lett å se det man ønsker å se – det gjelder alle parter. Ledelsen liker på sin side å tro at de er inkluderende, mens medarbeidere ser etter tegn på at de ikke blir inkludert. Trolig ligger virkeligheten et sted imellom, men det hjelper likevel ikke på mistillit og ineffektivitet som preger situasjonen.

Dagens ledelse er til en viss grad et resultat av Avinor sine organisatoriske utfordringer, hvor tregheten er overskyggende. I tillegg innføres det endringer felles for alle flyplasser, på tross av at de kan være varierende i sin treffsikkerhet. Som Sjøvold (2016) trekker frem, kan de som tar beslutninger langt vekke fra der de skal implementeres, sitte med inntrykket av at de utarbeider beslutninger for en homogen gruppe. Dette bidrar til ineffektiv ledelse, samt en lavere grad av

tillit til endringer og systemet. Samtidig som at det går med mye ressurser til å implementere endringer som må trekkes tilbake.

Medarbeidere opplever ikke at ledere gir dem en grunn til hvorfor de skal tro på endringene. Det er viktig for medarbeiderne hvordan ledelsen oppfattes i prosessen, og i Avinor baserer dette inntrykket seg på styring og tvang.

«Du kan ikke alltid stryke alle med hårene, og vil alltid være en tosk blant noen» (L)

Ledere er forberedt på å ikke alltid være like populære, men det er viktig å beholde en balanse mellom overordnede og underordnede. I Avinor ser denne balansen ut til å være dårlig, og det at ledelsen regner med at ting går over er en lite heldig holdning å ha. Medarbeidere uttrykker at de ikke får lyst til å gjøre en god jobb hvis de føler at det ikke betyr noe om de gjør en god jobb eller ikke.

4.3.2 Hvilke behov har medarbeiderne?

Tilbakemeldinger viser at medarbeidere hadde mange behov som ikke dekkes av ledelsen, og at flere av disse passet inn under teorien om transformasjonsledelse. Det er tankevekkende at en gruppe mennesker som mest sannsynlig aldri har studert ledelse, kommer så tett på teoriens delmomenter. Dette kan tyde på at elementene som teorien om transformasjonsledelse består av baserer seg på grunnleggende menneskelig psykologi og behov.

«Her fungerer alt dårlig» (M)

Som Li (2013) trekker frem, så er det i turbulente situasjoner viktig med ledere som viser inspirerende motivasjon, og omstillingsprosessen i Avinor er et godt eksempel på slik situasjon. Det er store endringer som skal innføres, og medarbeiderne har som nevnt et sterkt behov for å vite hva som skjer, og ikke minst bidra til å jobbe mot et felles mål. Den dårlige kommunikasjonen som preger organisasjonen skaper mye uro og rom for tolkning, og medarbeidere opplever at det er vanskelig å være positiv til endringer når de ikke vet hva som kommer. Dårlige kommunikasjonen resulterer automatisk i motstand, og medarbeiderne uttrykker et ønske om en kommunikasjonsform som er tilpasset mottakerne og deres innspill – en som treffer deres tanker og bekymringer riktig.

«Mye lettere å akseptere at kjipe endringer skjer når vi ser hvorfor» (M)

Medarbeidere opplever at lederne har en plan, men ikke at den deles. Innføring av endringer kommer derfor overraskende på, og medarbeiderne har inntrykk av at hele omstillingsprosessen er uryddig. Det er grunn til å tro at dette går ut over deres forpliktelse til organisasjonen, da de tydelig ikke føler at ledelsen har forpliktelse overfor dem. I tillegg opplever medarbeidere at det hadde kostet ledelsen lite å være ærlige og åpne, både med årsaken til endring og konsekvenser ved å ikke endre.

«De burde gi alle en forståelse av hvorfor endringene skjer, istedenfor å tvinge de gjennom»

(M)

Yukl (2015) trekker frem at en av årsakene til at endringsprosesser så ofte mislykkes er nettopp det at ledere opererer ineffektivt. Det ser ut til at ledelsen undervurderer viktigheten av kommunikasjon, og ikke minst å få medarbeiderne med på laget for å motivere til å gjennomføre endringene. Dette er tankevekkende, da ledere selv uttrykte det samme behovet overfor sine egne ledere.

«Jeg trenger at min leder er ærlig og tydelig på hvor vi er i dag og hvor vi skal» (L)

Som nevnt tidligere kan det være mange forklaringer på årsaker til den dårlige kommunikasjonen, og trolig er det en kombinasjon av flere. I tillegg hevder Lai (2014) at det å besitte makt kan føre til at makthaver blir dårligere til å vurdere hvilken informasjon mottakeren besitter, noe som i Avinor er sannsynlig.

Li (2013) påpeker viktigheten av å mobilisere medarbeidere mot å jobbe mot et felles mål, som en del av transformasjonsledelsens inspirerende motivasjon. Medarbeiderne i Avinor uttrykker selv et behov for å jobbe mot det samme målet, og opplever at det ville vært en vinn-vinn situasjon dersom ledelsen tok dem med på laget. Ekstra dumt blir det når de ikke har noen mulighet til å påvirke beslutninger som kan være uheldige både for fag, arbeidsmiljø, organisasjonen og deres egen lyst til å jobbe.

