



Imran Yousaf

MASTEROPPGAVE

Organisasjonskultur og organisasjonsendring i Sporveien

Masteroppgave i styring og ledelse

OsloMet – storbyuniversitetet

Handelshøyskolen

Fakultet for samfunnsvitenskap

Forord

Jeg skulle i utgangspunktet vært ferdig med min mastergrad for noen år siden, men måtte utsette masteroppgaven fordi jeg ble ansatt som ny seksjonsleder med personalansvar i Sporveien trikken. Jeg ønsket å prioritere jobben som seksjonsleder den gangen. I ettertid er jeg glad for at det ble slik som tilfeldighetene ville ha det til fordi med den erfaringen jeg har opparbeidet som leder har ført til at jeg forstår meg langt bedre på ledelsesfaget.

Jeg ønsker å takke professor Åge Johnsen for veiledningen i prosjektet. Jeg hadde neppe klart å fullføre prosjektet uten hans viktige bidrag. Jeg har stor respekt for Åge i kraft av den kunnskapen han besitter.

Prosjektet har kostet en del krefter, og har vært tidskrevende i perioder. Jeg har samtidig tilegnet meg ny kunnskap på veien som er uvurderlig i den jobben jeg har som seksjonsleder.

Jeg ønsker å takke kjære Malwinka for at hun har stilt opp for meg gjennom hele prosessen, og har oppmuntret meg på veien selv om jeg var pessimistisk enkelte dager hvor jeg ikke så noe progresjon i prosjektet.

Jeg ønsker også å rette en takk til samtlige respondentene for at de tok seg tid til å la seg bli intervjuet. Uten deres bidrag hadde det ikke blitt noe av prosjektet.

Oslo, mai 2022

Imran Yousaf

Sammendrag

Forskningen i dette prosjektet har belyst hvordan seksjonsledere i Sporveien betrakter organisasjonskulturen blant førere generelt og i lys av siste organisasjonsmåling. I tillegg har prosjektet belyst hvorvidt det er realistisk mulig for seksjonslederne å lede endringer lokalt i forhold til organisasjonskulturen for å oppnå bedre organisasjonsytelse. I den forbindelse har det vært naturlig å se nærmere på hvordan lederne ser på betydning av tidligere strategiprogrammene som har vært, og nåværende strategiprogram BEST 2025. Forskningen har i tillegg sett nærmere på hvordan mellomlederne ser på resultater av organisasjonsmålingen, og hvilken betydning målingen har for både organisasjonskulturen blant førergruppen og strategiprogrammet BEST 2025.

Prosjektet har i tillegg sett på mellomledere som bruker metode for endringsledelse systematisk, og hvilken effekt det har på organisasjonskultur, og i tillegg ser forskningen på hva slags kunnskap seksjonslederne har om organisasjonskulturen.

Studien har vist at nåværende strategien ikke er forankret hos hverken seksjonsledere eller førere. Mellomledere klarer heller ikke å koble gjennomførte tiltak etter organisasjonsmålingen fra toppledelsen opp mot strategien.

Abstract

The research in this project has shown how section leaders in Sporveien view organizational culture among drivers in general and by taking the last organizational survey into consideration. Additionally, the project has highlighted whether it is realistically possible for section leaders to lead changes locally in relation to achieve better organizational performance. Regarding that, it was natural to investigate how managers view the significance of previous strategy programs, and the current strategy program called BEST 2025.

The research has also focused on how middle managers view the results of the organizational survey, and what significance the survey has for both the organizational culture among the driver group and the strategy program BEST 2025.

The project has also looked at middle managers who use the method of change management systematically, and effect it has on organizational culture. In addition to that the research also focus on what kind of knowledge section leaders have about the organizational culture.

The study has shown that the current strategy is not rooted in either section leaders or drivers. Middle managers also fail to link implemented measures after survey from top management to the strategy.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	1
Sammendrag.....	2
Abstract	3
1.0 Innledning.....	7
2.0 Avgrensing og problemstilling.....	8
3.0 Om Sporveien.....	8
3.1 Ny strategi	10
3.2 Sporveiens verdier.....	10
3.3 Organisasjonskultur i Sporveien.....	11
3.4 Organisasjonsmålingen 2020.....	11
3.4.1 Resultater av organisasjonsmålingen 2020.....	12
3.4.2 Kritiske punkter identifisert fra organisasjonsmåling 2020.....	12
3.5 Felles ambisjon.....	13
4.0 Teori	14
4.1 Organisasjonskultur og strategier	15
4.2.1 Ulike subkulturer	15
4.2.2 Organisasjonskulturens grunnleggende elementer	16
4.2.3 Kulturbevisst ledelse	16
4.2.4 Kan organisasjonskulturen styres,påvirkes, eller kontrolleres	17
4.2.5 Forhold som må være tilstede for at organisasjonskultur er mer mottakelig for påvirkning	17
4.2.6 Hvordan kan organisasjonskulturen påvirkes?.....	18
4.2.7 En modell for utvikling av organisasjonskultur	19
4.2.8 Kritikk av begrepet organisasjonskultur.....	20
4.3 Endringsledelse	21
4.3.1 Endringskontekst	22
4.3.2 Endringsmodeller og endringsstrategier.....	23
4.3.3 Kritikk av begrepet endringsledelse	25
5.0 Metode.....	26
5.1 Forskningsdesign.....	26
5.2 Valg av intervju som datasamlingsmetode.....	27
5.3 Utvalg	27
5.4 Utvikling av intervjuguiden.....	28
5.5 Prosessen rundt gjennomgang av intervjuer.....	29
5.6 Transkriberingsprosessen	30

5.7 Kodingsprosess.....	31
5.8 Relabilitet og validitet	31
5.9 Svakheter og styrker ved metoden	33
5.10 Utfordringer jeg har møtt i arbeidet.....	33
6.0 Analyse.....	33
6.1 Forståelsen av strategier	34
6.1.1 Strategi BEST 2015 og 2020.....	34
6.1.2 Strategi BEST 2025 og dens relevans for førere	34
6.1.3 Hvordan bidra til å lykkes med BEST 2025.....	35
6.1.4 Utfordringer med å oversette strategiske mål.....	36
6.2 Betydning av organisasjonsmåling.....	36
6.2.1 Organisasjonsmåling 2020	36
6.2.2 Gjennomført tiltak	37
6.2.3 Hva kan lederne bidra med mot neste måling	37
6.3 Organisasjonskultur blant førere	38
6.3.1 Organisasjonskulturen og subkulturer blant førere	38
6.3.2 Ønsket kultur av Sporveien	38
6.3.3 Kan kulturuttrykk påvirke kulturinnhold?.....	39
6.3.4 Hvordan påvirke aspekter ved kulturen og hvor realistisk er det?	39
6.3.5 Betydning av kulturendring for å lykkes med strategi BEST2025.....	39
6.4 Endringsledelse i førerseksjonene	40
6.4.1 Utfordringer når endringer innføres	40
6.4.2 Bør seksjonsledere lede endringer?	40
6.4.3 Motstand mot en tenkt endring.....	41
6.4.4 En mellomleders betydning om en planlagt endring lykkes eller ei.....	41
7.0 Drøfting	42
7.1 Strategiperiodene.....	42
7.2 Organisasjonsmåling	44
7.3 Organisasjonskultur.....	45
7.4 Endringsledelse	50
8.0 Konklusjon	53
8.1 Kritikk til skjevheter/avvik i prosjektet.....	54
Referanseliste	56
Oversikt over figurer	58
Vedlegg 1:	59
Intervjuguiden	59

Vedlegg 2	61
Godkjenning fra NSD.....	61

1.0 Innledning

Begreper som omorganiseringsprosesser eller effektivisering blir nevnt med jevne mellomrom når organisasjoner søker etter bedre resultater. Organisasjoner gjør dette hovedsakelig for å utvikle seg slik at de ikke blir utkonkurrert. Dette er intet unntak for Sporveien AS. Ifølge Cameron referert i Cameron og Qinn (2013) mislykkes tre fjerdedeler av tiltak som er tiltenkt omstillinger. Dette knyttes gjerne til forsømmelse av endring i organisasjonskulturen. Hva er kultur? Det finnes både sosiologiske, sosialpsykologisk og antropologisk definisjoner på feltet kultur.

En populær definisjon av organisasjonskultur av Deal & Kennedy referert i Bang (2015, s. 21) er «*Kultur er måten vi gjør tingene på her hos oss*». Bang (2015, s. 23) oppsummerer diverse definisjoner om organisasjonskulturen slik «*organisasjonskulturer er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene*».

Jeg har vært ansatt som seksjonsleder de siste fire årene, og det innebærer at jeg har personalansvar for cirka hundre vognførere. Personalansvar går ut på alt fra sykefraværsoppfølging til å oversette bedriftens strategiske mål til handlinger ved å involvere førere som befinner seg nederst i bedriftshierarkiet. Seksjonsledere i trikken er rekruttert fra egne rekker. Flere har i tillegg bakgrunn fra fagforeningsarbeidet. Seksjonsledere i T-bane er hentet inn hovedsakelig eksternt. På den ene siden har ikke seksjonsledere i T-banen den samme overordnet oversikten i forhold til kulturen blant førere som seksjonslederne i trikken fordi de aldri har vært en del av denne førergruppen tidligere. På den andre siden har seksjonsledere i T-banen kommet inn i Sporveien fra andre organisasjoner og har med seg nye impulser og ideer når det gjelder organisasjonskulturen. Vi i trikken har vært en del av organisasjonskulturen helt siden vi ble ansatt som førere. Det kan påvirke oss i den grad at vi kan ha utfordringer med å se hva som kan og bør endres på i forhold til kulturen blant vognførere for å lykkes med strategier. Jeg vil i denne oppgaven studere organisasjonskulturen i Sporveien trikken og T-banen i Oslo. jeg syns at det er interessant å sette fokus på den eksisterende organisasjonskulturen, og se den opp mot målsetningen i dagens strategi BEST 2025. Med større bevisstgjøring rundt begrepet organisasjonskultur og hvordan ledelsen med personalansvar kan påvirke kulturen, kan Sporveien muligens oppnå de fastsatte målene på en bedre måte. Spørsmålet er om Sporveien som selskap er fokusert i tilstrekkelig grad når det gjelder temaet organisasjonskultur og betydning av denne for å oppnå strategien BEST 2025, og ikke minst hvordan ledere tolker

viktigheten av kulturen i Sporveien, og det i lys av organisasjonsmålingen foretatt i 2020. Har ledere nok kunnskap om å påvirke kulturen for å bevege seg mot den fremtidige kulturen selskapet ønsker seg?

2.0 Avgrensing og problemstilling

Jeg vil ta utgangspunkt i organisasjonsmålingen som ble foretatt blant førere i Sporveien trikken og T-bane i 2020, og studere seksjonslederens perspektiv på organisasjonskultur og organisasjonsendring. Det innebærer at jeg avgrenser undersøkelsens område til følgende problemstilling:

I hvor stor grad er det realistisk mulig for en mellomleder å lede endringer lokalt i forhold til organisasjonskulturen i en organisasjon som igjen kan føre til forbedring i organisasjonens ytelse? Dette igjen kan konkretiseres i følgende forskningsspørsmål:

- Hvordan er forståelsen av organisasjonskulturen blant førere i trikken og T-bane sett fra mellomlederens perspektiv, og dette i lys av organisasjonsmåling fra 2020.
- Hva er mellomlederens kunnskaper om organisasjonskulturen
- Hvordan mellomledere kan bruke endringsledelse for å endre kulturen slik at den er tilpasset strategien BEST 2025

Jeg har valgt Sporveien trikk og T-bane som case i oppgaven, men prosjektet vil ha en overføringsverdi for andre organisasjoner hvor mellomledere har personalansvar for store grupper ansatte som jobber i en turnusordning.

Jeg ønsker å presisere at jeg kommer til å veksle mellom å kalle seksjonsledere for både «seksjonsleder», «leder» og «mellomleder» i oppgaven.

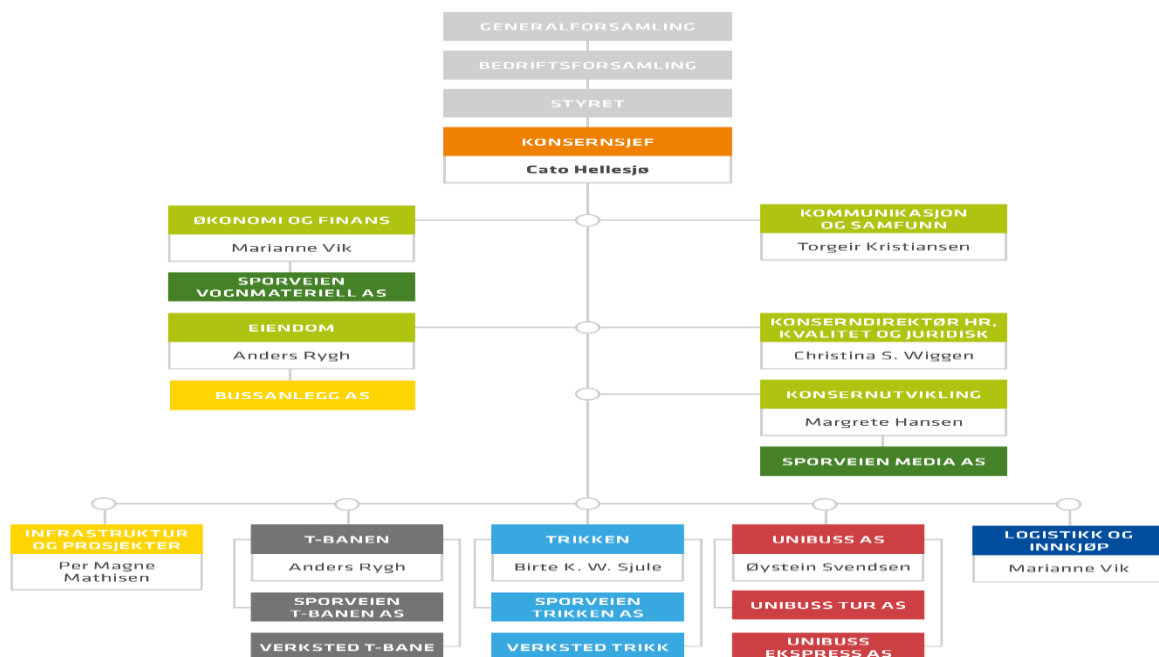
3.0 Om Sporveien

Sporveien AS drifter all trikk, T-bane og buss på anbud i Oslo. I denne oppgaven skal jeg kun konsentrere meg om Sporveien trikken og T-bane. Sporveien som organisasjon har vært i en omorganiseringsprosess siden 2013. Omorganiseringsprosessen startet etter at byrådet i Oslo krevde effektivisering av måten selskapet ble drevet på. Det førte til at Sporveien begynte arbeidet med innsparingene for å unngå å bli satt på anbud. Forbedringsprogrammet til

Sporveien hadde slagordene sikkerhet, kvalitet og effektivitet. Sporveien lagde en strategi, og kalte den for BEST 2015. Målet med omorganiseringen var som allerede nevnt det å effektivisere prosesser. Da resultatet av strategien BEST 2015 kom, kalte man det for en effektiviseringssuksess. Sporveien hadde bedret virksomheten med 455 millioner kroner, og mente at man samtidig fraktet flere og mer fornøyde kunder enn tidligere. Etter den vellykkede strategien ble suksessen kalt for sporveismetoden. Ledelsen i organisasjonen konkluderte med at Sporveismetoden var et resultat av blant annet summen av Sporveiens arbeid med kultur, verdier og bedriftsdemokrati.

Etter positive resultater av strategien BEST 2015, valgte byrådet å gi Sporveien arbeidsro fra trusselen om konkurranseutsettingen. I 2015 lagde Sporveien ny strategi, og kalte den for BEST 2020. Målet med strategien var å bli den beste nordiske løsningen på effektiv og miljøvennlig persontransport. I tillegg ønsket Sporveien blant annet å realisere gevinster på totalt 375 millioner norske kroner årlig fra økt produktivitet, kostnadsreduksjoner og økte inntekter. Etter endt BEST 2020 perioden har Sporveien realisert en forbedring med årlig effekt på cirka en milliard kroner.

Figur 1 – Organisasjonskart



Kilde: www.sporveien.com

3.1 Ny strategi

Siden strategiperiodene BEST 2015 og BEST 2020 var en suksess, har ledelsen laget en ny strategi og har kalt denne for BEST 2025. I korte trekk handler strategien om å produsere flere kollektivreiser til en billigere penge og drive smartere og mer effektiv. Strategien fokus områder er fornøye kunder, jobbe enda smartere, fornye kollektivtransporten og gripe kommersielle muligheter (Sporveien, 2020).

Det å jobbe enda smartere innebærer blant annet ytterligere innsparinger, og utvikling av dyktige og engasjerte ansatte. Sporveien sier at de ansatte er nøkkelen og de ønsker en kultur for samarbeid.