«Det er litt sårt at vi ikke får bidra når vi er så glade i arbeidsplassen vår» (M)

Opplevelsen av å miste eierskap til jobben er fremtredende hos medarbeiderne. Sjøvold (2016) beskriver hvor lite heldig dette er når det dreier seg om en fag- og erfaringskultur som tar lang tid å bygge opp og kort tid å rive ned.

Som en del av idealisert innflytelse trekker Li (2013) inn betydningen av en leder som fungerer som en rollemodell, samt er villig til å ta personlig risiko. En medarbeider uttrykker behovet

han har for en leder som går foran med et godt eksempel, og som setter sine underordnede i fokus.

«En leder er en som tar et skritt frem når det går dårlig, og et skritt bak når det går bra» (M)

Spesielt trakk han frem det han omtalte som en ukultur i Avinor, som går på å skyve skyld over på andre. Han savnet at ledere som tar beslutninger samtidig har ansvaret for dem. Dette kan henge sammen med det at flere opplever ledelsen som konfliktsky i etterkant av avgjørelser. På lave nivåer i organisasjonen ble noen ledere oppfattet som feige, at de for enhver pris ikke skulle ha en feil på seg selv. I tilfeller hvor ledere tok ansvar, oppfattet medarbeiderne de i langt større grad som trygge på seg selv og gode rollemodeller. Flere uttrykte en mangel på tillit til sine ledere, og nevnte at det å fungere som en god rollemodell var tett koblet til tilliten lederen fikk.

*«Jeg får tillit til en leder som er villig til å brette opp ermene og ta i et tak – walk the talk»
(M)*

Flere respondenter meddeler et behov for å få konstruktive tilbakemeldinger fra sin leder, samt å bli oppfattet som et individ som ble hensynstatt og respektert. Som en del av individuell omtanke innenfor transformasjonsledelse, er det å lytte og gi råd viktig for å utvikle gode medarbeidere. I Avinor var det delt oppfatning om i hvilken grad de følte de fikk tilbakemeldingene de trengte. En årsak til dette kan være at noen har større behov enn andre for å bli sett og anerkjent. I tillegg kan noen vaktlag kan være flinkere enn andre innad til å støtte og oppmuntre hverandre, noe som muligens kan være med på å redusere behovet for tilbakemeldinger fra ledere i nivåene over.

På tross av den delte oppfatningen, uttrykte flertallet av respondentene at de opplevde å få høre det raskt hvis noe var galt, men mer sjeldent når de gjorde godt arbeid. Dette minner i større grad om transaksjonsledelse, nærmere bestemt aktiv avviksstyring som Li (2013) beskriver. Bass & Riggio (2006) trekker frem at for å lede effektivt har transaksjonsledelse en plass ved siden av transformasjonsledelse. Likevel nevner Li at alle grader av transaksjonsledelse har vist seg å være mindre effektiv når det kommer til utvikling og prestasjon, sammenlignet med transformasjonsledelse. Dette støttes av respondentene som uttrykker et behov for en leder som lytter til medarbeidere og deres synspunkter, og kommer med konstruktive tilbakemeldinger.

Li (2013) trekker frem viktigheten av det å utvikle et støttende klima for å legge grunnlaget for å benytte individuell omtanke som påvirkningsstrategi. Dette ser ut til å være en utfordring i avdelingen, da et støttende klima og ledelsens bruk av kjeft, ikke er forenelige.

«Jeg vil ha en leder som ikke bruker temperament, men heller lytter og respekterer ansatte»

(M)

En annen utfordring for medarbeidere som er knyttet til deres opplevelse av å være et individ, er at deres nærmeste leder ikke har noe personalansvar. Det ble sett på som litt rotete, da det ikke alltid var tydelig for dem hvem de skulle gå til. I tillegg ble det opplevd som frustrerende at de ofte måtte vente med å snakke med leder med personalansvar pga. forskjellige arbeidstider.

Tilbakemeldinger viser at intellektuell stimulering er noe medarbeiderne i svært høy grad har behov for. Som Li (2013) nevner så er det viktig å oppfordre til å stille kritiske spørsmål og nytenking for å finne mer effektive løsninger. Funn viste at behovet for innflytelse på jobben var uavhengig av posisjon i hierarkiet, og samtlige respondenter opplevde at graden av innflytelse var avgjørende for hvor godt de trivdes. En medarbeider nevner at det er følelsen av å bli hørt som er viktigst, og at det i seg selv gir motivasjon.

«Når man ikke blir hørt får man følelsen av at ens kunnskap og kompetanse ikke er viktig»

(M)

En annen medarbeider opplever at han bare skal ha innflytelse på en veldig liten sak, for at det skal være noe som kan motivere han lenge i jobb. På tross av disse sterke behovene så preges avdelingen og klimaet av en mangel på innflytelse og lytting.

«Når du ikke blir lyttet til går moralen og motivasjonen for å gjøre en god jobb i gulvet» (M)

Spesielt har medarbeiderne behov for en leder som lytter, da den voksende administrasjonen og de mange hierarkiske leddene virker som en demper for deres innflytelse. Flere medarbeidere preges av den indre kampen mellom det å ikke føle seg verdsatt på jobb, og derfor ikke ha motivasjon til å gjøre en god jobb, og identitetsfølelsen som er knyttet til det å gjøre jobben skikkelig. At deres påvirkningskanaler oppover i organisasjonen oppfattes som blindveier, medfører en opplevelse av håpløshet og avmakt blant medarbeiderne. I tillegg vil de ha tillit til å gjøre arbeidet de selv mener at de er flinke til, og detaljstyringen fra ledelsen oppleves som lite motiverende.

«Alt må ikke være forhåndsdefinert, for da er det lite motiverende å jobbe» (M)

Medarbeiderne uttrykker at de ofte i forkant kan se hvilke beslutninger som kommer til å bli trukket tilbake etter implementeringen. Derfor er det ekstra frustrerende å takle styringen og mangelen på innflytelse, når de vet at de kan være med å utrette noe godt for organisasjonen.

«De vil nekter å lytte til oss. Den eneste måten er å la dem erfare feilen selv» (M)

At medarbeiderne ikke opplever å få tillit, gjør det å gi tillit tilbake ekstra vanskelig. Dette er svært uheldig, da flere medarbeidere uttrykker at tillit til ledelsen er sentralt for å motivere dem til å gjøre en god jobb. I tillegg er tillit som tidligere nevnt spesielt viktig pga. yrket hvor mangelen på tillit kan være ganske dramatisk. I ordet tillit legger medarbeiderne også ærlighet og rettferdighet, noe de føler at det skorter på i Avinor. Medarbeidere opplever at ledere i tilfeller overser dem og er uærlige gjennom å holde informasjon tilbake. Dette grunner trolig i det at de får informasjon fra tillitsvalgt før leder, i tillegg til det at de opplever at ledere sitter på mer informasjon enn de faktisk gjør.

«Jeg føler at ledere forsøker å dekke litt over ting, og holder tett slik at ikke ting kommer frem i lyset» (M)

Alt tyder på at tillit for medarbeiderne i stor grad er festet i at leder er en god representant for deres verdier og holdninger. En leder som ser deres behov for å bli tatt med i prosesser som angår dem, og tar dem i forsvar dersom en beslutning ikke er passende. En medarbeider nevner at han har behov for en leder som er faglig dyktig. Det kan likevel være at dette ikke hadde vært et behov dersom deres ledere var flinkere til å lytte, ha tillit og støtte seg til medarbeidernes kompetanse.

Medarbeiderne trakk frem mange behov som transformasjonsledelse ifølge Li (2013) baserer seg på å tilfredsstille. Samtidig viser tilbakemeldinger at også har behov for elementer fra transaksjonsledelse. Dette bekrefter Bass & Riggio (2006) sin teori om at disse to teoriene innen ledelse fungerer best i kombinasjon. Medarbeiderne uttrykker et behov for en leder som er tydelig og tar styring i situasjoner som utvikler seg negativt. Spesielt oppfattes ledere i Avinor som litt feige i enkelte situasjoner.

«De kan være redde for å ta tak i vanskelige folk» (M)

Det er grunn til å tro at dette ikke hadde blitt oppfattet som maktbruk dersom lederen handlet i tråd med medarbeidernes verdier. Det ville trolig heller blitt sett på som noe nødvendig som

måtte til for å verne om avdelingen. Videre ville det gitt medarbeidere en opplevelse av lederen som en rollemodell, som igjen fører tilbake til transformasjonsledelse. Å representere disse verdiene ville uansett gitt ledere et bedre grunnlag for den legitime makten, og dermed større påvirkningskraft.

Lederes behov

Ledere opplever også behov til sin leder, og funn viser at disse ikke er særlig forskjellige fra medarbeidernes. Spesielt har de behov for en leder som gir dem tillit og handlingsrom til å ta egne beslutninger.

«Hvis noe ikke er greit, så går tankene og da bruker du mye tid på andre ting som ikke er selve arbeidet» (L)

I tillegg uttrykkes det at det er viktig med en leder som ønsker hans syn, samt en som gir nok informasjon og forteller ting som de er.

«Det er viktig for meg å bli involvert i ting som angår min avdeling» (L)

Det er merkelig at ledere ikke ser at også medarbeiderne har de samme behovene for å kunne yte godt i arbeidet. Lai (2014) hevder at makt kan gi en redusert evne til å sette seg inn i andres situasjon, noe som i dette tilfellet ser ut til å stemme.

4.3.3 Hva kreves det for å sikre optimal og effektiv ledelse i Avinor?

Avdelingen er preget av en form for ledelse som er lite hensiktsmessig i en omstillingsprosess, og spesielt er mangel på involvering og tillit tydelig. Hvilken type ledelse kunne best ha løst problemet for Avinor? Hva som kan anses som effektiv ledelse, vil avhenge av hvem som skal ledes og hva som definerer effektiv ledelse. I denne oppgaven benyttes definisjonen

«Effektiv ledelse er ledelse som sikrer arbeidsklima slik at endringer støttes og implementeres effektivt av medarbeidere, gjennom å bidra til økt grad av tillit, åpenhet og trygghet mellom de hierarkiske nivåene i organisasjonen»

Medarbeidere har savnet åpenhet knyttet til beslutningene, som hadde gjort dem tryggere på at endringene ikke utgjorde noen trussel for dem.