Figur 2 – Strategi BEST 2025



Kilde: www.sporveien.com

3.2 Sporveiens verdier

Sporveiens nye verdier som ble lansert var: Pålitelig, engasjert og samhandlende. Alle medarbeidere i hele Sporveien hadde vært med å utarbeide nevnte verdiene, og disse blir nevnt i enhver sammenheng når ledere taler til de ansatte i forsamlinger, og det forventes at alle ansatte uavhengig av hvor i bedriftshierarkiet en befinner seg, skal ha disse verdiene i

ryggmargin. Bang (2015) skriver at mange bedrifter ønsker å styre organisasjonskulturen gjennom et sett med forfektete verdier som gjerne kommer til uttrykk i organisasjons strategier, målsetninger og visjoner.

3.3 Organisasjonskultur i Sporveien

Når det gjelder hva som kjennetegner organisasjonskulturen i Sporveien, og ikke minst hvordan den oppfattes av medarbeiderne og ledere, har toppledelsen sjelden kommunisert ut viktigheten av begrepet kultur og hvordan påvirke den eksisterende kulturen for å oppnå målsetninger i nåværende strategi. Samtidig har bedriften satt i gang et lederprogram kalt «Sporveisløftet», og har satt i gang arbeid med forbedring av arbeidsmiljøet etter organisasjonsmålingen fra år 2020. I tillegg fokuseres det en god del på både grunnverdiene og etiske regelverk i alle sammenhenger. Alle disse tiltakene gjennomføres for å bedre organisasjonskulturen blant førergruppen for å lykkes med strategien.

3.4 Organisasjonsmålingen 2020

Organisasjonsmålingen fra år 2020 hjalp Sporveien med å måle «temperaturen» internt i Sporveien, og for å kartlegge områder de kan bli bedre på. Hensikten med målingen var å forstå, og få kunnskap om hvordan det er å jobbe i Sporveien - og ikke minst kartlegge hvordan lederskapet oppleves i Sporveien. Jeg kommer først og fremst til å fokusere på resultater av organisasjonsmålingen blant førere i trikk og T-bane. Organisasjonsmålingen ble gjennomført av et selskap ved navn Great place to work. Selskapet skriver på sin hjemmeside «*Vi gjør det enkelt å kartlegge kvaliteten på kultur og ledelse, støtte utvikling og bevegelse og anerkjenne de som lykkes*». Praksisen i Sporveien har vært at man foretar organisasjonsmåling annethvert år. Det vil si at neste organisasjonsmålingen vil bli gjennomført i slutten av år 2022. Disse undersøkelsene gjennomføres for å se nærmere på organisasjonskulturen, og hvilke endringer ledelsen ønsker seg i forhold til resultater som kommer frem for å nå målsettinger fastsatt i strategi.

3.4.1 Resultater av organisasjonsmålingen 2020

Organisasjonsmålingen kartlegger relasjonen til ledelsen, jobben og kollegaene. Organisasjonsmålingen er kort fortalt en kartlegging av kulturen blant førere. Ledelsedelen er spisset inn mot underkategorier som rettferdighet, troverdighet og respekt som har en samlebetegnelse «tillit». Relasjonen til jobben har underkategori stolthet, mens relasjonen til kollegaer har underkategori fellesskap. Ledelsen i Sporveien hadde i organisasjonsmålingen tatt med tilleggsspørsmål for å kartlegge om mobbing og traksseringe forekommer i førermiljøet.

Figur 3 – Organisasjonsmåling



Kilde: Great place to work

3.4.2 Kritiske punkter identifisert fra organisasjonsmåling 2020

Kritiske punktene som er identifisert, har et forbedringspotensial for både i trikk og T-bane.

Respekt

Samarbeid:

Ledelse involverer medarbeiderne i beslutninger som påvirker arbeidet eller arbeidsmiljøet deres: Trikk 44% i 2020 mot 27% i 2018 - T-bane 18% i 2020

Ledelse søker og svarer oppriktig på forslag og ideer: Trikk 49% mot 39% i 2018 – T-bane 28% i 2020

Respekt

Omsorg:

Ledelse viser en oppriktig interesse for meg som person, ikke bare som ansatt: Trikk 40% i 2020 mot 37% i 2018 – T-bane 27% i 2020

Respekt

Støtte:

Jeg har mulighet til å utvikle min faglig kompetanse: Trikk 42% i 2020 mot 40% i 2018 – T-bane 35% i 2020.

Ledelse viser at den setter pris på godt arbeid og ekstra innsats: Trikk 41% i 2020 mot 29% i 2018 – T-bane 30% i 2020

Rettferdighet

Likhet:

Alle har mulighet for anerkjennelse: Trikk 36% i 2020 mot 44% i 2018 – T-bane 29% i 2020.

Rettferdighet

Objektivitet:

Forfremmelser går til dem som fortjener mest. Trikk 36% i 2020 mot 37% i 2018 – T-bane 24% i 2020.

Ledelsen favoriserer ikke noen fremfor andre: Trikk 47% i 2020 mot 39% i 2018 – T-bane 27%.

Troverdighet

Integritet: Ledelsen holder det de lover: Trikk 58% mot 42% i 2018 – T-bane 30%.

Resultater under 60% anses å være relativt lave i en slik måling, ifølge strategidokumentet.

3.5 Felles ambisjon

Basert på resultater fra organisasjonsmålingen har toppledelsen i konsernet laget en felles ambisjon som de ønsker å ha et felles fokus på i hele organisasjonen for å sikre at Sporveien lykkes med strategi BEST 2025. Målet med felles ambisjonen er å kunne påvirke kulturen i ønsket retning. I dokumentet for felles ambisjonen står det «*For å skape forbedringsgevinster trenger vi å skape kultur for kontinuerlig forbedring der vi lytter til ideer og forbedringsforslag*

fra våre ansatte, og i tillegg sende et tydelig signal om at medarbeidernes ideer og forslag er viktige». Felles ambisjonen inneholder følgende punkter:

- Ledelse involverer medarbeiderne i beslutninger som påvirker arbeidet eller arbeidsmiljøet deres.
- Ledelse søker og svarer oppriktig på forslag og ideer.

I tillegg kom det frem i organisasjonsmålingen i 2020 at flere tilfeller av mobbing og trakassering blant førergruppen forekommer. Felles ambisjonen handler om å sette tydelige mål og utviklingen som konsernledelsen ønsker å se. Målsetningen er å øke grad av involvering slik at organisasjonen i slutten av 2022 lykkes med forbedring med 5-10 poeng.

Samtlige enhetene i trikken og T-bane skulle bidra til felles ambisjon ved å definere dette lokalt i enhetsledergruppene, og ved at den enkelte leder ber om innspill fra sine medarbeidere. Felles ambisjonen skulle skape endringen som er målbar ved neste måling. I trikken har for eksempel ledelsen definert felles ambisjonen lokalt ved å jobbe med å utvikle lederne til å bli trygge på å ta tak i saker på en profesjonell og enhetlig måte. I tillegg har trikken hatt kurs i konflikthåndtering og mobbing og trakassering. Ledelsen ønsker bedre informasjonsflyt til medarbeiderne, og forsterke områdene som engasjement, stolthet og felleskap som trikken er allerede gode på. Trikken har i tillegg satt i gang en holdningskampanje for å bli kvitt mobbing og trakassering. På et overordnet nivå må alle ledere både i trikken og T-bane delta i lederprogrammet «Sporveisløftet», og mange ledere har blitt kurset innen tema endringsledelse. «Sporveisløftet» har blitt igangsatt som en konsekvens av organisasjonsmålingen fra år 2020 som beskrevet i kapittel 3.4.

4.0 Teori

Når Sporveien skal prøve å påvirke eller utvikle organisasjonskulturen for å oppnå strategiske mål i forhold til BEST 2025, handler dette om organisasjonsendring. I den forbindelse er det viktig å se nærmere på sammenhenger, og hvilke faktorer som må være tilstede for å få til en ønsket endring. Hvis organisasjonskulturen er en avhengig variabel, ønsker jeg samtidig å studere nærmere endringsledelse som en uavhengig variabel. Sammenhengen mellom endringsledelse og organisasjonskulturen undersøkes ved å studere hvordan organisasjonskulturen endrer seg som en følge av endringer i den uavhengige variabelen, altså endringsledelse.

4.1 Organisasjonskultur og strategier

Hennestad (2015) skriver at når organisasjoner begynner å levere dårlige resultater, rettes ofte fokus mot om man har rett kultur, og om den er for mye eller for lite preget av ønsket eller uønsket kvaliteter. Kulturen fremstår ikke bare som et problem men også som en løsning. Peter Drucker som var grunnleggeren av moderne ledelse konkluderte med at «vi befinner oss i en av de store historiske periodene som oppstår hvert 200. eller 300. år, når menneskene ikke forstår verden lenger og fortiden ikke er tilstrekkelig for å forklare fremtiden» (Cameron og Quinn, 2013, s. 1). På den måten forklarer han hvordan mangel på forståelsen av kulturen kan true organisasjoners eksistens, og i tillegg kan dette føre til at nye strategier ofte mislykkes. Cameron & Quinn (2015) understreker viktigheten av behovet for kulturendring, og påpeker samtidig at endringer i organisasjons omgivelser skjer så raskt at bedrifter må ha omstillingsevnen som må til for å overleve. Et annet viktig sitat fra Peter Drucker i den forbindelse er «Culture eats strategy for breakfast» Hennestad (2015, s.1). Med det beskriver Drucker at det er kulturen som er den viktige faktoren for om strategien blir en suksess eller ei. Det hjelper ikke å ha en effektiv strategi hvis ikke dette er forankret i kulturen. Hennestad (2015, s. 22) skriver at organisasjonskulturen formes og omformes når vi samarbeider for å løse oppgaver og problemer på arbeidsplassen, “Culture is not part of the puzzle, it is the puzzle”.

Når vi utfører ordinære arbeidsoppgaver på arbeidsplassen, er vi med på å skape kultur. Alt ledere gjør, har en symboliserende side som signalbærer for kultur.

Hennestad (2015) skriver at kultur spiser strategi til frokost, og den er et lederprodukt. Kultur og strategi utvikler seg sammen som igjen betyr at det er et samsvar mellom disse to faktorene som igjen kan være utfordrende.

4.2.1 Ulike subkulturer

Når man snakker om subkulturer, mener man en delkultur eller en undergruppe som eksisterer innenfor en organisasjon. Integrasjonsprinsippet setter fokus på organisasjonen som en enkelt kultur, mens differensieringsperspektivet setter fokus på alle subkulturer som eksisterer innenfor organisasjonen og hvordan de forholder seg til hverandre (Bang, 2015).

Martin referert i Bang (2015) skriver følgende om subkulturer:

- Disse kan være støttende eller fremmende på hverandre.

- De kan i tillegg være i konflikt, og kan derfor være hemmende på hverandre.
- De er uavhengige, og dermed ingen påvirkningskraft på hverandre.

Bang (2015) nevner flere subkultkonflikter som kan eksistere i en organisasjon. Det kan være alt fra konflikter mellom funksjonsenheter, konflikter mellom ulike aldersgrupper eller konflikter mellom ulike sjikt i organisasjonen. Sistnevnte innebærer konflikt mellom arbeiderkultur og lederkultur. Ledelseskulturen er opptatt av å få mest mulig for pengene ved å bruke minst mulig ressurser, og målet kan være å maksimere fortjenesten. Verdiene som blir skapt i forbindelse med målet til ledelsen kan være lojalitet ovenfor bedriftens mål, lønnsomhet fremfor trivsel og endringsvillighet når organisasjonen ønsker endringer. Dette fører til at arbeiderkulturen vokser frem som et forsvar mot ledelsens krav om større lønnsomhet.

På en annen side påpeker Bang (2015) at subkulturer kan være optimale for organisasjonsutvikling fordi ulikhet kan føre til vekst så lenge kulturkonflikt er av lav alvorlighetsgrad.

4.2.2 Organisasjonskulturens grunnleggende elementer

Bang (2015) deler organisasjonskulturen i to grunnleggende elementer, og disse elementene er kulturinnhold og kulturuttrykk. Kulturinnhold er hvordan de ansatte oppfatter nettverk av betydninger, meninger og modeller av og for handling som definerer innholdet i kulturen, og forståelse av dette befinner seg i hodet til de ansatte. Bang definerer kulturinnholdet gjennom sett av levde normer og verdier samt virkelighetsoppfatninger i organisasjoner. Når det gjelder kulturuttrykk, kommer dette til uttrykk gjennom ulike symbolske prosesser, objekter, strukturer og handlinger i organisasjoner. Bang skriver videre at organisasjons kulturuttrykk er synlige, observerbare produkter av kulturen og kan tolkes som bærere av kulturinnholdet. Bang mener at forholdet mellom kulturuttrykk og kulturinnhold er gjensidig. Kulturuttrykkene er igjen med på å skape, opprettholde og endre kulturens innhold. Filstad (2010) kaller kulturuttrykk for klima, og skriver at det er noe som befinner seg på overflaten. Når de ansatte skal beskrive hva som skjer, selve settingen, snakker man om klima. Når man skal forsøke å forklare hvorfor dette skjer, blant annet holdninger til ledelsen, verdier, tro, da er det kultur det handler om.

4.2.3 Kulturbevisst ledelse

Ledere generelt er de viktigste kulturskapere i organisasjoner fordi de har mest makt til å påvirke organisasjoner med deres virkelighetsdefinisjoner (Schein, 2010). Organisasjoner har

stor innvirkning på kulturen som utvikles fordi det er de som har forretningsideen, og vet hvordan de skal komme i mål for å realisere forretningsideen, og har i tillegg de økonomiske midler til dette (Bang, 1995).

Hennestad (2015) skriver at det må være et samsvar mellom strategi og kultur over tid hvis dette skal være bærekraftig. Når man innfører endringer i organisasjonen utfordres «det nye» det gamle. Skal den nye endringen være realistisk å gjennomføre, må den fremstå som «appetittlig». Hvis det er tilfellet, kan det «nye» veves inn i det «gamle». Kultureksperten Geert Hofstede skriver at hvis ledelsen mangler forståelsen av hva kultur er, blir resultatet en katastrofe. For å realisere og lykkes med strategi må ledere tenke «kulturelt» og handle kulturbevisst.

«It is always showtime», sier lederguru Tom Peteres. Ledere sender ut signaler hele tiden gjennom måten de jobber på, og det de gjør. Disse signalene blir kulturelt fortolket (Hennestad 2015, s. 187).

4.2.4 Kan organisasjonskulturen styres, påvirkes, eller kontrolleres

Smircich (1983) skiller mellom forskere som mener at organisasjoner *har* kultur og organisasjoner som *er* kultur. Tar man utgangspunktet i førstnevnte, kan man si at kultur er noe bedriften skaper i tillegg til sine produkter og tjenester. Denne logikken innebærer at organisasjoner ikke bare kan påvirke dens kultur men kanskje kan styres det «produktet». Denne måten å definere kulturen på gir ledelsen et mulig styringsverktøy som de kan bruke for å styre kulturen på. Aspektet som betrakter organisasjoner som *er* kultur, innebærer at kulturen ikke kan kontrolleres. Hvis ledelsen prøver å kontrollere kulturen, er det et uttrykk for organisasjonskulturen. Det betyr at kulturen ikke kan styres av en bestemt gruppe i organisasjonen, men at det er noe som vokser frem i organisasjonen som et resultat av influerende faktorer og prosesser. Det konkluderes med at spørsmålet ikke er om kulturen kan styres eller ei, men heller hvilke forutsetninger som ligger til grunn for at disse kan påvirke kulturen, og hvilken del av kulturen det er mulig å påvirke.

4.2.5 Forhold som må være tilstede for at organisasjonskultur er mer mottakelig for påvirkning

Lundberg sitert i Bang (2015) påstår at ytre forhold som stress og press kan føre til at omgivelser i organisasjoner kan være mottakelige for kulturell endring i større grad. Med ytre forhold menes det hendelse i eller utenfor organisasjonen. Lundberg skiller mellom fem typer av hendelser som gjør organisasjoner for mer mottakelig for kulturendring:

- Kriser i omgivelser
- Muligheter i omgivelser
- Kriser forårsaket av organisasjonenes ledelse
- Ekstern «revolusjon»
- Intern «revolusjon».

4.2.6 Hvordan kan organisasjonskulturen påvirkes?

Bang (2015) skriver at når man snakker om å påvirke en organisasjonskultur, må man skille mellom kulturuttrykkene og kulturinnhold (normer, verdier og virkelighetsoppfatninger). Det trenges en kartlegging av hvilke av de nevnte elementene som har endret seg. Kulturuttrykkene er lettere å påvirke i motsetning til kulturinnhold. Schein (2010) mener på en annen side at endringer av kulturuttrykk kan skape endringer i virkelighetsoppfatninger, normer og verdier. Bang (2015) skriver at man kan endre kulturuttrykkene ved for eksempel å endre på rutiner og prosedyrer, eller fysisk utforming av kontorlandskap. Ønsker man å påvirke for eksempel en norm eller virkelighetsoppfatninger til de ansatte i en bedrift, hjelper det ikke å gjennomføre et møte og lage nye retningslinjer på hva man ønsker å endre på. Nye retningslinjene vil ikke endre den faktiske atferden til de ansatte.