«Leders evne til å motivere for endring er viktig. Men det å kunne motivere er veldig forankret i tilliten til lederen» (M)

Det er flere grunner til at dagens ledelse ikke er optimal. Spesielt ser det ut til at en ledelse som benytter seg av transaksjonsledelse, nærmere bestemt aktiv avviksstyring, ikke er passende for omstendighetene. Som Bass & Riggio (2006) trekker frem, så er det under usikre tider lite sannsynlig at transaksjonsledere vil bedre situasjon. I Avinor ser ledelsen ut til å støtte seg til gamle strategier for å kontrollere medarbeiderne, men unnlater å hjelpe de med utfordringene de støter på. Medarbeiderne virker å være preget av kronisk stress, og det at dagens lederstil ser ut til å oppfatte deres bekymringer som motstand, medfører trolig ytterligere stress.

Som tidligere nevnt ser behovene i avdelingen ut til å knytte seg opp mot stabilitet og en støtte oppunder deres kompetanse og verdier. Disse behovene kan i høy grad kobles opp mot de fire grunnelementer fra transformasjonsledelse. Li (2013) trekker frem at det ikke er nødvendig å benytte alle fire, men at de på hver sin måte er med på å stimulere medarbeidere og gi ledere økt påvirkningskraft. Basert på respondentenes uttrykte behov, er det rimelig å konkludere med at lederstilen i Avinor trenger å moderniseres for at avdelingen skal kunne samarbeide og fungere mer hensiktsmessig. Medarbeidere har behov for en lederstil som omdanner bekymringene deres til en opplevelse av å jobbe mot et mål.

Uavhengig av ledelsesteori som passer inn, er det i Avinor visse faktorer som er mer trengende enn andre å forbedre. Deriblant ser den eksisterende mistilliten mellom nivåene ut til å prege alle sider ved avdelingen, og uten at denne bedres kan det bli vanskelig å utvikle et bedre samhold og åpent klima. I lys av endringene som gjennomføres, påvirker mistilliten spesielt produktivitet og arbeidsmotivasjon negativt, noe som medfører en økt treghet og lavere kvalitet på tjenestene.

Det er også viktig at medarbeidere har tillit til systemene, på tross av tregheten i hierarkiet. Dette henger tett sammen med kommunikasjon og åpenhet, da disse faktorene i stor grad henger sammen i et gjensidig forhold. Den dårlige kommunikasjonen som Avinor er preget av, har vært en rød tråd gjennom hele drøftingen. Ledelsens manglende evne til å se medarbeidernes ståsted, fører til unødvendige misforståelser, motstand, stress og konflikter. Ikke minst påvirkes tilliten begge veier, noe som videre fører til utrygghet, spesielt blant medarbeiderne. Det er interessant å undersøke på hvilken måte implementering av mer moderne ledelsesteorier ville ført til et mer heldig klima for endringsprosessen og organisasjonen.

For å sikre effektivitet i prosessen, ville organisasjonen trolig fått mye igjen for å benytte intellektuell stimulering som en del av en ny ledelsesstrategi. Resultatet ville vært en mer støttende kultur, som antakeligvis ville ført til at det ble tatt kvalitativt bedre beslutninger, fordi

de som satt med fagkompetansen var involvert. Å invitere medarbeiderne til å komme med sine meninger ville videre hatt ringvirkninger i form av at de trolig hadde fått en økt opplevelse av engasjement og eierskap til prosessen, noe også Li (2013) trekker frem som en positiv bieffekt av inkluderingen. Yukl (2015) hevder at det å inkludere medarbeidere er spesielt hensiktsmessig i endringsprosesser, da det kan bidra til økt samarbeidsvilje.

I dag opplever medarbeiderne en viss grad av utrygghet som baserer seg på at det er vanskelig for dem å tallfeste argumentene sine, slik de som beslutter endringer gjør. En konsekvens av innføring av intellektuell stimulering, ville vært en økt trygghet blant medarbeiderne ved at fag ble en viktigere faktor i beslutningene.

Det at medarbeidere hevder at de får tillit til ledere som går foran med et godt eksempel, tyder på at de ville respondert godt på at ledelsen benytter rollemodeller som påvirkning. Ifølge Li (2013) vil medarbeidere da bli inspirert og ønske å identifisere seg med lederen. Rollemodeller som en del av idealisert innflytelse vil trolig føre til at medarbeiderne i Avinor få en mer positiv holdning og innstilling, noe som kommer godt med i når endringer skal implementeres. For å fremstå som en god rollemodell, er det viktig at ledere viser at de er villige til å ta ansvar for sine beslutninger. Når han i tillegg viser evnen til å ta personlig risiko, kan medarbeiderne trolig få opplevelsen av en leder som går i teten og «kjemper deres kamper».