Schein (2010) skriver at ledere påvirker organisasjonskulturen (kulturinnhold) gjennom seks kanaler:

- Hva ledere systematisk retter oppmerksomhet mot, måler og kontrollerer i organisasjonen
- Lederes reaksjoner på kritiske hendelser og kriser i organisasjonen
- Hvordan ledere allokere ressurser
- Bevisst rollemodellering, veiledning og trening
- Kriterier for fordeling av belønning og status
- Kriterier for rekruttering og seleksjon, forfremmelse, pensjonering og avskjedigelse

Videre trekker Schein (2010) frem ytterligere seks faktorer for påvirkning av organisasjonskultur (kulturuttrykk) også kalt sekundære påvirkningsfaktorer:

- Organisasjonens utforming og struktur
- Organisasjonens systemer, prosedyrer og rutiner
- Ritualer og seremonier i organisasjoner

- Utforming av kontorlandskap fasader og bygninger
- Historier, legender og myter om viktige begivenheter og folk
- Formelle erklæringer av organisasjonens filosofi og policy

4.2.7 En modell for utvikling av organisasjonskultur

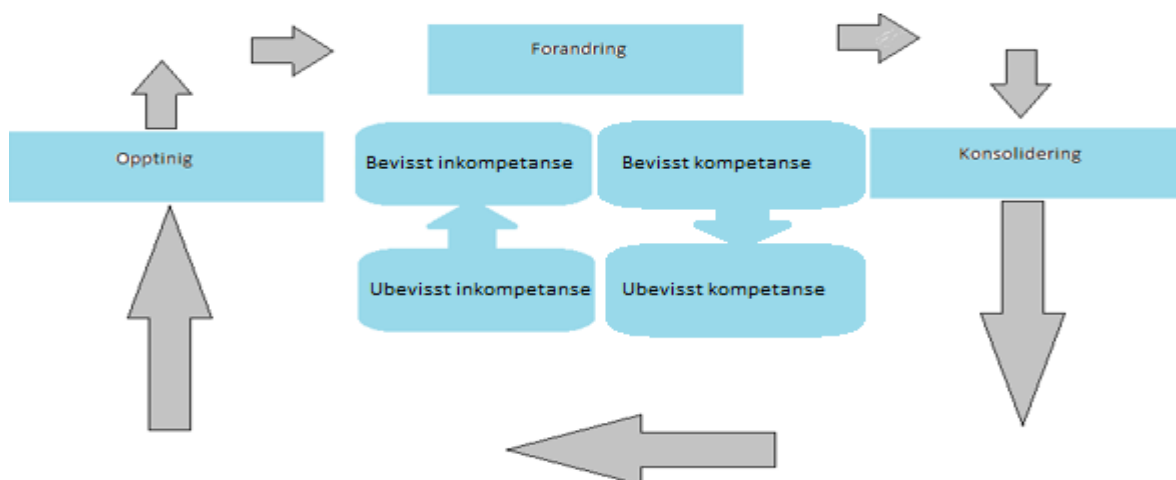
Bang (2015) nevner modellen (Figur 4) som er bygd på sosialpsykologen Kurt Lewins tre faser for endring av sosiale systemer og har blitt videreutviklet av Edgar H. Schein. Modellen for planlagte og systematiske kulturellendring beskrives som en trefaset utviklingsprosess.

Opptiningsfasen: Organisasjonen erkjenner behovet for endring og går fra ubevisst inkompetanse til bevisst kompetanse.

Forandring: Når organisasjonen er tint opp tilstrekkelig, går den over til endringsfasen, og gjennomfører tiltak som trengs. I denne fasen går organisasjonen fra å innse hva de trenger å utvikle til å begynne å handle og gjennomføre tiltak. De ansatte utvikler en bevisst kompetanse, og blir bevisste på hva de skal gjøre annerledes.

Konsolidering: Den nye tilnærmingen blir etablert og innarbeidet. Men den nye måten å jobbe på ennå ikke automatisert og det er det som skjer i konsolideringsfasen. Det er i denne fasen handlings- og tankemønstre institusjonaliseres i organisasjonskulturen og utvikler seg til de nye vaner. Den nye måten å jobbe på har blitt en del av organisasjonens ubevisste kompetanse.

Figur 4 – Edgar H. Schein inspirert modell for kulturendring



Ovennevnt modell om kulturell forandring som en trefaser utviklingsprosess er kjent blant konsulenter og toppledere når de jobber med endringsprosesser i organisasjoner generelt.

4.2.8 Kritikk av begrepet organisasjonskultur

Selv om begrepet organisasjonskultur ser ut til å ha fått bredt aksept innen organisasjonsforskning, er det lite kritikk å spore rundt selve begrepet.

Bang (2015) skriver at når forskere kartlegger organisasjonskulturer, er man ofte fokusert på organisasjonsledere og deres rolle i utvikling av organisasjonskulturen, og dette gjøres gjennom intervjuer og spørreskjemaer. Det gjenspeiler heller kulturen blant ledere og ikke i organisasjonen. I slike undersøkelser er ledelsens verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som kommer frem noe som ikke representerer resten av organisasjonen.

Bang (2015) skriver videre at noen kulturforskere (inkludert Schein) påstår at det kan være både uetisk og risikabelt å kartlegge kulturen i organisasjonskulturen i organisasjoner. Bakgrunnen for det er at kulturalysen som legges frem etter en slik kartlegging kan være overflatisk og skjevt, og ikke har nødvendigvis det rette symptomet som man prøver å kartlegge. Faren ved dette er at det kan føre til at organisasjoner setter i gang tiltak som er både kostbare og lite hensiktsmessige. Schein (2010) mener at det nødvendigvis ikke skal bestilles kulturalysen som en følge av det som nevnt over, men det er viktig å være klar over risikoer og fallgruver ved kartlegging av organisasjonskulturer.

En annen påstand ved kartlegging av organisasjonskulturer handler om at dette gjennomføres for at toppledelsen skal ha bedre kontroll over sine ansatte og deres atferd. Martin og Siehl sitert i Bang (2015) påstår at mye av forskning på området organisasjonskulturer har ledelsens perspektiv, de nevner følgende punkter av betydning:

1. Toppledelsen er opptatt av å overføre deres tolkninger og oppfatninger nedover i organisasjonshierarkiet.
2. Planen er at de ansatte skal føle seg lojale og forpliktet mot ledelsens mål og strategier.
3. Ledelsen bruker kulturen som et verktøy for å kontrollere den ansattes atferd i forhold til deres målsettinger.

En av hypotesene jeg har valgt er utledet av problemstillingen i oppgaven. Min antakelse er som følgende:

- Hypotese1 (H1): Mellomledere har et godt kjennskap til organisasjonskultur og klarer å koble den opp mot felles ambisjon og strategi

H1 er basert på at seksjonsledere har en overordnet oversikt over hva som «rører seg» i førermiljøet, men det interessante blir om lederne klarer å koble organisasjonskulturen opp mot strategi, organisasjonsmålingen og felles ambisjonen.

4.3 Endringsledelse

Som tidligere nevnt i oppgaven er endringsledelse valgt som en uavhengig variabel. Skal organisasjoner klare å påvirke organisasjonskulturen i ønsket retning, har endringsledelse en stor betydning. Det er helt klart en korrelasjon og en årsakssammenheng mellom variablene valgt i oppgaven.

Mange organisasjoner mislykkes med å oppnå sine strategiske mål og fakta rundt tallene det opereres med i litteraturen varierer.

De tre vanligste organisatorisk endringstiltak som har blitt innført de siste tiårene er TQM (Total Quality Management) tiltak, nedbemanninger og omstillinger. Disse kvalitetstiltakene har til hensikt å effektivisere prosesser. Et konsulentfirma ved navn Rath and Strong gjennomførte en spørreundersøkelse blant Fortune 500-bedrifter – og det viste seg at kun 20 prosent svarte at de hadde oppnådd sine mål i henhold til strategien, mens 40 prosent svarte at de hadde mislykkes totalt med forsøk på å oppnå deres kvalitetsmål (Cameron & Quinn, 2013).

På en annen side skriver Candido og Santos (2014) at det ofte hevdes at forsøk på strategiske endringer ofte mislykkes, og estimat på dette fastsettes et sted mellom 50 til 90 prosent. Disse «faktaene» som legges frem har hatt en betydelig innvirkning på ledelsesteori, men tallene det opereres med er kontroversielle. I deres gjennomførte studie konkluderer de med at det er et faktum at nye strategier kan være vanskelige å implementere, men estimatet på antall organisasjoner som mislykkes gjenspeiler ikke virkelighet. Estimaten som presenteres i litteraturen er basert på bevis som er enten utdaterte eller mangler empirisk data for deres påstander. De anbefaler å være forsiktig i forhold til gjeldende estimater for å rettferdiggjøre endring i teorien og praksis på fagfeltet.

Kaufmann (2011) skriver at endringsledelse er en samlebetegnelse for ledelse av, og i diverse organisasjoner i forbindelse med ulike typer og grader av endringer. Kaufmann kaller ledere i

disse organisasjonene endringsagenter, og disse lederne har en utfordrende oppgave når det gjelder det å lede endringer. Lederne skal «diagnostisere» og håndtere medarbeidernes reaksjoner i omstillingsprosesser. Det er en lederoppgave på alle nivåer å jobbe med endringer både på et formelt struktur- og designplan, utvikling av organisasjonskultur og problematikk knyttet til samarbeid, grupper og team.

Kotter og Stace referert i Kirkhaug (2017) skriver at når man snakker om endringer, dreier det seg om ombygging, oppbygging og nedbygging. Endringsledelse handler nødvendigvis ikke bare om motivasjon, overbevisning, og forføring, men også om tvang. Endringsledelse omhandler ikke bare om å frata det de ansatte har dyrket og trodd på, men også å frata de stillinger og status. Det kreves en del fra ledere når de er i en endringsprosess, de må lokke og true, samtidig som de må utvise råskap og omsorg. Ønsker organisasjoner omfattende endringer i løpet av kort tid, er det stor sannsynlighet for at det anvendes mer makt av ledere for å gjennomføre endringer. Kirkhaug (2017, s. 163) siterer Machiavellis beskrivelse av endringer for 500 år siden som fortsatt er aktuelt i dag:

«Det er ingenting som er vanskeligere å ha ansvar for eller å gjennomføre, og som samtidig har et høyest usikkert utfall, enn endringer. For den som endrer vil ha som fiender alle de som hadde det bra under det bestående, og bare lunken støtte fra de som vil få det bedre under et regime».

Karp referert i Kirkhaug (2017) kaller teamet endringsledelse som et ekstremt sport innen endringsledelse.

Cameron og Quinn (2013) skriver at endringer i organisasjoner er ofte gjennomtrengende grunnet omfanget og hurtigheten av endringer i organisasjonens omgivelser. Som et resultat av endringer i organisasjonens omgivelser, tvinges behovet for endringer seg frem. De organisasjonene som ikke endrer eller fornyer seg, kan risikere å forsvinne. Hyppigheten i teknologiske endringer knyttet til informasjonsekspløsjonen som en følge av rask endring i organisasjonenes omgivelser gjør at organisasjoner ikke tåler status quo.

4.3.1 Endringskontekst

Når ledelse prøver å gjennomføre endringen, kan det godt tenkes at man har valgt feil strategi, eller det at ledelsen som har ledet endringsprosessen har vært for dårlige. Organisasjoner består av en indre og en ytre kontekst. Indre konteksten forteller noe om trekk ved organisasjonen, og

disse trekkene består av blant annet strategi, kultur, maktforhold, teknologi og historie. Mens den ytre konteksten består av organisasjons omgivelser som for eksempel stabilitet, reguleringer, normative forhold og kognitive forhold. Evne og mulighet til endring påvirkes av nevnte faktorene i indre- og ytre konteksten, og kan være avgjørende om organisasjonen lykkes med planlagte endringen eller ei (Jacobsen, 2018).

Jacobsen (2018) skriver at for at en endringsprosess skal lykkes er det vesentlig at bedriften har valgt riktig strategi. Jacobsen skiller mellom strategi E og O. Førstnevnte strategi betegnes som «hard» og har negativt menneskesyn. Bedriftens behov som er styrende, og er drevet av blant annet økonomiske resultater, ytre motivasjon (pisk og gulrot), og makt kan brukes ved behov gjennom tvang, ekspertise eller karisma. Derimot vektlegger strategi O blant annet læringsevne, delegerende støttende, indre motivasjon og deltakelse. Fokuset ligger i et godt trepartssamarbeid i tillegg til lønnsomheten.

4.3.2 Endringsmodeller og endringsstrategier

Som allerede påpekt så er endringer vanskelige å gjennomføre i organisasjoner fordi det truer status quo. Men endringer er nødvendige. For å lykkes med implementering av endringer trenger man et rammeverk som er pålitelig. Det er her Kotters åttetrinns modellen kommer inn i bildet. Modellen beskriver hvordan organisasjoner effektivt kan implementere endringer i en organisasjoner. Modellen er introdusert i boken «Leading Change». I boken diskuteres hvilke feil som blir begått av organisasjoner når de implementerer endringer. I tillegg presenteres en åttetrinns modell for å lykkes med endringer (Kotter 2012). Kotters åttetrinns modell er som følgende:

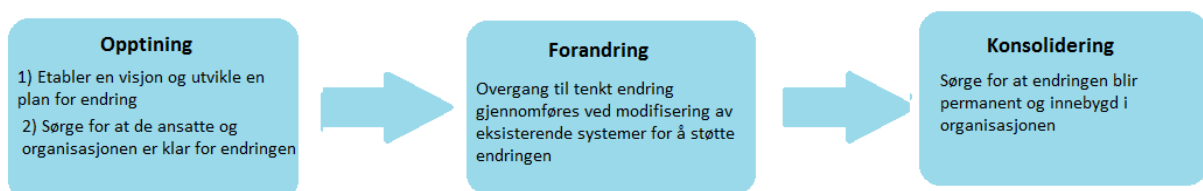
Figur 5 – Kotters 8 steps modell



Det finnes en jungel av modeller lik Kotters. «ADKAR» av Jeff Hiat og Kurt Lewin tretrinnsmodellen er noen av de mest kjente. Tretrinnsmodellen til Lewins (se figur 5) er enkel, og er fortsatt relevant i aller høyeste grad, og den er som følgende: 1) Opptining, 2) forandring og 3) konsolidering (Kuleuven et al., 2018).

Rosenbaum, More og Steane (2017) har kartlagt tretten modeller for planlagte endringer i organisasjoner, og det ble identifisert klare koblinger til Lewins modell for endringsprosesser. Modellen har som nevnt fortsatt en sentral plass på fagfeltet endringsprosesser og endringsledelse. Funnene tyder på at mye av forskningen innen endringsledelse handler om å videreutvikle tretrinnsmodellen til Lewin, og utviklingen skjer innenfor rammene som er gitt i den nevnte modellen. På en annen side kritiseres Lewin`s tretrinnsmodellen modellen for at den gangen Kurt Lewin utviklet modellen, fokuserte han ikke bare på endringsprosesser i organisasjoner, men modellen omfattet i tillegg et bredere utvalg av grupper og samfunnsendringer (Kuleuven, et al., 2018).

Figur 6 – Kurt Lewins tretrinnsmodell forklart (Kuleuven, et al., 2018).



Kuleuven, Rousseau og Cremer (2018) har gått gjennom syv forskjellige modeller for endringer, og har identifisert ti endringstrinnene også kalt suksessfaktorer i deres oppsummering. Disse trinnene drøftes opp mot vitenskapelig data som finnes på feltet. Man har

kartlagt faktorer der modellene er forskjellige fra hverandre såkalt *disputes*. I tillegg legges det frem hvilke bevis som finnes i vitenskapelig forskningen for de identifiserte endringstrinnene.

Kuleuven, Rousseau og Cremer (2018) poengterer at før en endring implementeres må man ha en riktig diagnose på hvorvidt det trengs å endre. Mange endringsmodeller ser ut til å ignorere det nevnte faktumet. Tre faktorer blir nevnt som betydningsfulle i forbindelse med implementering av endringer som endringsmodeller overser:

- Har organisasjonen og dens ansatte kapasitet til å gjennomføre endringer som er påkrevd. Hvis tidligere forsøk på endringer mislyktes, blir det vanskelig implementere nye endringer
- Hvis ansatte er under stress før implementering av ny endring, kan det bli vanskelig å få aksept for en ny endring.
- Har toppledelsen evner i form av kompetanse til å lede og implementer endringer?

4.3.3 Kritikk av begrepet endringsledelse

Klev og Levin (2009) kaller endringsledelse både et overflatisk og uryddig felt. De nevner at det finnes noen tekster bygget over personlige erfaringer hvor man gjerne sminker på fremstilling av egne meritter samtidig som man kommer med normative forestillinger om hva som er god endringsledelse. «Fasiten» som legges frem i de biografilignende bøker kan nødvendigvis ikke transformeres til andre bedrifter som gjerne har andre rammebetingelser.

Klev og Levin (2009) poengterer at en leder skal jo i grunn bidra hele tiden til riktige og nødvendige endringsprosesser. Endringsledelse benyttes som et sekkebegrep når det handler om temaet ledelse for å forklare alle endringsprosesser.

Den andre hypotesen jeg har valgt i oppgaven er en antakelse om at de av seksjonslederne som bruker noen av prinsippene nevnt i endringsmodellene som jeg har vist i teorien, kan påvirke organisasjonskulturen bedre enn lederne som ikke gjøre det. Det fører til følgende hypotese:

- Hypotese 2 (H2): Mellomledere som bruker en metode for endringsledelse systematisk, påvirker organisasjonskultur bedre enn lederne som ikke bruker metoden systematisk

5.0 Metode

I metode kapittelet vil jeg beskrive valg av forskningsdesign, avveininger som måtte tas, og hva jeg kan forvente ved å gjøre på denne måten, samt hvordan jeg velger for å besvare forskningsspørsmålene i undersøkelsen min. Jeg vil i tillegg beskrive følgende i det kapittelet:

- Valget av case (Sporveien trikk og T-bane)
- Valg av intervju som datainnsamlingsmetode og utvalg av respondenter
- Utvikling av intervjuguiden
- Prosessen rundt gjennomføring av intervjuer
- Transkriberingsprosessen
- Kodingsprosess/ Kategorisering
- Hva jeg har gjort for å øke validitet av undersøkelsen, og vurdere reliabilitet av undersøkelsen
- Svakheter og styrker ved metoden
- Utfordringer jeg har møtt i arbeidet, samt valg jeg har tatt underveis med henvisning til teorier og mine egne refleksjoner

5.1 Forskningsdesign

Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 73) skriver «*Når det skal gjennomføres en undersøkelse, må det gjøres mange overveielser og valg. Det er i en tidlig fase at det må tas stilling til hva og hvem som skal undersøkes og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres*». I forskning betegnes dette som forskningsdesign. I min problemstilling har jeg fokus på seksjonsledere i Sporveien trikk og T-bane, og hvordan de kan lede organisasjonskultur ved hjelp av endringsledelse for å oppnå bedre organisasjonsytelse, og det i henhold til fastsatte mål og strategier. Dette ønsker jeg å belyse ved å gjennomføre en kvalitativ forskningsdesign.

Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) påpeker at det finnes en rekke forskjellige kvalitative forskningsdesigner. I min oppgave er det aktuelt å bruke case-studie som forskningsdesign.

5.2 Valg av intervju som datasamlingsmetode

Jeg har planlagt å intervju seks seksjonsledere fordi de menneskene er de mest relevante å intervju i forhold til valgt problemstilling.

Dalen (2013) skriver at det overordnede målet med kvalitative forskning er å øke forståelsen av fenomener knyttet til personer, og situasjoner i deres sosiale verden.

Når man gjennomfører det kvalitative intervjuet, prøver man å forstå synspunkter til den forskeren intervjuer slik at respondenter kan fortelle om deres opplevelse av hverdagen deres, og hvordan de forholder seg til denne før et fenomen gis en vitenskapelig forklaring (Dalen, 2013). Jeg har valgt å gjennomføre intervjuer av seksjonsledere fordi jeg ønsker å studere seksjonsleders perspektiv på organisasjonskultur og organisasjonsendring. Jeg ønsker å kartlegge nyanser på deres syn om fenomenet organisasjonskultur og endringsledelse i henhold til problemstillingen.

Når det gjelder gjennomføring av intervjuer, er disse semikonstruerte eller delvis strukturerte. Intervjuene er den formen som er det mest utberedte. Dette innebærer at intervjuene er basert på intervjuguiden, og spørsmålene består av temaer og generelle spørsmål som stilles i løpet av et intervju. Nevnte temaene er valgt ut i forhold til problemstillingen som forskeren prøver å belyse i sin undersøkelse. Jeg identifiserte sentrale deltemaer som inngikk i den overordnet problemstillingen. Jeg utformet intervjuguiden i bestemt rekkefølge i forhold til temaene som er valgt i oppgaven, men det var allikevel en åpning for å hoppe mellom temaene hvis informanten tar opp et annet tema. Det førte til en balanse mellom standardisering og fleksibilitet (Johannessen et al., 2011).

5.3 Utvalg

I min forskning har jeg valgt å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse, og det innebærer at jeg ikke kan velge informanter tilfeldig i forhold til empirien jeg søker. Metoden for utvalg av informanter er kalt «*purposeful sampling*». Når jeg skal intervju seksjonslederne, ønsker jeg å kartlegge det som er typisk, gjennomsnittlig og normal oppfattelse av fenomenene jeg undersøker hos dem, dette er kalt «*typical purposeful sampling strategi*» (Merriam & Tisdell 2016). Metoden er også kalt for strategisk utvelgelse av informanter hvor forskeren planlegger hvilken målgruppe som skal delta i undersøkelsen hvor man får samlet nødvendig data (Johannessen et al., 2011). Vi er åtte seksjonsledere som er ansatt i Sporveien trikken og T-

bane. Det gjør at jeg har noe begrenset tilgang til respondenter. Det er stor variasjon i alder, ledererfaring, bakgrunn og formell utdanning, og disse faktorene legger jeg ikke vekt på i min forskning. Nevnte faktorene kartlegges allikevel for å se om det har effekt på analyse av innsamlet data.

Jeg valgte å intervju seksjonsledere både i trikken og T-bane for å unngå at gruppen ikke ble homogen. Sporveien trikk og T-bane er to forskjellige enheter med hver deres driftsart med to forskjellige kulturer noe som kommer klart frem i organisasjonsmålingen fra år 2020. Lederne i trikken er rekruttert fra egne rekker, mens lederne i T-bane kommer fra eksterne organisasjoner. Dette gir utvalget stor variasjon. Merriam og Tisdell (2016) kaller fenomenet for «*maximum variation sampling*». Eneste utvelgelsesstrategi jeg har hatt for å velge ut informanter er at det er mellomledere med lederansvar kun for førere, også kalt «*criterion-based selection*». Det kreves helt andre forutsetninger for å utøve endringsledelse for å kunne påvirke organisasjonskulturen for å oppnå bedre organisasjonsytelse når samtlige vognfører jobber skift. Det kan være alt fra informasjonsflyt og implementering av strategier (Merriam & Tisdell, 2016).

Jeg hadde en god dialog på med samtlige seksjonsledere før intervjuene ble avtalt. Lederne fikk informasjon om hvordan intervjuene skulle gjennomføres, hvilke temaer som skulle tas opp, og betydning av deres deltakelse for prosjektet. Organisasjonsutviklingssjef ble kontaktet i forbindelse med å få tilgang til innsyn i analysen av organisasjonsmålingen. Samtlige lederne var positive til å delta i prosjektet. De ble forsikret om at innsamlet dataene vil bli behandlet konfidensielt, og funn vil bli anonymisert.

5.4 Utvikling av intervjuguiden

Jeg innledet intervjuene med temaene jeg kom til å ta opp i løpet av intervjuene. Samtlige seksjonslederne fikk beskjed om å få tilsend resultatene i form av funn etter endt prosjektet. Jeg forklarte samtlige lederne kort om appen «diktafon», om hvor lenge opptakene skulle lagres, og ga de i tillegg informasjon om transkriberingsprosessen. Informantene ble i tillegg forsikret at deres identitet vil bli holdt anonymt. De fikk informasjonen om at de kunne avbryte intervjuet når som helst hvis det ble ubehagelig for dem. Jeg hadde booket hvert møte med hver informant for litt over en time. Innledningsvis startet jeg med noen enkle fakta spørsmål for å bryte opp «isen». Dette gjorde jeg for å etablere en relasjon og tillitsforhold med informantene. Som introduksjonsspørsmål la jeg frem problemstillingen i prosjektet. Jeg ba informantene om å

komme med sine betraktninger, og erfaringer rundt tematikken før jeg satt i gang med hoveddelen av intervjuet. Etter å ha stilt et generelt spørsmål som introduksjonsspørsmål, gikk ferden over til overgangsspørsmål som omhandlet nøkkelspørsmålene. Det er i denne fasen jeg ønsket å vite informantenes personlige erfaringer og deres forståelse av deres virkelighetsoppfatning. Jeg sørget for å bruke over halvparten av tiden på nøkkelspørsmålene slik at jeg fikk ut den informasjonen jeg trengte ut fra problemstillingen og formål med forskningen. Siste ti minuttene var satt av for avsluttede kommentarer, oppklare eventuelle uklarheter, og for å høre om informanten hadde noen spørsmål eller kommentarer til andre temaer intervjuet burde tatt opp eller belyst (Johannessen et al., 2011).

Når det gjelder utforming av nøkkelspørsmålene av intervjuguiden, hadde jeg utformet 20 spørsmål. Dalen (2011) skriver at det må alltid foretas et eller flere prøveintervjuer både for å teste ut intervjuguiden, men også for å se hvordan man fungerer som intervjuer. Etter prøveintervjuet kan det være aktuelt å omredigere intervjuguiden, det kan være temaer som er utelatt. I tillegg kan det være spørsmål som er lite egnet og må omformuleres. Jeg skulle gjennomføre prøveintervju med HR sjefen vår i trikken, men intervjuet ble mer som en dialog enn et intervju hvor hun kom med noen forslag til intervjuguiden.

5.5 Prosessen rundt gjennomgang av intervjuer

Jeg er involvert i rekrutteringsprosessen av førere i trikken, men har oppdaget under prosessen at det er to vidt forskjellige fenomener å intervju noen som leder, og være forsker i et intervjusetting.

Dalen (2013) skriver at forskerens egne oppfatninger og meninger om fenomenet som undersøkes bør holde utenfor. I en slik setting bør det hverken argumenteres eller moraliseres. Intervju er en «utveksling av synspunkter» hvor intervjueren er på søk etter informantens meninger og oppfatninger. Settingen og rollen som forsker under intervjuene var både uvant og lærerikt, samtidig hadde jeg en fin progresjon etter hvert når det gjaldt gjennomføringen av intervjuer. Rollen som forsker innebar at jeg måtte opptre nøytral noe jeg syntes var svært utfordrende under intervjuene noe jeg ikke er vant til fra andre typer møter.

Jeg sjekket at utstyret for opptak (diktafon app) fungerte før intervjuene. Jeg sørget for å ikke sitte rett overfor informanten slik at de ikke fikk følelse av å bli avhørt. I tillegg sørget jeg for

at både mobilen min og mobilen til informanten ble satt på flymodus for å unngå avbrytelser (Johannessen, et al., 2011).

Jeg prøvde å snakke tydelig, og formulerte spørsmål så enkelt som mulig i intervjuguiden slik at informantene forsto spørsmålene. Jeg prøvde å unngå å bruke tunge faglige begreper, og var opptatt av å formulere spørsmålene så enkelt som mulig. Variabler som undersøkes i prosjektet har jeg som intervjueren et godt kjennskap til siden jeg har satt meg inn i stoffet. Dette innebar at jeg måtte gi informantene nødvendig tid til å gjøre seg refleksjoner over spørsmålene som ble stilt fordi det kan tenkes at de ikke kjenner tematikken inngående. Dalen (2013, s. 33) skriver «*Utrenede intervjuere har ofte vansker med å forholde seg til pauser under intervjuet*».

Før prosessen med gjennomføringen av intervjuene startet, tok jeg det for gitt at jeg kom til å få detaljerte svar på samtlige spørsmål oppført i intervjuguiden. Til min stor overraskelse opplevd jeg at noen avga korte svar. Jeg skal ikke spekulere i hva årsaken til det kan være. Waren sitert i Thagaard (2018) hevder at forskeren må akseptere at intervjupersonen ikke ønsker å svare alle spørsmål, og må da gå videre til andre spørsmål i intervjuguiden.

Når det gjelder å tolke kroppslige signaler som nødvendigvis ikke samsvarer med de svarene informantene kommer med, var det noe jeg tok med meg inn i intervjuene. Jeg opplevde samtlige seksjonslederne både engasjerte og åpne under intervjuene.

Jeg opplevde det slik at samtlige informanter svarte ærlig på spørsmålene som ble stilt, og ønsket å bidra i forskningsprosjektet. Rett etter intervjuene var gjennomført, noterte jeg ned observasjonene som ble gjort. Jeg gjorde i tillegg en evaluering av notatene for å se om de var gode nok til å svare på problemstillingen. Jeg prøvde å forsikre meg om at jeg fant det jeg var ute etter (Johannessen, et al., 2011).

5.6 Transkriberingsprosessen

Brinkmann & Tanggaard (2010) skriver at transkribering kalles for en oversettelse av det som har blitt sagt i et intervju. De skriver at det å skrive ut det som har blitt sagt, kan by på noen utfordringer. Det muntlige og skriftlige språket er svært forskjellige medier. Når det gjelder muntlig språk, er det ikke gitt hvor den ene setningen slutter, og den neste begynner. De kaller det muntlige språket for en strøm hvor kort ufullstendige setninger benyttes, og i tillegg kommer man løpende tilbake til ufullstendige setninger. Som transkriberer kan det bli vanskelig å avgjøre hvor kommaer, og punktumer skal settes i ettertid. Andre elementer som ikke lar seg

oversette er kroppsspråket, toneleie i tillegg til språklige fenomener som for eksempel bruk av ironi. Dette går tapt i det man transkriberer. Jeg ble svært overrasket over forskjellen på det skriftlige språket i forhold til det muntlige i ettertid da jeg skulle lese på transkriberingen av intervjuene. Arbeidet med transkriberingen var svært tidskrevende.

Det er i tillegg anbefalt at den som intervjuer, utfører transkriberingsarbeidet selv, og på den måten kommer forskeren dypt inn i materialet, noe som ofte fører til at det oppstår gode ideer til analysen i denne fasen. Hvis tredjepart tar seg av transkriberingsprosessen, kan de oppleve vanskeligheter med presise ordlyden og lydopptaket. Det anbefales at transkriberingsarbeidet gjøres kort tid etter intervjuene slik at forskeren husker intervjuene (Brinkmann & Tanggaard, 2010). Jeg er glad for at jeg transkriberte opptakene selv fordi det ga meg større forståelsen av det som kunne leses ut av teksten. Jeg transkriberte alle intervjuene dagen etter at de ble gjennomført.

5.7 Kodingsprosess

Johannessen, Christoffersen og Tufta (2011) skriver at koding omhandler en prosess hvor data analyseres, konseptualiseres (tolkes ut av underliggende begreper), kategoriseres og bygges opp til en beskrivelse. I prosjektet mitt var det ikke hensiktsmessig å lage koding på grunn av få respondenter. Jeg kategoriserte temaene i fire kategorier som var følgende: Strategi, organisasjonsmåling, organisasjonskulturen, og endringsledelse. Jeg samlet alle svarene avgitt under hvert spørsmål, og deretter generaliserte funnene.

5.8 Relabilitet og validitet

Relabilitet betyr pålitelighet. Det innebærer hvordan data samles inn, hvilke data som brukes og hvordan data bearbeides (Johannessen et al., 2011). Relabilitet handler om å ha et kritisk blikk på gjennomført prosjekt, og foreta vurderinger om å se om forskningen er utført på en pålitelig og tillitvekkende måte. Når det forskes på et fenomen, og hensikt i forhold til relabilitet er ivaretatt, forventes det at når andre forsker på det samme fenomenet, blir funnene det samme så lenge man har anvendt de samme metodene (Thagaard, 2018).

Validitet betyr troverdighet. Validitet av undersøkelser handler om i hvilken grad forskerens fremgangsmåte (kvalitativ eller kvantitativ) og funn som tjener hensikt med forskningen eller

det fenomenet som studeres, og hvorvidt resultater av forskningen reflekterer virkeligheten. I den sammenheng kan det bety teoretisk funn, begrepsmessige klarhet, og metodiske vurderinger når en diskuterer validitet av forskningen (Johannessen et al., 2011). Som tidligere nevnt hadde jeg kun tenkt å intervju seksjonsledere i trikken, men jeg innså underveis i prosessen at valget kunne ha en negativ effekt på validitet av forskningen. Når en selv er en del av miljøet, kan man være farget av samme oppfatninger av fenomener. For å øke validitet av forskningen valgte jeg å inkludere seksjonsledere i T-banen. Thagaard (2018) skriver i forbindelse med forskerens tilknytning til miljøet at når vi kjenner til miljøet fra før, har vi et utgangspunkt for å utvikle en forståelse «innenfra». Det innebærer at våre erfaringer fra miljøet kan gi grunnlag for gjenkjennelse, og blir et utgangspunkt for den forståelsen vi etter hvert kommer frem til når vi får nye kunnskaper. Risikoen med tilknytningen til miljøet er at vi kan overser det som er forskjellig fra våre egne erfaringer som kan føre til at vi blir mindre åpne for nyanser i forskningen. Da jeg gjennomførte intervjuene, fikk jeg en del svar som jeg reagerte på mens intervjuene pågikk. Men i ettertid under transkriberingsprosessen innså jeg at det var en logikk i avgitte svar og refleksjonene som avviket fra mine erfaringer og oppfatninger.