Avinor sine mål for de neste årene er imponerende, men organisasjonen mangler å få med seg medarbeiderne på laget. Medarbeiderne besitter ikke kunnskap om hvilke planer Avinor har, men samtlige uttrykker et sterkt behov for mer kunnskap knyttet til fremtiden, samt å jobbe for et felles mål. Samtidig opplever de at de hadde vært mer samarbeidsvillige dersom de hadde følt seg mer opplyste. Gjennom å implementere inspirerende motivasjon, ville medarbeidernes behov blitt tilfredsstilt, samtidig som det hadde vært mulig å mobilisere de som faktisk skal gjøre arbeidet i endringsprosessen. Ved å benytte seg av en ledelse som snakker optimistisk om det nye målet, kan ifølge Li (2013) medarbeidere oppleve oppgavene som meningsfulle, samt får positive forventninger til hva de må gjøre. Denne måten å lede på ville derfor inspirert til en sterkere innsats, noe som mest sannsynlig hadde effektivisert endringsarbeidet.

Det er ingen tvil om medarbeiderne har behov for et mer støttende klima. Dette er tydelig en effekt av den store distansen mellom ledelse og medarbeiderne, og ville mest sannsynlig blitt forbedret ved implementering av ledelsesfaktorer over. Likevel er individuelle omtanke viktig å få med som en del av effektiv ledelse, da å få anerkjennelse og oppmerksomhet kan ses på som et menneskelig behov. På tross av at de medarbeiderne kan ha et mindre behov for

egenutvikling og selvrealisering enn mennesker i mer ambisiøse yrker, er det grunn til å tro at de verdsetter ansvar og å bli utfordret, noe som individuell omtanke som lederstil bidrar til. Dette ville også trolig skapt åpenhet og en bedre kommunikasjon og forståelse mellom de hierarkiske nivåene.

En bieffekt av et støttende klima mellom ledelse og medarbeidere, kan være at medarbeiderne blir flinkere til å lede og støtte hverandre. Som en leder omtalte, så er det å vise individuell omtanke og støtte vanskelig når landskapet av medarbeidere er så stort. Han la til at det ikke trengs personalansvar for å være medmenneske, noe som trolig ville blitt fremmet gjennom et støttende nettverk.

På tross av de mange fordelene som transformasjonsledelse ser ut til å kunne ha på avdelingen og organisasjonen, er det viktig å kombinere disse med visse elementer fra transaksjonsledelse. Medarbeiderne hadde spesielt behov for en som kunne ta styringen i vanskelige situasjoner, men det innebærer at ledelsen må bli mindre konfliktsky. Ved utvikling av et mer støttende klima er det likevel grunn til å tro at det vil bli færre vanskelige medarbeidere, da de i større grad får sine behov tilfredsstilt og føler seg verdsatt i jobben.

Som nevnt innledningsvis, har ulike mennesker behov for forskjellige måter å bli ledet på. Lederstilen må passe med de som skal ledes. Samtidig er det viktig å huske på at også ledere må ledes, noe som kan være vanskelig å gjennomføre i en organisasjon som er så preget av hierarki som Avinor. Det er utfordrende å omstille en så stor hierarkisk tung organisasjon som har vært etablert lenge, og en omstrukturering vil derfor ikke være et tema her. Likevel kan det være hensiktsmessig å se nærmere på hvilke faktorer med dagens organisering som kan fører til at omstillingsprosessen blir mindre effektiv, på tross av et nytt fokus på ledelse..

Treghet en i omstillingsprosess er lite heldig, og spesielt var hierarki og administrasjon som en årsak til treghet en gjenganger blant respondentene. Ikke bare denne tregheten til at informasjon kommer raskere ut gjennom tillitsvalgt, og derfor skaper mistillit til ledelsen, men den fører også til at det å lede endringer fra et høyt nivå kan bli problematisk.

Informasjonen vil trolig få lavere kvalitet for hvert ledd den skal gjennom, samtidig som gode ideer fra lavere nivåer kan forsvinne på veien oppover i systemet. Selv med et organisert fokus på å lede endringene etter mer moderne ledelsesteorier, ville dette vært et problem når det kom til innflytelse og påvirkningskraft. Samtidig skaper tregheten usikkerhet og stress, spesielt for gruppene som påvirkes sterkt av omstillingen.

Det er viktig for medarbeiderne at deres leder oppter på en måte som viser han som en god representant for deres verdier. Oppfatningen av en slik leder ville trolig blitt bedre ved implementering av overnevnte elementer, da bl.a. anerkjennelse og det å bli invitert til å komme med sine meninger ville bidratt til at medarbeiderne opplevde at de fikk en høyere grad av respekt fra ledelsen. Påvirkningskraften til lederne hadde trolig økt med implementering av samtlige ledelsesstrategier, da utfallet hadde vært en høyere autoritet, som underbygget grunnlaget for legitim makt. Ikke minst hadde graden av tillit mellom nivåene økt. Dermed ville en omlegging av lederstil mest sannsynlig ført til færre konflikter, et mer hyggelig miljø, og ikke minst en kvalitativt bedre og mer effektiv utførelse av endringsarbeidene.

5 Resultat

5.1 Konklusjon

Målet med forskningen var å få en forståelse for hvordan maktbruk og innflytelse kan påvirke en endringsprosess, og på hvilken måte lederstil spiller inn. I konklusjonen trekkes de tre drøftingene som baserer seg på forskningsspørsmålene sammen, i et forsøk på å besvare problemstillingen.

Hvilken påvirkning har formelle og uformelle krefter på en endringsprosess?