Jeg søkte hos NSD (Norsk senter for forskningsdata) før jeg kunne gjennomføre intervjuene. NSD påser at forskningen er regulert av lovverk og innehar etiske standarder. Intervjuguiden ble godkjent av NSD, og de foretok en vurdering, og kom frem til at behandlingen av personalopplysninger vil være i samsvar personvernlovgivningen i prosjektet. I tillegg måtte prosjektet innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger for å ha lovlig grunnlag for gjennomføringen av prosjektet. Samtykket er innhentet fra alle seksjonslederne. Jeg mottok et skriv fra NSD hvor det stod at jeg måtte følge personvernprinsipper, ivareta informantenes rettigheter, og følge min institusjons retningslinjer, noe jeg har forholdt meg til.

Informasjonen om forskningsprosjektet ble videreformidlet med en PowerPoint-presentasjon for samtlige ledere før intervjuene ble gjennomført.

Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) skriver at det er forventet innen kvalitativ forskning at forskere bringer inn unikt perspektiv inn i det fenomenet som forskes på. Det viktige i den sammenhengen er at funnene er et resultat av forskningen og ikke et resultat av forskerens subjektive holdninger. Bekreftbarhet (objektivitet) skal sørge for å unngå subjektive meninger skal farge forskningsresultater. Dette er noe jeg har tatt med meg inn i prosjektet. Men det er klart at etter å ha vært en del av miljøet i Sporveien, vil det alltid være en fare for at

min forforståelse kan stå i veien for objektiviteten i prosjektet. For å unngå det vil jeg være selvkritisk til hvordan prosjektet er gjennomført, og kommentere skjevheter eller avvik og oppfatninger som kan påvirke fortolkningen og tilnærmingen i prosjektet.

5.9 Svakheter og styrker ved metoden

Når det gjelder problemstillingen jeg har valgt, skulle jeg ønske at jeg kunne hatt enda flere respondenter slik at oppgaven kunne hatt enda større validitet. På en annen side hadde jeg ikke tilgang til flere seksjonsledere enn de seks seksjonslederne som jobber i trikk og T-bane.

Svakheten med metoden er at det alltid vil være fare for at seksjonslederne faller for fristelsen for «å pynte» på sannheten i motsetning til en anonymisert kvantitativ undersøkelse. Fordelen med metoden jeg har valgt, åpner opp for både refleksjoner rundt temaene og observasjoner gjort under intervjuene, og det er en styrke.

Jeg håper at prosjektet kan generere kunnskap og fortolkninger i forskningen som kan brukes for å forstå hva som kjennetegner andre liknende miljøer (Johannesen et al., 2011).

5.10 utfordringer jeg har møtt i arbeidet

Da jeg startet arbeidet med prosjektet, ønsket jeg å basere forskningen min på rådata fra organisasjonen (Great place to work) som gjennomførte organisasjonsmålingen i år 2020. Men av hensyn til personvernforordning som også blir kalt for GDPR (data protection regulation) fikk jeg ikke tilgang til dataene som var samlet inn. Det førte til at jeg gikk over til å gjennomføre intervjuer med seksjonslederne. Som en følge av det ble prosjektet vesentlig omfattende og forsinket. I utgangpunkt ønsket jeg kun å konsentrere meg om tema *kultur* opp mot førergruppen, men innså underveis i prosjektet at nevnte teamet henger sammen med temaer *endringsledelse*, og *strategier* i organisasjonen.

6.0 Analyse

Å analysere betyr å dele opp i biter eller elementer. Det fenomenet som forskes på er sammensatt av enkelte bestanddeler, og målet er å avdekke et budskap eller en mening, og på den måten finne et mønster i datamaterialet (Johannesen et al., 2011). Analysen skal hjelpe oss

med å fortelle innholdet i intervjuet på en mest mulig saklig måte. I tolkningen finner vi meningen i det vi har fått vite (Dalland, 2017). Målet mitt med analysedelen er å skille mellom ulike elementer i materialet, og i tillegg skille likt fra ulikt. På den måten ønsker jeg å sette teorien i arbeid.

I dette kapitlet skal jeg presentere empirien jeg har samlet inn via intervjuprosessen. Kapitlet er fordelt på fire hovedkategorier, og disse er: «*Forståelsen av strategier*», «*Betydning av organisasjonsmåling*», «*Organisasjonskultur blant førere*» og «*Endringsledelse i førerseksjonene*».

Seksjonsledere har forskjellig utdanningsnivå, men samtlige har gjennomført forskjellige lederkurs i regi Sporveien. De har personalansvar for rundt hundre førere hver. I analysedelen vil jeg kalle seksjonslederne for Respondenter (R1, R2, R3, R4, R5 og R6) for å bevare anonymiteten dere.

6.1 Forståelsen av strategier

6.1.1 Strategi BEST 2015 og 2020

Flere seksjonsledere mener at tidligere strategiperiodene var nødvendige for å unngå konkurranseutsetting. Lederne er enige om at bedriften har lyktes med strategiperioden BEST 2015 og BEST 2020 ved å effektivisere i forhold til innsparinger og leveransen opp mot eierne. Lederne lovpriser konsernledelsen om hvordan de har gjennomført tidligere strategiperiodene og mener at bedriften har blitt mer profesjonelle og har blitt best på kollektivtrafikk. En av lederne (R6) mener at man driver mer med brannsløkkingsarbeid fremfor det å jobbe smart i henhold til BEST 2025.

6.1.2 Strategi BEST 2025 og dens relevans for førere

Når det gjelder strategi BEST 2025 og dens relevans for førere, forteller en av lederne:

«Det er viktig med symboler som verdier, det å få folk til å gå i takt, og å forstå at det er til det beste for alle - og skal vi gjenta suksessen, må vi bygge på den samme suksessen» (R1).

Samme leder forteller at toppledelsen har klart å selge budskapet i både nåværende og tidligere strategiprogrammene. En annen leder (R 5) forteller strategi BEST 2025 er utydelig, og hverken

førere eller enhetene har noe eierskap til den. Lederen sier at strategien forbindes med ytterligere effektiviseringen som vil påvirke førernes hverdag i negativ retning. Det poengteres videre at strategien oppleves som en trussel. Flere seksjonsledere støtter dette. En annen leder (R6) sier at strategien BEST 2025 har satt seg på konsernivå, men mangler forankring i førermiljøet. Lederen spekulerer i om pandemien kan være en årsak til det. Samtidig ønsker samme lederen at toppledelsen skal heller fokusere på andre områder enn effektiviseringen i form av kostnadskutt. Mens en annen leder (R3) poengterer at lederen møter en del motstand fra førere, og mener at det er naturlig siden det er førergruppen som blir mest påvirket av effektiviseringen. En annen leder (R2) knytter BEST 2025 opp mot det «å jobbe smartere» gjennom digitaliseringen som pågår i organisasjonen

6.1.3 Hvordan bidra til å lykkes med BEST 2025

Når det gjelder hvordan seksjonsledere kan bidra til at Sporveien kan lykkes med strategi BEST 2025, etterlyser en av lederne (R5) måltall og konkretiseringen av det som skal leveres fordi det oppleves som utydelig. En annen leder (R6) forteller:

«Vi må forankre strategien mer, bryte ned BEST2025 slik at det er relevant for den avdelingen man er i» (R6).

Mens en annen leder (R1) etterlyser større eierskap og mener at budskapet må selges gjennom involvering. Samme leder forteller at lederne må ha en inkluderende tilnærming om hvordan «vi» kan bli bedre sammen. Mens en annen leder (R2) forteller at selv om hverdagen for førere har blitt tøffere ute i trafikken, må lederne konsentrere seg om arbeidsoppgavene deres som for eksempel jobb med sykefraværsoppfølging av førerne slik at de holder seg friske. Samme leder sier at lederen kan videreformidle målene nevnte i BEST 2025, men det er ikke noe som angår førere i hverdagen, og førergruppen føler heller ingen tilknytning til strategien. Derimot understreker en annen leder (R4) at det er viktig at lederen har en avgjørende rolle når det gjelder BEST 2025, og forteller at lederne må implementere strategien i deres arbeid, fortelle førerne hvorfor det effektiviseres. Om man møter motstand, vil være avhengig av hvordan endringen fremstilles som igjen vil være avgjørende om strategien lykkes eller ei.

6.1.4 utfordringer med å oversette strategiske mål

Når seksjonsledere blir spurt om utfordringer de møter med å oversette strategiske mål til handlinger, svarer flere ledere (R4, R5) at strategien er «svevende» og lite konkret. De oppfatter strategien som krevende å forstå. De mener at strategien ikke er direkte tilpasset den jobben de gjør, er overordnet, og ikke tilpasset hvordan hver enhet måles på leveransen. To ledere (R1, R3) begrunner dette med mangel på nærhetsledelse grunnet skiftarbeid. En annen seksjonsleder sier at strategien betyr mer for toppledelsen enn mellomlederne, og førerne føler ingen tilhørighet til strategi BEST 2025.

6.2 Betydning av organisasjonsmåling

6.2.1 Organisasjonsmåling 2020

Når det gjelder ledernes generelle tanker om organisasjonsmålingen fra år 2020, forteller en av lederne (R4) om at det var en del fremgang i forhold til målingen fra 2018. Lederen forteller at det må lages tiltak for de områdene vi ønsker å bli bedre på mot neste målingen. Lederen legger til at medarbeiderne har for høye forventninger om at de kan påvirke arbeidshverdagen deres, og at noen vil alltid være uenige. Samtidig understreker lederen viktigheten av involvering og skape tillit mellom ledere og førergruppen. Lederen påpeker utfordringen med dette fordi man har ansvar for mange førere.

En annen seksjonsleder (R5) forteller at organisasjonsmålingen viste at det forekommer tilfeller av mobbing og trakassering i førermiljøet, og påpeker at sjargongen mellom førere er «hard» og uten filter. Lederen spekulerer i at mangel på kontinuitet i ledergruppen kan ha ført til at målingen bærer preg av det. Det fortelles videre at det positive i målingen ble overskygget av at det forkommer mobbing og trakassering.

Flere seksjonsledere forteller at en annen ting som kom frem i organisasjonsmålingen var at ledere er for lite tilgjengelige, og at førere føler at informasjonsflyten og kommunikasjon mellom ledere og de ansatte ikke er bra nok.

Seksjonsleder (R1) har et annet perspektiv på organisasjonsmålingen. Lederen mener at fagforeningen og førere som meningsbærere skulle ha vært involvert for å engasjere, og for å skape begeistring hos førergruppen før målingen ble gjennomført. På den måten kunne parter være ambassadører for undersøkelsen, og promotere dette ovenfor førergruppen. Manglende involvering fra foreningen førte til at både foreningen og medlemmene var likegyldige til

målingen og følte heller ingen eierskap til undersøkelsen. Lederen mener at problematikken rundt mobbing og trakasseringen var noe overdrevet og ble fremstilt som et problem i arbeidsmiljøet. En annen leder (R6) sier at vi må fortelle førergruppen om hva vi forventer for å endre på eksisterende kulturen.

6.2.2 Gjennomført tiltak

Når seksjonslederne blir spurt om hvilke tiltak som har blitt gjennomført etter organisasjonsmålingen, forteller flere av lederne at bedriften har satt i gang en holdningskampanje. I tillegg har man samhandlet med tillitsvalgte og vernetjeneste for bedring av arbeidsmiljø. seksjonsledere følger opp saker når de oppstår. Det nevnes at bedriften har lansert «Yammer» for en raskere kommunikasjon på arbeidsplassen, og i tillegg har både Sporveien trikk og T-bane endret på innhold i medarbeidersamtaler som treffer mer målrettet hvor arbeidsmiljøet er et av temaene som tas opp. Det påpekes også at trikken skal i gang med noe de har kalt for påfyllingsdag som et tiltak for bedring av arbeidsmiljøet. En annen seksjonsleder (R3) nevner at pandemien har ført til at ledere ikke har vært på jobb i like stor grad som de skulle ønske etter at organisasjonsmålingen ble gjennomført, noe som har ført til at det har vært helt umulig å jobbe med helt konkrete tiltak. Mens flere seksjonsledere (R3, og R6) er av den oppfatningen at de ikke jobber strategisk med noe som helst med tanke på bedring av arbeidsmiljøet, og at det har vært tilfeller av mobbing og trakasseringen hvor utallet ikke har vært slik lederen ønsket seg det.

6.2.3 Hva kan lederne bidra med mot neste måling

Når lederne blir spurt om hvordan de kan bidra til bedre resultater mot neste organisasjonsmålingen, forteller flere ledere at det de kan bidra med ved å utøve nærhetsledelse i større grad, og ta de vanskelige samtalene. Flere ledere forteller at det handler om å ha en god dialog der de både snakker, og lytter til det medarbeiderne sier. En av lederne (R1) forteller at det handler om å bry seg om førerne, gi de gode tilbakemeldinger og «se» mennesket. Lederen fortsetter: Vis respekt og ydmykhet ved hver henvendelse fra de ansatte, svare de ordentlig, veiled, foreslå, aktiviser. Lederen forteller at det handler om å få førerne til å forstå at det handler om «oss». En av lederne (R4) sier at det er viktig å få inn forslag og innspill for å kunne implementere gode tiltak selv om ikke alle forslag er realistiske å gjennomføre.

«Det å levere i henhold til målene man skal levere på, og ha en tydelig forankring om at dette er det vi skal jobbe med. Så jeg trenger en tydelig retning i forhold til mål og lederskap» (R5).

6.3 Organisasjonskultur blant førere

6.3.1 Organisasjonskulturen og subkulturer blant førere

Flere seksjonsledere poengterer at de fleste førere er fornøyde med det sosiale miljøet i Sporveien. Lønnen og mestringfølelse i kraft av den jobben førerne gjør, blir trukket frem som avgjørende faktorer. En av seksjonslederne (R4) trekkes fram at førergruppen har vært i et generasjonsskifte de siste årene, og det har vært positiv for miljøet å få inn «nytt blod» utenfra.

Når det gjelder subkulturer, kommer det frem i intervjuene at det finnes flere av disse. Det trekkes frem enkelte grupperinger, og førere som har vært lenge i bedriften som sprer misnøye og negativitet. Lederen (R4) påpeker at det er den samme gruppe som reagerer med misnøye når ledelsen prøver å innføre endringer som lederen opplever som utfordrende. Andre delkulturer det påpekes er grupper som består av andre minoritetsbakgrunn, og de som jobber til de samme tidspunktene på daglig basis. En annen leder (R3) påpeker det finnes subkulturer med rasistiske holdninger, og at det finnes delkulturer som misliker ledelsen generelt. En av lederne påpeker følgende i forhold til fagforeningsrolle og hvordan den påvirker subkulturer:

«Det er en kamp mellom bedriften og tillitsvalgt hvor det har vært en unison uenighet om mistillit i forhold til hvilken intensjon man har, og det har både skapt et hardt miljø og røff sjargong i enkelte subkulturer» (R5).

6.3.2 Ønsket kultur av Sporveien

En av seksjonslederne (R6) forteller at Sporveien ønsker at grunnverdiene skal være gjennomsyret i all kommunikasjon og strategier. Mens en annen leder (R3) forteller at toppledelsen ønsker at lederne skal fikse det kritikkverdige i undersøkelsen ute klare føringer. Flere ledere nevner at toppledelsen ønsker at førere viser lojalitet for bedriften, behandler hverandre med respekt, og er gode representanter for bedriften. Mens en annen leder (R1) forteller at organisasjonen ønsker at førere ivaretar sikkerhet og er kompetente. Lederen forteller videre at det er ikke alltid er slik at toppledelsen får det rette bildet av kulturen blant førergruppen fordi lederne nedover i systemet gjerne pynter på eksisterende virkelighet. Årsak

til dette oppgis at man ikke ønsker å lage for mye støy. Mens en annen leder (R4) forteller at toppledelsen ønsker å beholde mesteparten av nåværende kulturen bortsett det han betegner misnøye og baksnakkekulturen. Flere seksjonsledere (R4, R5) forteller at toppledelsen generelt er dårlige på å videreformidle, og konkretisere om hva slags kultur de ønsker. Lederne mener at mesteparten av kommunikasjon i forhold til dette er veldig overordnet.

6.3.3 Kan kulturuttrykk påvirke kulturinnhold?

Når jeg har stilt spørsmål om kulturuttrykk kan påvirke kulturinnhold hos førere gjennom verbale -og materielle uttrykk, svarte en av lederne (R5) at den «harde» sjargongen (verbalt uttrykk) i miljøet kan virke sjokkerende for nyansatte. Derimot forteller flere ledere at materielle uttrykk kan føre til viss stolthet, og vil slå ut positiv på atferd og holdninger for flertallet som igjen vil påvirke positiv for kulturinnhold. Det påpekes samtidig at noen få av førerne vil alltid være misfornøyde. En av lederne (R6) tviler på varigheten ha effekt ved å påvirke ytre kulturuttrykk, mens en annen leder (R5) mener at bedriften burde gjort mye mer for å ivareta førerne med tanke på materielle uttrykk.

6.3.4 Hvordan påvirke aspekter ved kulturen og hvor realistisk er det?

Flere seksjonsledere forteller at det er viktig å følge opp vanskelige saker på en ordentlig måte. Flere ledere understreker at de må fremstå som pålitelige, engasjerte, tilstedeværende, og være gode forbilder. Det fortelles videre at lederne må handle når førerne handler i strid med regelverk. Mens to av lederne etterlyser tydelige retningslinjer på både retning, og det som forventes av førere. Nevnte faktorene kan påvirke kulturen, ifølge lederne.

Flere seksjonsledere mener at det realistisk å påvirke kulturen, men det arbeidet er både vanskelig, langsiktig og tidskrevende. En annen leder (R4) forteller at det må tas et steg av gangen ved å lage flere delmål mot målet. Flere ledere ønsker de rette verktøyene og tillit fra toppledelsen. En av lederne (R4) nevner at generasjonsskiftet som pågår nå, er positiv for førergruppen.

6.3.5 Betydning av kulturendring for å lykkes med strategi BEST2025

En av seksjonslederne sier at kulturen har stor betydning for at organisasjoner lykkes med fastsatte strategier. Lederen oppsummerer det slik:

«Culture eats strategi for breakfast» (R5)

Flere ledere er enige om at strategi og kulturendringer henger tett sammen, men det påpekes samtidig at nåværende strategi fokuserer på andre effektiviseringsområder enn på førere i langt større grad, og flere ledere legger vekt på større involvering av fagforeningen for å innføre kulturendringer for å lykkes med BEST 2025. En annen leder (R1) påpeker at toppledelsen må tilpasse driften som en følge av ytre påvirkninger. De må være ærlige om trusselen ovenfor sine ansatte gjennom et godt trepartssamarbeid, noe Sporveien har klart - og dette har ført til større motivasjon og økt innstas. Derimot sier en annen seksjonsleder følgende om saken:

«Jeg tror ikke kulturendringer har så mye å si fordi strategien omfatter overordnet ting» (R2).

6.4 Endringsledelse i førerseksjonene

6.4.1 utfordringer når endringer innføres

Flere seksjonsledere sier at de opplever at de møter motstand hos enkelte medarbeidere når de prøver å innføre endringer. En av lederne (R4) forteller at det må innføres endringer gjennom god dialog selv om det kan være krevende. Flere ledere påpeker viktigheten av å involvere fagforeningen når endringer skal innføres. Flere seksjonsledere påpeker følgende elementer av betydning når endringer skal innføres og disse er: Skape nødvendighet, bruke tid, la det synke inn, bruke manipulasjon for å overbevise, og tenke taktisk ved å involvere foreningen i arbeidet tidlig før endringen kommer. En av lederne sier:

«Det er ganske mange omkamper med tillitsvalgte og vernetjeneste selv om den grunnleggende intensjonen er god. Det er ganske destruktivt for meg som leder at jeg ønsker å gjøre en endring hvor både jeg og foreningen er enige, så slår det tilbake på meg, og det blir enda en omkamp og det er ganske krevende» (R5).

6.4.2 Bør seksjonsledere lede endringer?

En av lederne (R1) forteller at tenkte endringer kan være upopulære i starten, og oppleves som tvang. Men hvis endringen er nødvendig for driften, må mellomledere som befinner seg mellom «barken og veden», gjøre sitt for at de ansatte tilpasser seg den nye virkeligheten. Samme lederen forteller at en mellomleder har lojalitet hos bedriften, og må ha den innstillingen som

tilsier at toppledelsen ønsker det beste for bedriftens økonomi samtidig som de ønsker å trygge arbeidsplasser. En annen leder (R4) mener at det er viktig at toppledelsen involverer mellomledere før nye endringer innføres. Lederen sier videre at hvis det ikke er tilfellet, vil det være uheldig. I så fall bør toppledelsen stå for implementering av tenkt endringen, ifølge samme lederen. En annen leder (R3) etterlyser at toppledelsen involvering av både fagforeningen og mellomledere på forhånd slik at endringer ikke kommer overraskende, noe som kan være uheldig for implementeringsfasen. De fleste ledere er allikevel enige om at endringer bør forankres hos toppledelsen, og på den måten er det lettere å innføre nye endringer for mellomledere.

6.4.3 Motstand mot en tenkt endring

To av seksjonsledere (R4, R5) mener at lederne bruker god tid og gjennomfører flere møter hvis nødvendig. Samtidig er lederne tydelige ovenfor førere at endringen kommer, men er åpen om hvordan endringen kan gjennomføres for å komme i mål ved hjelp av dialog. En av lederne (R6) forteller at motstand mot endringer ofte skyldes usikkerhet mot det «nye» fordi det krever ny kunnskap, og lederen er villig til hjelpe førere for å veilede dem. Lederne forteller at ved vedvarende uenighet drøftes saker internt i avdelingen for å finne en god løsning. Mens en annen leder (R1) påpeker at bedriftsdemokrati handler ikke om en enkelt individs mening, men understreker at det er viktig å høre på medarbeiderne samtidig som de ansatte er pliktige til å høre på hvorfor den nye endringen er bedre for drift. Mens en annen leder (R3) forteller at det gjelder å lytte på medarbeidernes bekymringer fordi endringer kan være smertefulle og vonde men samtidig er det viktig å begrunne nødvendigheten av endringen.

6.4.4 En mellomleders betydning om en planlagt endring lykkes eller ei

Flere seksjonsledere sier at seksjonslederens rolle er essensielt om hvorvidt planlagte endringer fra toppledelsen lykkes eller ei. Ene lederen (R1) sier at hvis toppledelsen ikke får med seg mellomledere med på planlagte endringer, kan vi trenere prosessen som igjen fører til at tenkte endringer blir umulig å implementere. Mens en annen leder (R5) forteller at uten seksjonsleders involvering, hadde nok budskapet om endringen forvunnet på veien. Samme leder forteller at seksjonsledere som endringsagenter er viktige for innføring av tenkte endringer. Samtidig

påpeker lederen at hvis vi skal lykkes med å videreformidle nye endringer, må toppledelsen være flinke til å sette oss inn i det «nye» slik at vi er trygge på å videreformidle endringer.

En annen seksjonsleder (R3) ønsker direkte dialog med toppledelsen i større grad. Flere ledd opp til direktøren gjør prosessen vanskeligere hvis mellomledere er uenige i tenkte endringer. Lederen understreker samtidig at det er lederens plikt å gjennomføre en tenkt endring selv når lederen er uenig i endringen som innføres. En annen leder sier dette:

«Jeg opplever at jeg har en stor betydning, men jeg har opplevd det motsatte også. Mellomledere er jo hele tiden i krysspress både ovenfra og nedenfra» (R5).

7.0 Drøfting

7.1 Strategiperiodene

Når det gjelder strategiperiodene BEST 2015 og BEST 2020, er flertallet seksjonsledere enige om at strategiperiodene var nødvendige, og strategiene var vellykket med tanke på innsparingene som var hovedmålsettingen i nevnte strategiperiodene. Jeg tolker svarene slik at toppledelsen skapte en følelse av nødvendigheten i forhold til strategiperiodene i hele organisasjonshierarkiet. Både førergruppen, fagforeningen og ledere i alle nivåer var med på å bidra til at strategiperiodene ble en suksess. Det ble skapt den nødvendige kulturendring i takt med effektiviseringsprosessen som pågikk over syv år. Dette stemmer godt overens med at Sporveien slapp å bli privatisert, og fikk lov til å drive selskapet videre. Fremgangsmåten var i henhold til det Jacobsen (2018) skriver om i henhold til strategi O som vektlegger faktorer som indre motivasjon, deltakelse, godt trepartssamarbeid i tillegg til lønnsomheten.

Når det gjelder Strategi BEST 2025, er de fleste lederne skeptiske til denne. De forbinder strategien med enda flere innsparinger, og hverken lederne eller førergruppen føler at de har et eierskap til BEST 2025. Det virker som at den nye strategien har lite aksept hos både ledere og førergruppen fordi denne ikke er forankret godt nok nedover i hierarkiet. Strategien oppfattes utydelig. Lederne mener at bedriften bør heller se etter seg andre områder de kan effektivisere seg på. Tar man en kikk på strategien BEST 2025, er den omfattende (Se figur 2). Både ledere og førere vet heller ikke hvordan de kan bidra helt konkret når de ikke føler noe tilhørighet til innholdet av strategien. Det påpekes i tillegg at organisasjonen har vært preget av pandemien som har påvirket Sporveien, og det samme gjelder for de fleste andre store bedrifter. Det er

klart at store deler av ledergruppen har hatt hjemmekontor under pandemien, selv om førstlinjeledere har vært på jobb. Det kan ha vært med å sette preg på hvordan den nye strategien oppleves. Det «å jobbe smartere» i henhold til strategien forbindes med ytterligere effektivisering med 250 millioner kroner som en målsetning, og LEAN metodikk for ytterligere effektivisering i alle ledd. Skepsisen til strategien kan skyldes at strategi BEST 2025 er en forsterkning av foregående strategiperiodene når det gjelder effektiviseringsbiten. Sporveien har i tillegg beholde slagordet «Mer kollektivtrafikk for pengene» som en del av samfunnsoppdraget, og da tenker mellomlederne at det kan gå i bekostningen av førergruppen. Førergruppen har nok den samme oppfatningen, selv om strategien BEST 2025 omfatter mye mer enn «å jobbe smartere».

Når seksjonslederne ble spurt om hvordan de kan bidra til at Sporveien kan lykkes med strategi BEST 2025, sier noen av dem at det er vanskelig bidra når de ikke forstår seg på strategien, og strategien er noe som ikke angår førerne i deres arbeidshverdag. Det påpekes i tillegg at strategien må implementeres i seksjonsledernes arbeidshverdag hvor det begrunnes hvorfor endringer er viktige som vil være en avgjørende faktor. Selv om strategi BEST 2025 er omfattende, har den mye bra i seg hvis man tar en titt på den (Figur 2). Strategien sier noe om blant annet utvikling av dyktige og engasjerte ansatte. Toppledelsen understreker i strategi dokumentet at «*våre ansatte er nøkkelen*» og at de ønsker en kultur for samarbeid. Men på en annen side forstår jeg at både førergruppen og seksjonslederne som syns at strategien bør konkretiseres ytterligere hvis de skal ha noe forhold til BEST 2025. Strategien sier ikke nødvendigvis hvordan både førergruppen eller seksjonslederne kan bidra helt konkret, og det er nettopp det både seksjonslederne og førergruppen etterlyser.

Da seksjonslederne ble spurt om hvilke utfordringer de møter når de skal oversette strategi BEST 2025 til handlinger, nevnte flere seksjonsledere nok en gang at strategien er «svevende» og lite konkret, og at strategien ikke er direkte tilpasset jobben de gjør. Mangel på nærhetsledelse grunnet driftens art blir trukket frem som avgjørende faktorer, mens en annen seksjonsleder mener at strategien er «langt unna» det de jobber med til daglig, og at den er nok viktigere for toppledelsen.

Felles ambisjonen som inneholdt forbedringsområder for å påvirke kulturen i ønsket retning, blir ikke nevnt av seksjonslederne under intervjuene. Det er kun to seksjonsledere som etterlyser involvering av førere opp mot strategi BEST 2025 uten å nevne ordet felles ambisjonen som var skreddersydd for å lykkes med strategien. Jeg føler at dokumentet som omhandler felles ambisjonen er gjemt bort, og det er litt tilfeldig når seksjonslederne snakker om større grad av

involvering av førerne opp mot strategien. Mye tyder på at lederne ikke ser at felles ambisjonen har en direkte sammenheng strategi BEST 2025. Jeg har en mistanke om at lederne ikke er klar over hva som er hensikten med felles ambisjonen.

7.2 Organisasjonsmåling

Da jeg stilte seksjonslederne spørsmål om organisasjonsmålingen 2020, og deres generelle tanker om målingen, påpeker de fleste av dem at mobbingen og trakasseringen er et problem både i trikken og T-banen, og alle lederne er enige om at arbeidsmiljøet er noe de må jobbe med som et ledd i forbedringsområdene. Dette stemmer i henhold til felles ambisjonen som ble utformet etter at resultater fra organisasjonsmålingen ble kjent.

Ordet «arbeidsmiljøet» i fellesambisjonen innebærer at ledelsen må jobbe med mobbing og trakasseringen (definert lokalt i trikken), og på den måten endre kulturen i en ønsket retning. En av seksjonslederne forteller at arbeidsmiljøet kommer dårligst ut i organisasjonsmålingen er en smule overdrevet. Det begrunnes med manglende involvering av fagforeningen i forkant av målingen. Det lederen sier om manglende involvering av fagforeningen i forkant av målingen, er et godt poeng. Historisk sett har fagforeningen i Sporveien hatt stor innflytelse både på toppledelsen, mellomledere og dens medlemmer. Hvis Sporveien hadde tenkt taktisk, og inkludert fagforeningen før bedriften valgte å gjennomføre organisasjonsmålingen, tror jeg at resultatene kunne ha blitt mer positive. Men på en annen side hadde kanskje ikke resultater av målingen gjenspeilet virkeligheten slik den oppleves hos førergruppen. En annen seksjonsleder etterlyser tydeligere retningslinjer om hva bedriften forventer av sine medarbeidere for å endre eksisterende kulturen. Jeg tenker at Sporveien har gitt klare retningslinjer på hva de forventer gjennom grunnverdier, etisk regelverk, strategien og felles ambisjonen. Det negative med deler av arbeidsmiljøet blir i tillegg begrunnet med manglende kontinuitet i ledergruppen, og at det var for å få seksjonsledere fordelt på over fire hundre førere i en periode før målingen ble gjennomført i T-bane. Det sier seg selv at oppfølging av over fire hundre førere fordelt på to seksjonsledere blir noe tilfeldig når det er for få ledere på plass. Det kan tenkes at førerne i den perioden må ha følt seg overlatt til seg selv, og det det kan ha hatt en negativ effekt på målingen for T-banen. Kun en seksjonsleder nevner at lederne må jobbe med involvering og skape tillit mellom ledere og førere som er til en viss grad i henhold til målsetningen i felles ambisjonen. Svarene fra seksjonslederne viser at de har fått med seg noe av budskapet i felles ambisjonen om at det trengs å jobbe med arbeidsmiljøet uten at de klarer å koble den opp mot strategien BEST 2025. Seksjonslederne nevner heller ikke at *«medarbeiderne ønsker at ledelsen søker og*

svarer oppriktig på forslag og ideer i større grad» som er et av målene nevnt i felles ambisjonen.

Når jeg stiller spørsmål om hvilke tiltak som bedriften har gjennomført etter at resultater fra målingen ble kjent, nevner de fleste seksjonsledere at man har satt i gang en holdningskampanje, lansert Microsoft Yammer (kommunikasjonskanal), og har planer om å sette i gang en «påfyllingsdag» for samtlige førere hvor målet er å jobbe mot forbedring av arbeidsmiljøet. I tillegg forteller seksjonslederne at de har hatt samhandlingsmøter med både tillitsvalgte, vernetjenesten og drøftet dette med verneombudene. En av seksjonslederne sier at de ikke har jobbet strategisk med noe som helst etter organisasjonsmålingen 2020, mens en annen seksjonsleder sier at de ikke har lyktes med arbeidet med forbedringen av arbeidsmiljøet. Jeg opplever at det er større enighet innad i ledergruppen i trikken om at det er en del positiv utvikling i forhold til arbeidet med forbedring i arbeidsmiljøet. Det kan skyldes at ledergruppen i trikken har jobbet sammen i mange år, og har større kontinuitet i gruppen i motsetning til ledergruppen i T-banen som har hatt en del utskiftninger av ledere de siste årene, og det er noe enheten T-banen bærer preg av.

Når seksjonslederne skal svare på hvordan de kan bidra for å bedre resultater mot neste organisasjonsmålingen, sier lederne de rette tingene som toppledelsen ønsker seg for å påvirke kulturen i henhold til felles ambisjonen, men seksjonslederne klarer ikke å forankre dette opp mot strategien BEST 2025. En annen ting som ikke kom frem da samtlige seksjonslederne delte deres tanker om organisasjonsmålingen 2020 var hvordan førergruppen opplever ledelsen generelt. Tar man en kikk på kritiske punkter i kapittel 3.4 som jeg har kartlagt, ser man at det er et behov for forbedring på hvordan lederskapet oppfattes av førergruppen. Det er klart at ledere er med på å forme kulturen, og har en betydning for atferden til medarbeiderne. Det er nettopp det Hennestad (2015) skriver om signaler ledere sender ut gjennom måten de jobber på. Disse signalene blir kulturelt fortolket.