Funnene i oppgaven viser at det er svært viktig at ledere har fokus på å få med seg medarbeiderne på laget i endringsprosesser. Ved å være bevisste på hvordan formelle og uformelle krefter virker, kan ledelsen redusere motstand og andre uheldige konsekvenser betydelig. I Avinor har de ikke lyktes med dette. Resultatet er et betydelig dårligere arbeidsmiljø med flere konflikter, redusert forpliktelse til organisasjonen, samt lavere effektivitet og kvalitet i arbeidet. Effekten dette kan ha på endringsprosessen er at den kan ta lengre tid og bruke mer ressurser enn nødvendig. I tillegg kan en arbeidsstab med redusert forpliktelse til organisasjonen, trolig være vanskelig å lede effektivt også i tiden etter at prosessen er gjennomført.

Endringsprosesser er åpenbart utfordrende å lede, og det er ikke overraskende at mange slike prosesser feiler. Resultater viser at hovedansvaret ligger hos ledelsen, og at de har stor påvirkningsmulighet til å snu medarbeiderne med eller mot endringene. Dette er enten noe ledelsen ikke forstår hvordan bør gjøres, eller ikke vil ta ansvar for. Ledere som var respondenter i denne oppgaven ga uttrykk for at de var glade i jobben sin, og at de var interesserte i å gjøre den godt. Det er derfor ikke grunn til å tro de bevisst utøvet mindre optimal ledelse. Derimot kan ledelsen være et utfall av forskjellige virkelighetsoppfatninger, samt mangel på å sette seg inn i andres situasjon i en hektisk hverdag.

Spesielt var ledelsens bruk av tvang og styring fra ledelsen lite heldig for prosessen. Medarbeidere uttrykte at deres manglende innflytelse var en konsekvens av denne lederstilen. Opplevelsen av en ledelse som ikke anerkjente deres kompetanse førte til sterk motstand mot endringer og ledelsen generelt, da yrket hang tett sammen med deres identitetsfølelse. Dette ser spesielt ut til å være viktig å ta hensyn til i fagmiljøer, da konsekvensene i Avinor var at medarbeiderne motarbeidet endringer bevisst og ubevisst. Resultater viser at lederstil i stor grad

kan være med å påvirke uformelle krefter i organisasjonen, da den kollektive opplevelse blant medarbeiderne av å ikke bli verdsatt ga uformelle aktører økt grunnlag for påvirkning.

I tillegg var avdelingen preget av andre faktorer som var subtilt innbakt i situasjonen, som ga uformelle aktører en ytterligere tyngde i sin påvirkning. Spesielt var det tydelig at det å jobbe i lag som samarbeidet tett og stolte på hverandre, i tillegg til å ha et yrke med mye tid til å snakke, førte til at medarbeiderne lettere ble påvirket av andres meninger og holdninger. På tross av at medarbeiderne var klare over hvem som forsøkte å påvirke, er det trolig vanskelig å la være å la seg påvirke når man jobber så tett. Det er derfor viktig at ledelsen viser ytterligere hensyn i slike tette samarbeidsmiljøer.

Kommunikasjon viste seg å være en meget viktig faktor i omstillingsarbeidet. Graden av misforståelser var høy og medførte unødige misnøye blant medarbeiderne. Dette var også noe ledere så, men trenden syntes likevel ikke å bedre seg. I tillegg uttrykte medarbeiderne et savn etter å se helheten i endringsarbeidet. For øyeblikket opplever de at endringene kommer overraskende på, noe som fører til en økt grad av utrygghet. Det at medarbeiderne i stor grad har gått inn i denne jobben for stabilitetens skyld, viser at dette er en viktig faktor å forbedre.

En annen alvorlig konsekvens av den manglende kommunikasjonen, er påvirkningen det har på tillit til ledelsen og endringene. Ledere opplevde selv mistillit nedenfra pga. dårlig kommunikasjon. Det er derfor overraskende at ledere ser de negative konsekvensene uten å gjøre noe med dem. De uttrykker også selv at de ikke besitter nok informasjon, noe som tyder på at kommunikasjonsproblemet preger store deler av organisasjonen, og ikke bare er lokalisert til avdelingen.

Formelle og uformelle krefter i Avinor ser ut til å påvirke hverandre i et gjensidig, negativt eskalerende forhold. Grunnlaget for ledelsens maktbruk oppleves ikke som rettmessig av medarbeidere. Det blir likevel ytterligere hardere ved økt motstand, noe som videre øker motstanden i seg selv. Det at maktbruken oppfattes som urettmessig, medfører at medarbeiderne får behov for å demonstrere sin makt der de har mulighet, bl.a. gjennom lavere effektivitet og en manglende vilje til å arbeide. Som teorien viser er dette naturlige reaksjoner på en slik situasjon, og den tradisjonelle lederstilen ser derfor ut til å ha en uheldig virkning i en omstillingsprosess hvor medarbeidere stiller krav til å bli lyttet til.