7.3 Organisasjonskultur

Arbeid med både tidligere strategiprogrammer og nåværende strategi kom i stand etter ytre press som igjen betydde kulturendring i hele organisasjonen på alle nivåer. Dette er i tråd med det Hennestad skriver om at når organisasjoner begynner å levere dårlige resultater rettes ofte fokus mot om man har rett kultur. Kulturen fremstår som både problem og løsning. Det er klart at for å lykkes med strategier måtte lederne i Sporveien ha med seg førergruppen, og endre

kulturen i takt med de planlagte strategiene. For å komme i mål i forhold til de planlagte strategiene måtte Sporveien ha forståelse for kulturen som eksisterte den gangen. Som Cameron og Quinn (2013) påpeker at mangel på forståelsen av kulturen kan true organisasjoners eksistens, og nye strategier ofte mislykkes. Dette tyder på at lederne i Sporveien ikke bare har forstått seg på kulturen blant førergruppen den gangen, men har i tillegg klart å videreutvikle kulturen i takt med strategiprogrammene, noe resultater fra foregående strategiperiodene er et bevis på. Sporveien har vist gjennom strategien BEST 2015 og BEST 2020 at de har omstillingsevnen som må til for å levere god resultater, og det innebærer viktigheten av kulturendring. Når jeg spør seksjonslederne hvordan de opplever kulturen blant førerne, forteller seksjonslederne at de har inntrykk av at arbeidsmiljøet generelt er bra. Dette tyder på at toppledelsen har lyktes med kulturendring i takt med tidligere strategier. Dette er i overensstemmelse med det Cameron & Quinn (2015) skriver om behovet for kulturendring som er viktige når endringer i omgivelser skjer så raskt at bedrifter må ha omstillingsevne. Som jeg har nevnt tidligere beskriver flere seksjonsledere nåværende strategi som «svevende». De ønsker større forankringen av strategien i både seksjonsledergruppen og førergruppen. De nevner også at førergruppen ikke har noe eierskap til BEST 2025. Dette er ikke i tråd med det Hennestad (2015) skriver at det ikke hjelper å ha en effektiv strategi hvis strategien ikke er forankret i kulturen. Det samme poengterer en av seksjonslederne med følgende sitat: «*Culture eats strategy for breakfast*». Lederen poengterer viktigheten av å ha med kulturen når toppledelsen lager nye strategier. Betyr det at kulturen blant førere og mellomledere gjør motstand mot ønsket endringer i nåværende strategi som toppledelsen ønsker å implementere? På en annen side ønsker Sporveien større grad av involvering av de ansatte gjennom felles ambisjonen, og dette er i tråd med det Hennestad (2015, s. 22) skriver, og det er at organisasjonskulturen formes og omformes når vi samarbeider for å løse oppgaver og problemer på arbeidsplassen, «*Culture is not a part of puzzle, it is the puzzle*». Det er samtidig viktig å nevne at nåværende strategiprogrammet varer helt frem til 2025 før vi kan felle en endelig dom på hvorvidt strategien er vellykket eller ei.

Hennestad (2015) skriver at kulturen er et lederprodukt, og kultur og strategi utvikler seg sammen som igjen betyr at det er samsvar mellom nevnte faktorene som kan være utfordrende. Shein (2010) kaller ledere for kulturskapere i organisasjoner fordi de har mest makt til å påvirke medarbeiderne. Som tidligere nevnt i kapittel 3.4 hvor jeg har identifisert kritiske punkter fra organisasjonsmålingen fra 2020 som går ut på hvordan lederskapet oppleves av førergruppen i Sporveien, og identifiserte punktene hadde forbedringspotensialet. Dette ble merkelig nok ikke

nevnt av noen av seksjonslederne da jeg gjennomførte intervjuene hvor jeg ønsket å vite deres generelle tanker om organisasjonsmålingen. Hvis kultur er et lederprodukt eller ledere er kulturskapere, er det viktig at medarbeiderne har tillit til lederskapet. Som Hennestad (2015) refererer til lederguruen Tom Peters på at ledere sender ut signaler hele tiden gjennom måten de jobber på, og det de gjør. De signalene blir kulturelt fortolket. Som tidligere nevnte har samtlige ledere på alle nivåer vært med på et lederutviklingsprogram kalt «Sporveisløftet» som en konsekvens av målingen.

Seksjonslederne forbinder BEST 2025 med innsparinger og ytterligere effektivisering. De opplever at førergruppen heller ikke har noe interesse for nåværende strategi fordi førerne går utfra at strategien vil påvirke arbeidshverdagen deres negativ og de mister flere goder. Hennestad (2015) skriver at det må være samsvar mellom strategi og kultur over tid hvis det skal være bærekraftig. Med den nye strategien ønsker toppledelsen i Sporveien å veve det gamle med «det nye». Det store spørsmålet er om BEST 2025 er «appetittlig». En kan stille spørsmål om den nye strategien er tilpasset eksisterende kulturen i Sporveien. Hvordan kan man forankre strategien bedre, er noe ledelsen i Sporveien må finne svar på, og for å få til det, må de kunne påvirke kulturen i ønsket retning.

På spørsmål om det finnes subkulturer i Sporveien, forteller en seksjonsleder at disse er uheldige for miljøet. Det fortelles videre at når endringer i form av for eksempel BEST 2025 innføres, reagerer enkelte subkulturer med misnøye. En annen leder forteller at samarbeid med fagforeningen ofte kan by på utfordringer som igjen fører til hardere miljø og røff sjargong i enkelte delkulturer. Det kan være i tråd med det Bang (2015) skriver om ledelseskulturen som kun er opptatt av effektivisering uten å ta hensyn til sine ansatte som igjen fører til arbeiderkulturen vokser frem som et forsvar mot ledelsens krav om større lønnsomhet. Kan det være slik at fagforeningen gir mellomlederne kamp for å ivareta sine medlemmenes interesser som igjen fører til større misnøye mot ledelsen i enkelte subkulturer? En annen seksjonsleder forteller at rasisme finnes i enkelte grupper. Samme seksjonsleder forteller at de eldre førerne ofte er misfornøyde med ledelsen fordi de tror at ledelsen ikke ønsker det beste for dem. Bang (2015) påpeker at subkulturer kan være optimale for organisasjonsutvikling fordi ulikhet kan føre til vekst så lenge kulturkonflikt har lav alvorlighetsgrad. Når det gjelder enkelte subkulturer i Sporveien, vil jeg påstå at noen av subkulturene er uheldige for organisasjonsutviklingen, og for måloppnåelse i forbindelse med ønsket kultur og strategi BEST 2025.

Da Sporveien satte i gang strategiprogrammene, var det krise i omgivelser. Dette tvang Sporveien til å sette i gang omorganiseringsprosessene fordi byrådet etterlyste bedre resultater

i form av innsparinger noe også flere seksjonsledere bekrefter i intervjuene. Dette samsvarer med det Lundberg sitert i Bang (2015) skriver om at det må være ytre forhold som stress og press til stede for at organisasjonskultur er mer mottakelig for påvirkning. Lundberg skiller mellom fem typer hendelser som gjør organisasjoner for mer mottakelig for kulturendring. En av hendelsene som blir nevnt er kriser i omgivelser. Jeg tenker at situasjonen den gangen før første strategiperioden ble iverksatt, ble formidlet til de ansatte hvor toppledelsen var ærlige om at det var krise i omgivelser i form av press fra politikerne. Dette formidler de fleste seksjonslederne under intervjuene.

På spørsmål om det er realistisk å påvirke aspekter ved kulturen, svarer samtlige lederne at det er mulig å påvirke kulturen. Seksjonslederne forteller at når personalsaker dukker opp, er riktig saksbehandling av stor betydning, og at lederne må representere grunnverdiene til Sporveien. Mens noen av lederne etterlyser klarere retningslinjer for å kunne påvirke kulturen. Mange av lederne mener at arbeidet med kulturen er både langsiktig og vanskelig, og lederne ønsker både tillit og de rette verktøyene fra toppledelsen for å kunne påvirke kulturen. Smircich (1983) skiller mellom forskere som mener at organisasjoner *har* kultur og organisasjoner *er* kultur. Svarere jeg har fått av seksjonslederne tyder på at de støtter logikken som sier at bedrifter *har* kultur. Det betyr at lederne kan både påvirke og styre kulturen som igjen gir ledelsen et mulig styringsverktøy som de kan bruke for å styre kulturen på. Bang (2015) og Filstad (2010) deler kulturen i kulturinnhold og kulturuttrykk. Jeg har inntrykk av at når seksjonslederne snakker om å påvirke kulturen er de mest opptatt av å endre kulturinnholdet fremfor kulturuttrykk. De klarte ikke å se at kulturen kan deles på de to nevnte faktorene før jeg tok opp temaet.

Hvordan seksjonsledere og toppledelsen kan jobbe med å påvirke kulturen (kulturinnhold) helt konkret, forteller flere seksjonsledere at det å rette oppmerksomheten mot forbedring av arbeidsmiljøet i førergruppen er viktig, og at de må prioriterer vanskelige saker. En av seksjonslederne sier at for å lykkes med kulturendringer er det viktig at ledelsen er ærlig med sine ansatte, og har et godt samarbeid med fagforening for å lykkes med planlagte strategier. Dette samsvarer med noen av de punktene Shein (2010) nevner om hvordan ledelsen kan påvirke kulturinnhold. De nevnte punktene er: hvordan ledere allokere ressurser, hva ledere systematisk retter oppmerksom mot og hvordan ledere reagerer på kritiske hendelser og kriser i organisasjoner. Da jeg stilte spørsmål om endring i kulturuttrykk (verbalt uttrykk og materielle uttrykk) vil ha en påvirkning på kulturinnhold, fikk jeg svar fra flere seksjonsledere om at materielle uttrykk i form av for eksempel et nytt pauserom kan føre til positiv holdning og atferd som igjen kan ha en effekt på kulturinnhold og kulturen generelt, mens en annen leder var

usikker på varigheten av effekten når det gjaldt kulturinnhold ved å påvirke materielle uttrykk. Når det gjelder kulturuttrykk som verbalt uttrykk, har den harde sjargongen uheldig effekt på kulturinnholdet i følge en annen leder. Selv om seksjonslederne ikke nødvendigvis delte på kulturen i kategorier kulturuttrykk og kulturinnhold, var de fleste enige om at kulturuttrykk kan ha en positiv effekt på kulturinnhold, og dette samsvarer med noe av faktorene Shein (2010) nevner for å påvirke organisasjonskulturen (kulturuttrykk) gjennom sekundære påvirkningsfaktorer. Etter min mening kan man ikke jobbe med bare kulturinnhold, og nedprioritere kulturuttrykk. Begge faktorer er avhengige av hverandre, og har en gjensidig betydning for å kunne påvirke kulturen som en helhet i ønsket retning.

I den forbindelse ønsker jeg å nevne Kurt Lewins endringsmodell (se figur 4) for kulturendring som har blitt videreutviklet av Edgar H. Shein (Bang, 2015). Samtlige seksjonsledere er enige om at kulturendringer er viktige for å lykkes med strategier, og at det er realistisk å endre kulturen. Organisasjonsmålingen 2020 viste at det var behov for en del forbedringsområder. På den måten erkjente Sporveien og toppledelsen behovet for endring for å lykkes med strategi BEST 2025, og gikk fra sin ubevisste inkompetanse til bevisst inkompetanse. Sporveien trikken lagde for eksempel en holdningskampanje som et av forbedringsområdene. Det betyr at miljøet i trikken Sporveien måtte «tines opp» tilstrekkelig før de gikk over til en endringsfase, og gjennomførte tiltak. I den fasen som heter «forandring» vil førerne utvikle en bevisst kompetanse, og blir bevisste på hva som trengs å endre. Etter hvert vil nye handlings- og tankemønstre institusjonaliseres i organisasjonskulturen og utvikler seg til nye vaner, og denne fasen er kalt «konsolidering», og den nye måten å jobbe har blitt en del den ubevisste kompetansen. Modellen for kulturendringen kan fint brukes lokalt i enhetene både trikk og T-bane uten at en trenger å gjennomføre en organisasjonsmåling. Modellen kan for eksempel brukes for å jobbe opp mot uheldige subkulturer. Jeg husker at seksjonslederne i trikken var involvert i noen vanskelige saker for noen år tilbake, og i den forbindelse hadde vi i føreravdelingen hyret inn et konsulentfirma som gikk gjennom noen av sakene sammen med lederne, og deres anbefaling var at lederne benyttet seg av Edgar H. Shein sin modell for kulturendring. Avdelingen erkjente at de stod ovenfor en utfordring (ukultur) og ønsket å endre på deler av eksisterende kulturen. Men det ble aldri laget noe tiltaksplan for hvordan endringen skulle gjennomføres, og forsøket med kulturendringen i enkelte delkulturer ble bare halvveis gjennomført.

Hypotesen (H1) forkastes og får ikke støtte i forskningen. Funn i forskningen viser at seksjonslederne har et godt kjennskap til organisasjonskulturen i førergruppen generelt, men klarer ikke å koble felles ambisjonen opp og mot strategien.

7.4 Endringsledelse

Cameron & Quinn (2013) hevder at kun 20 prosent av bedrifter lykkes med endringer i henhold til strategier, men på en annen side mener Candido og Santos (2014) at estimatene på hvor mange bedrifter som lykkes med fastsatte strategier er kontroversielle, og ikke gjenspeiler virkelighet, noe som de mener kan være uheldig for innvirkning av ledelsesteorier. Når det gjelder Sporveien, kan man trygt fastslå at Sporveien har lyktes med strategiperiodene BEST 2015 og BEST 2020. Dette er noe seksjonslederne både i trikken og T-bane nevner i intervjuene hvor de uttrykker at endringsprosessene gjennom strategiprogrammene var viktige. Hadde ikke Sporveien lyktes med tidligere strategiprogrammene, hadde selskapet med stor sannsynlighet blitt konkurranseutsatt. Slev om strategi BEST 2025 er omfattende, og virker fjernt for både mellomlederne og førerne, er det allikevel langt frem til 2025. I mellomtiden har man vært gjennom en pandemi som har helt klart hatt en negativ effekt på målene nevnt i strategien BEST 2025 noe som også påpekes av seksjonslederne.

Kotter referert i Kirkhaug (2017) skriver at endringsledelse handler ikke nødvendighet om motivasjon, overbevisning, forføring, men også om tvang. Det krever en del av ledere når de er i en endringsprosess, de må lokke og true, samtidig som de må utvise råskap og omsorg. Hvis dette skal relateres opp mot Sporveien, har tidligere strategiprogrammene vært vellykket, og toppledelsen har lagt grunnlaget for det arbeidet gjennom et godt trepartssamarbeid. Samarbeidet fortsetter i forhold til strategiprogrammet BEST 2025. Når det gjelder hvordan seksjonsledere skal jobbe med endringsledelse for å påvirke deler av kulturen som også er forankret i felles ambisjonen slik at organisasjonen lykkes med BEST 2025, kan de møte på en del utfordringer. Flere seksjonsledere forteller at de ofte møter motstand når de prøver å innføre endringer, og det kan være individer som ikke har et ønske om å endre seg. Seksjonsledere prøver å innføre endringer gjennom dialog, gode diskusjoner, gi gode begrunnelser og ved å involvere fagforening i endringsprosesser. Flere ledere mener at det er viktig å begrunne hvorfor endringen er nødvendig. I tillegg fortelles det at det er av stor betydning at førere har eierskap til endringer, og at førerne må få tid til la det synke inn. Flere ledere sier at det å bruke tid er nøkkelen for å lykkes med en tenkt endring. Noen av lederne møter motstand fra fagforeningen gjentatte ganger når de prøver å innføre endringer, mens andre seksjonsledere bruker

fagforeningen til å oppnå en tenkt endring. En av lederne sier at noen ganger kan man nesten manipulere førerne til å gå med på en tenkt endring. Metodene seksjonslederne bruker for å innføre endringer, er overbevisning, forføring, lokke og omsorg slik Kotter referert i Kirkhaug (2017) påpeker. Det er sjelden tvang inn i bildet på mellomledernivå i Sporveien når man skal innføre endringer. Det er flere ting som dukker opp i hodet mitt i forhold til fagforeningsrollen når seksjonslederne prøver å innføre endringer. Kan fagforening være hemmende for tiltenkte endringer? Blir seksjonsledere dårligere til å lede endringer når fagforeningen gjør motstand som en av lederne påpeker? På en annen side gjør foreningen motstand for å ivareta interessene til sine medlemmer fordi det ligger forankret i rollen deres. Konsernledelsen fremhever Sporveismetode som en viktig faktor for at man har lyktes med tidligere strategiene hvor trepartssamarbeidet er et element av betydning, og prinsippet kan innføres også på mellomledernivå i enda større grad for å lykkes med endringer på lavere nivå.