Resultater av drøftingen viser at formelle krefter kan påvirke graden av uformelle krefter i organisasjonen, og at feil maktbruk derfor kan ha store konsekvenser. Uformelle krefter som respons på ineffektiv ledelse kan motarbeide omstillingen, og derfor kan også trolig ledelse

medvirke til en bedre prosess og et mer vellykket utfall. Medarbeidere uttrykker selv viktigheten med at ledelsen forstår hvilke negative konsekvenser en omstillingsprosess kan ha for miljøet.

Det er utfordrende å lede mennesker, men resultatene viser at spesielt noen faktorer er viktige å ta hensyn til for å sikre et best mulig utfall av endringsprosessen. På mange måter handler det å lede endringer om å ta ansvar for de under seg, og forsøke å sette seg inn i deres situasjon.

5.2 Veien videre for Avinor

Studien viser at organisasjonen ikke har et optimalt utgangspunkt for å forbedre kommunikasjon og dra nytte av medarbeideres kompetanse. Dette ville krevd en holdningsendring gjennom hele organisasjonen, noe som trolig er svært vanskelig og utfordrende å få til i en så satt og tung organisasjon som Avinor. Det er likevel mye ledere i avdelingen kan gjøre, og spesielt er det viktig at de anerkjenner og viser at det er mye klokt som kommer nedenfra. Medarbeiderne synes å ha en god forståelse for uformelle prosesser, og ber ikke om noe spesielt ressurskrevende. Tvert imot er det grunn til å tro at endringsprosessen ville foregått mer effektivt dersom ledelsen i større grad hadde lyttet til sine medarbeidere. Å bedre kommunikasjonen innad i avdelingen er derfor svært viktig, og ville trolig også fjernet en del av grunnlaget til uformelle aktører ved at medarbeidere i større grad opplevde å bli anerkjent av ledere.

Kulturen som har utviklet seg blant medarbeiderne, er i stor grad preget av motstand og fiendtlig innstilling mot ledelsen. Dette er godt drevet frem av uformelle aktører, som benytter ledelsens barriere mot å sette seg inn i medarbeidernes situasjon som grunnlag. Denne barrieren er derfor trolig avdelingens største utfordring. Som leder er det viktig å ta et skritt tilbake og se seg selv litt utenfra. Det er ikke hvordan lederen selv anser at det er riktig å lede som er viktig, men han må se til medarbeiderne og vurdere hvordan de best lar seg lede.

At det er lite ved dagens ledelse som fungerer hensiktsmessig for endringsprosessen, gjør det lett å skylde på lederne. Det er likevel viktig å huske på at også ledere må ledes. At store strategiske endringer ofte starter i toppledelsen faller seg naturlig. Det samme burde endringsledelse, og spesielt er det viktig at målet med endringene vises tydelig gjennom alle nivåer nedover. Dette er noe organisasjonen bør ha fokus på, da det trolig ikke bare er i PBR-

avdelingen at de opplever utrygghet pga. manglende informasjon, samt et behov for å se hva de jobber mot.

Konsekvensene ved å ikke ta hensyn til behovene til medarbeiderne, vil for en så stor organisasjon trolig ikke bli lagt merke til. Endringene går sin gang, og tregheten er de vant med. Det er likevel grunn til å tro at et fokus på å lede endringer i organisasjonen ville gitt prosessen et mer heldig utfall. Uansett ville et fokus på anerkjennelse og kommunikasjon trolig hatt en stor effekt på avdelingens arbeidsmiljø og effektivitet, og også hindret tjenesten i å bli konkurranseutsatt.

Medarbeiderne er i stor grad et «samarbeidsfolk», og ønsker å jobbe mot et felles mål. Dette bør ledelsen benytte seg av, og i større grad ha et fokus på å spille på samme lag.

5.3 Forslag til videre forskning

Det hadde vært spennende å sett nærmere på hvordan formelle og uformelle krefter utspiller seg i organisasjoner med andre strukturer. Det hadde skapt mulighet for å vurdere hvorvidt en flatere organisatorisk modell er et bedre utgangspunkt for omstilling, og kunne gitt viktig informasjon som kunne ført til flere vellykkede endringsprosesser. Å kunne omstille seg effektivt med et heldig utfall, er et viktig konkurransefortrinn i et samfunn som krever en høy grad av tilpasningsdyktighet.

I Avinor var det ikke tegn til uformelle aktører som påvirket kollegene sine på en mer tilbakeholden måte. Det hadde derfor vært interessant å observere på hvilken måte uformelle aktører arbeider i yrker som er mer preget av karriere enn avdelingen i Avinor som er mer statisk.

6 Litteraturliste

- Aamaas, B. (2018). Om reisevaner, cocktailar og klimaeffektar. *Klima - Et magasin om klimaforskning fra CICERO*. Hentet fra <https://www.cicero.oslo.no/no/posts/klima/om-reisevaner-cocktailar-og-klimaeffektar>.
- Andersen, J. A. & Abrahamsson, B. (2009). *Organisasjonsteori : fra argument og motargument til kunnskap*. Oslo: Universitetsforl.
- Avinor. (2015). *Perspektivanalyse mot 2050*. Hentet fra <https://avinor.no/globalassets/konsern/om-oss/rapporter/perspektivanalyse-2050.pdf>
- Avinor. (2018). Om Avinor. Hentet fra <https://avinor.no/konsern/om-oss/>
- Bass, B. M. (2015). Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: å lære å dele en visjon. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (4. utg. utg., s. 109-123). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed. utg.). Mahwah, N.J: L. Erlbaum Associates.
- Bjørnæs, F. & Hybertsen, I. D. (2015). "Som rekrutteringsrådgiver er det mitt største ansvar å komme bak Halo-effekten" - Hva kjennetegner rådgiveres rekrutteringspraksis av toppledere, og hvordan samsvarer dette med beste praksis rekrutteringsmetodikk? : NTNU.
- Burke, W. W. (2002). *Organization change : theory and practice*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Cialdini, R. B. (2007). *Influence : the psychology of persuasion* ([Rev. ed.]. utg.). New York: Collins.
- Conner, D. R. (1998). *Managing at the speed of change : how resilient managers succeed and prosper where others fail*. Chichester: Wiley.
- Hangar. (2018). 53 millioner passasjerer på Avinors-flyplasser i året som gikk. [Photography]. Hentet fra <https://www.hangar.no/53-millioner-passasjerer-pa-avinorsflyplasser-i-aret-som-gikk/>

- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg. utg.). Kristiansand: Høyskoleforl.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). Makt og konflikt i organisasjoner *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. utg., s. 163-). Bergen: Fagbokforl.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (T. M. Anderssen & J. Rygge, Overs. 2. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvålshaugen, R. (2016, 16. februar 2018). Å lykkes med strategiske endringer. [Educational]. Hentet fra <https://youtu.be/ooHN-xR4NkA>
- Lai, L. (2014). *Makt og påvirkningskraft : hvordan få gjennomslag på jobb*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Lai, L. (2015). Lederens påvirkningskraft. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (4. utg. utg., s. 342-358). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Li, J. Z. (2013). Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. I L. Glasø & G. Thompson (Red.), *Transformasjonsledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Matthiesen, S. B. (2014). Transformasjonsledelse, ekstrarolleatferd og innovasjon.
- Milgram, S. & Katz, D. (1963). Behavioral Study of obedience. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(4), 371-378. doi: 10.1037/h0040525
- Modell for transformasjonsledelse. (2017). [Figure]. Hentet fra <https://estudie.no/transformasjonsledelse/>
- Nisbett, R. E., Wilson, T. D. & Greenwald, A. G. (1977). The halo effect: Evidence for unconscious alteration of judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(4), 250-256. doi: 10.1037/0022-3514.35.4.250

- Sjøvold, E. (2016). *Makt og maktbruk i arbeidslivet*. Oslo: Universitetsforl.
- Teknisk Ukeblad. (2018, 17. januar). Avinor: All flytrafikk i Norge elektrisk innen 2040. Hentet fra <https://www.tu.no/artikler/avinor-all-flytrafikk-i-norge-elektrisk-innen-2040/426005>
- Vecchio, R. P. (2015). Makt, politikk og innflytelse. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (4. utg. utg., s. 317-341). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Waldman, D. A., Bass, B. M. & Yammarino, F. J. (1990). Adding to Contingent-Reward Behavior. *Group & Organization Management*, 15(4), 381-394. doi: 10.1177/105960119001500404
- Westphal, J. D. & Stern, I. (2006). The Other Pathway to the Boardroom: Interpersonal Influence Behavior as a Substitute for Elite Credentials and Majority Status in Obtaining Board Appointments. *Administrative Science Quarterly*, 51(2), 169-204. doi: 10.2189/asqu.51.2.169
- Westphal, J. D. & Stern, I. (2007). Flattery will get you everywhere (especially if you are a male caucasian): How ingratiation, boardroom behavior, and demographic minority status affect additional board appointments at US companies *Acad. Manage. J.* (Vol. 50, s. 267-288).
- Yukl, G. (2015). Å lede organisasjonsendringer. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (4. utg. utg., s. 221-262). Oslo: Gyldendal Akademisk.

7 Vedlegg

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Litt om rettigheter, opplegget og meg

1. Hvordan vil du beskrive de beslutningsprosessene som angår omstillingsprosessene i Avinor?
2. Hvordan fordeles påvirkningskraft (involvering) til å ta beslutninger i avdelingen/virksomheten?
3. Hvilke aktører oppfatter du prøver å påvirke de beslutninger?
4. Er det andre enn formelle ledere som har innflytelse/ påvirkning på beslutninger som tas? Hvem er det? Hvordan er dette synlig? Hvordan kommer dette til uttrykk?
5. Hvor stor innflytelse mener du at disse uformelle «lederne» /TV eller andre har?
6. Hvordan oppfatter du at ledelsen lytter til innspill fra ansatte, tillitsvalgte o.l. før beslutninger tas?
7. Hvordan har ledelsens vilje/uvilje til å ta styring/ledelse i omstillingsarbeidet påvirket framdriften/motivasjonen i omstillingsarbeidet?
8. Hva kjennetegner en god leder for deg?
9. Hva mener du er viktig at en leder har fokus på i forbindelse med omstillingsprosessen?
10. Hvilke forhold har betydning for tilliten til din leder? Hvilke konkrete konsekvenser har dette hatt for deg i din nåværende jobb?
11. Hvilken betydning har innflytelse på egen arbeidssituasjon for din motivasjon/jobbtilfredshet?