Kirkhaug (2017) skriver at når endringer innføres, er det høyest usikkert hvordan utfallet av tenkte endringer blir. Kuleven, Rousseau og Cremer (2018) poengterer at når en endring implementeres, må det foreligge en riktig «diagnose» på hvorvidt det trengs å endre. Dette er skrevet i forbindelse med at mange av endringsmodeller man finner på fagfeltet *endringsledelse*, ser ut til å ignorere det nevnte faktumet. Det samme fenomenet påpekes av Jacobsen (2018) og skiller mellom indre – og ytre kontekst. Da jeg intervjuet seksjonsledere, var det ingen som påpekte at de ikke trodde på strategi BEST 2025, eller at organisasjonen ikke var klar for en endring, selv om seksjonslederne fortalte i intervjuene at strategien BEST 2025 bør forankres bedre slik at både lederne og førerne får større eierskap til denne. Det ble heller ikke satt spørsmålstegn ved hverken analysen av organisasjonsmålingen eller innholdet i felles ambisjonen. Det virker som om seksjonslederne stoler på toppledelsen, og de endringene de prøver å innføre nedover i hierarkiet i form av strategier. Den tilliten er nok basert på at toppledelsen har vist at de har evner til lede endringer gjennom tidligere strategiprogrammer som har vært en suksess, og toppledelsen har den nødvendige kompetansen som trenges. Det er klart at seksjonslederne er bekymret for at ytterligere innsparinger som kan påvirke arbeidshverdagen til førere i negativ retning, og dette kan føre til at de ansatte muligens kan føle seg satt under press før implementering av endringer opp mot nåværende strategien.

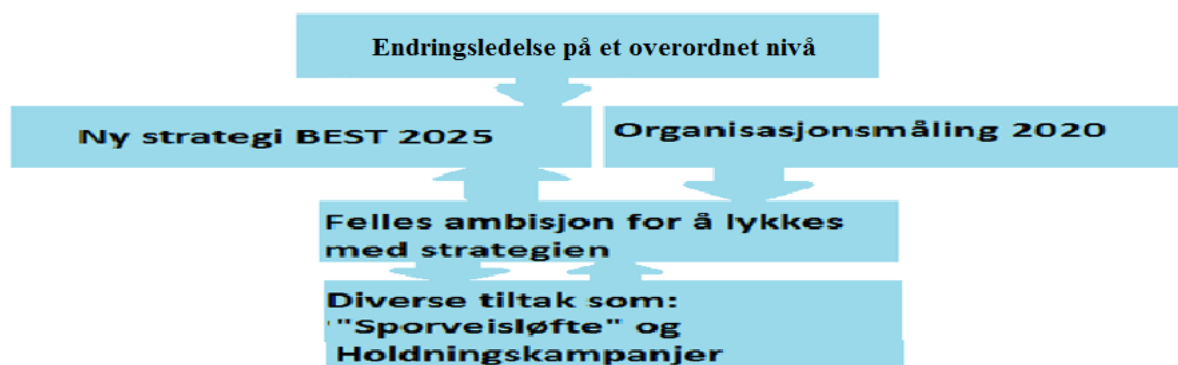
Når det gjelder endringsmodellene, er noen av disse mer detaljerte enn andre. De aller fleste endringsmodellene for planlagte endringer i organisasjoner har klare koblinger til Lewins modell for endringsprosesser. Funnene tyder på at mye av forskningen innen endringsledelse handler om videreutvikling av tretrinnsmodellen til Kurt Lewins (Rosenbaum et al., 2017). Jeg

vil ta mitt utgangspunkt i Kurt Lewins tretrinnsmodell (Figur 6) for å vise hvordan mellomledere kan sette i gang en endringsprosess. Følger lederne tretrinnsmodellen til Lewins for en planlagt endring, må de utvikle en plan for en tiltenkt endring i fasen «opptining». Når de ansatte er klar for endringen, kan de gå over til implementeringsfasen kalt «Forandring» hvor det «nye» veves inn i det «gamle». Siste fasen i endringsmodellen heter «konsolidering», og i denne fasen må lederne sørge for at endringen forblir permanent ved tett oppfølging. Seksjonslederne etterlyser at toppledere involverer både mellomledere og fagforeninger i langt større grad før endringene planlegges, og nye endringer bør forankres hos toppledelsen for å lette arbeidet til mellomledere i implementeringsfasen. Lederne er enige i at deres rolle er viktig for å lykkes med planlagte endringer.

Jeg har i tillegg illustrert (Figur 7) hvordan endringsledelse utøves gjennom strategi BEST 2025 av toppledelse på et overordnet plan. «Opptiningen» skjer gjennom strategi BEST 2025. Toppledelsen utvikler en plan og visjon for endring gjennom strategien. Når de ansatte er klare for den tiltenkte endringen gjennom felles ambisjonen, kan «forandring» fasen gjennomføres. Det toppledelsen håper på er at den tiltenkte endringen etter implementeringsfasen, blir permanent i «konsolidering» fasen når nåværende strategien går mot slutten om et par år.

Hypotese (H2) finner ingen grunnlag til å støtte påstanden ut fra funn i intervjuene, og derfor forkastes hypotesen. Funn i forskningen viser at ingen av seksjonslederne bruker endringsledelse systematisk selv om noen av elementene fra endringsmodellene ble nevnt. Jeg har ingen mulighet for å kunne sammenlikne at mellomlederne som bruker endringsledelse systematisk, påvirker organisasjonskulturen bedre enn lederne som ikke bruker metoden systematisk.

Figur 7 – Endringsledelse i Sporveien på et overordnet nivå



8.0 Konklusjon

Strategi BEST 2025 har en overordnet betydning for hvordan forbedring i organisasjonsytelse måles av toppledelsen. Eksisterende organisasjonskulturen, og ikke minst kulturendringer tilpasset strategien BEST 2025 er viktige for å lykkes med strategien. I den sammenheng var det naturlig å undersøke hvordan strategien BEST 2025 er forankret i kulturen i førergruppen - og hvordan seksjonsledere ser på sammenhengen mellom kultur og strategi, og på den måten lede endringer slik at det fører til forbedring i organisasjonsytelse.

Forskningen viser at strategien BEST 2025 ikke gjenspeiles i arbeidet mellomledere eller førergruppen gjør i hverdagen. Hvis Sporveien skal lykkes med nåværende strategi, kunne det vært nyttig at organisasjonen kartlegger hvordan strategien kan forankres nedover i organisasjonshierarkiet på en bedre måte. Det trenges større grad av samhandling på tvers i organisasjonen hvis strategien skal få større aksept hos mellomledere og førere. Organisasjonen bør i tillegg synliggjøre innholdet i felles ambisjonen ovenfor mellomlederne og førergruppen, og formidle betydningen av denne. Sammenhengen mellom felles ambisjonen og strategien bør fremheves i langt større grad. Sporveien bør formidle viktigheten av kulturendringer som trenges i takt med nåværende strategi, og hvordan mellomledere kan bidra konkret med å oppnå mål nevnt i strategien. Det anbefales at det undersøkes nærmere på hvordan både lederne og førergruppen kan få større eierskap til strategien. I tillegg rådes det om at organisasjonen kartlegger om de ansatte var under stress før implementering av ny strategi under pandemien, og hvordan pandemien har påvirket strategien BEST 2025 så langt. Organisasjonen oppfordres til å se nærmere på hvordan mellomlederne kan formidle strategiske mål i forhold til BEST 2025 på en bedre måte grunnet mangel på nærhetsledelse siden førergruppen jobber skiftarbeid. Det hadde vært nyttig å kartlegge om mellomledere besitter den rette kunnskapen for å forstå og videreformidle budskapet i strategien ovenfor førergruppen.

Når det gjelder organisasjonsmåling 2020, er de fleste seksjonsledere enige om at det må jobbes for å forbedre arbeidsmiljøet for å endre kulturen blant førergruppen. For å hjelpe bedriften med å oppfylle kriterier nevnt i felle ambisjonen i større grad som igjen kan ha en stor betydning for strategien, anbefales større involvering av fagforening og vernetjeneste. Det oppfordres til at Sporveien legger større vekt på kontinuitet i ledergruppen i T-banen, og gi lederne de rette verktøyene for å lykkes med den jobben de skal utføre opp mot felles ambisjonen og strategien. Mellomlederne må i tillegg gjøres oppmerksomme på hvilken tankegang som ligger bak

lederutviklingsprogrammet «lederløftet», og hvordan dette henger sammen med strategien BEST 2025.

Når det gjelder organisasjonskulturen i Sporveien, viser funnene at nåværende strategi ikke er forankret i kulturen blant mellomlederne og førergruppen. Mellomlederne har godt kjennskap til kulturen blant førergruppen generelt, men vet ikke helt hvorfor de jobber med kulturendringer i hverdagen. De klarer ikke å koble det arbeidet de gjør for å forbedre kulturen opp mot felles ambisjonen. Funnene har vist at enkelte subkulturer i Sporveien kan være uheldige for organisasjonsutvikling, og kan motvirke måloppnåelse i forbindelse med strategi BEST 2025. Det kan være hensiktsmessig for bedriften å forsterke trepartssamarbeidet, og at det settes større fokus på arbeid mot enkelte subkulturer. Det må forskes videre på hva som er årsaken til den manglende forankringen av strategien. Skyldes dette motstand i eksisterende kultur mot endringer hos mellomledere og førergruppen eller skyldes det andre faktorer?

Seksjonslederne kan endre kulturen i takt med strategien gjennom endringsledelse ved å legge prinsippene i endringsmodellene til grunn slik som jeg har vist i drøftingen. En større bevisstgjøring rundt prinsippene i nevnte modellene vil føre til nødvendig kompetanse hos mellomledere innenfor temaene endringsledelse og organisasjonskultur som igjen kan ha en positiv effekt for strategien.

Det foreslås at organisasjonen utforsker nærmere om de har klart å skape en visjon for en endring i henhold til fase «Opptining» (Figur 6) i tilstrekkelig grad opp mot mellomlederne og førergruppen når det gjelder strategi BEST 2025 og felles ambisjonen.

Det anbefales at Sporveien ser på om de har sørget for at mellomlederne og førergruppen er klare for den tiltenkte endringen gjennom strategi BEST 2025.

8.1 Kritikk til skjevheter/avvik i prosjektet

Jeg har prøvd å unngå at min forforståelse skal påvirke forskningsresultater for å bevare objektivitet, men det vil alltid være en fare for at forskningsresultater blir faget av subjektive meninger. Optimalt sett skulle jeg kanskje hatt tilgang til flere respondenter i flere enheter enn trikk og T-bane i Sporveien for å oppnå større validitet slik at resultater i forskningen kunne reflektere virkelighet i enda større grad. Det lot seg ikke gjennomføre på grunn av mangel på tid og tilgjengelige ressurser.

En annen ting som jeg har slitt med under prosjektet er å ha på meg forskerhatten istedenfor å betrakte fenomenet som skulle undersøkes fra et leders perspektiv. Det er noe jeg har blitt påminnet av veilederen min gjentatte ganger underveis i prosessen. Jeg håper at jeg har med dette klart å ivareta relabilitet i prosjektet.

Referanseliste

- Bang, H. (2015). Organisasjonskultur (4.utg.). Universitetsforlaget AS.
- Cameron, K.S. & Quinn, R. E. (2013). Identifisering og endring av organisasjonskultur. De konkurrerende verdier: Oslo: Cappelen Damm.
- Candido, C.J.F, Santos, S.P. (2015). Strategi implementation: What is failure rate?. Journal of Management & Organisation, 21(2), 237-262. doi:10.1017/jmo.2014.77
- Dalen, M. (2013). Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming (2.utg.). Universitetsforlaget.
- Dalland, O. (2017). Metode og oppgaveskriving, (6. utg.). Gyldendal Norsk Forlag.
- Edgar, H.S. (2010). *Organizational culture and leadership*, Kapittel 12, 13 og 14. San Francisco: Jossey-Bass.
- Filstad, C. (2016). Organisasjonslæring – Fra kunnskap til læring (2.utg.). Fagbokforlaget.
- Hennestad, B Kulturbevisst leining (2018). Fra ord til handling. Universitetsforlaget AS.
- Jacobsen, D. I (2018). Organisasjonsendringer og endringsledelse (3.utg.). Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tuft, P.A. (2011). Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag (3.utg.). Abstrakt forlag.
- Kaufmann, A., Kaufmann, G. (2009). Psykologi i organisasjons og ledelse (4.utg.). Fagbokforlag Vigmostad & Bjørke AS.
- Kuleuven, J.S.Rousseau, D. M. & Cremer, D.D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. Academy of management Annals, 12 (2), 752-788. <https://journals.aom.org/doi/10.5465/annals.2016.0095>
- Kirkhaug, R. (2017). Endring organisasjonsutvikling og læring. Universitetsforlaget.
- Klev, R., Levin, M. (2009). Forandring som praksis (2.utg.). Fagforlag Vigmostad & Bjørke AS.
- Kotter, J.P. (2012). Leading Change. Harvard Business Review Press.

Merriam, S.B., Tisdell, E.J. (2016). *Qualitative research, A Guide to Design and Implementation* (4.utg.). Jossey-Bass.

Rosenbaum, D., More, E., Steane, P. (2018). Planned organisational change management. *Forward to the past? An exploratory literature review*, 31 (2), 286-303.
www.emeraldinsight.com/0953-4814.htm

Smircich, L. (1983). *Concepts of Culture*, Sage publications. Inc

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse, En innføring i kvalitative metoder* (5.utg.). Fagbokforlaget.

Sporveien. (2022, 19. mars). *Strategi Best 2025*.

https://sporveien.com/inter/omktp/artikkel?p_document_id=3981138

Oversikt over figurer

Figur 1 viser organisasjonskart

Figur 2 viser Strategi BEST 2025

Figur 3 viser Organisasjonsmåling

Figur 4 viser Edgar H. Schein modell for endring

Figur 5 viser Kotters 8 stegs modell

Figur 6 viser Kurt Lewin tretrinnsmodell forklart

Figur 7 viser Endringsledelse I Sporveien på et overordnet plan

Vedlegg 1: Intervjuguiden

Bakgrunn

1. Hvor lenge har du vært seksjonsleder?
2. Hvor mange ansatte har du personal og driftsansvar for?
3. Har du en formell lederutdanning fra høyskole eller universitet? Hvis ja: beskriv utdanning og nivå?

Sporveis strategi

4. Hvilke tanker har du om strategiperiodene som har vært (BEST 2015 , BEST 2020)?
5. Hvilke tanker har du om innholdet i strategi BEST 2025? Eller dens relevans for førere?
6. Hvordan kan seksjonsledere bidra til at Sporveien lykkes med strategi BEST 2025?
7. Hva er de største utfordringer ved å oversette strategiske mål til handlinger som leder?

Organisasjonsmåling 2020:

8. Hvilke tanker har du om resultater av organisasjonsmålingen som ble foretatt i 2020?
Følgespørsmål: Hva var bra og hvilke områder kunne man bli bedre på?
9. Hva har bedriften gjort for å bli bedre på områder som fikk lav poengsum i organisasjonsmålingen
10. Hva kan du som seksjonsleder bidra med for å forbedre resultater mot neste organisasjonsmåling?

Organisasjonskultur blant førere i Sporveien Trikk/Tbane

11. Hvordan opplever du kulturen blant førere i Sporveien i Trikken/T-banen?
Følgespørsmål: Hvilke tanker har du rundt subkulturer i vogngruppen?
12. Hva slags kultur tenker du at Sporveien ønsker blant førere? Følgespørsmål: Hvordan har toppledelsen kommunisert ut om ønsket kultur?

13. Hvordan kan kulturuttrykk på overflaten påvirker virkelighetsoppfatninger som igjen påvirker kultur innhold?
14. Hvordan kan du som seksjonsleder gå frem for å påvirke aspekter ved kulturen hos førergruppen? Følgespørsmål: Hvor realistisk er å påvirke kulturen?
15. Hvilken betydning tenker du at kulturen kan ha for at Sporveien lykkes med strategien 2025?

Endringsledelse:

16. Hvilke utfordringer opplever du som seksjonsleder når du prøver å innføre endringer opp mot førergruppen?
17. Hvilke tanker har du om hvorvidt seksjonsledere bør lede endringer som er bestemt av toppledelsen opp mot førergruppen?
18. Hvordan går du frem når du møter motstand fra en fører mot en tenkt endring?
19. Hvilken betydning har du som seksjonsleder om en planlagt endring fra toppledelsen lykkes eller ei?

Vedlegg 2

Godkjenning fra NSD

NSD Personvern

Vurdert den 17.03.2022

Det innsendte meldingsskjema med referansekode 912227 er nå vurdert av NSD

Følgende vurdering er gitt:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg, og eventuelt i meldingsdialogen mellom innmelder og Personverntjenester. Behandlingen kan starte. INFORMASJONSSKRIV Informasjonsskrivet ditt mangler noen punkter loven krever er med. Du må derfor legge til disse punktene i informasjonsskrivet før du gir dette til forskningsdeltakerne dine. Du trenger ikke å laste opp den oppdaterte versjonen i meldeskjemaet: - Kontaktopplysninger til prosjektansvarlig - Kontaktopplysninger til din institusjon sitt personvernombud TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet. LOVLIG GRUNNLAG Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a. PERSONVERNPRINSIPPER - Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: -lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen - formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet -lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet DE REGISTRERTES RETTIGHETER Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art.

18), og dataportabilitet (art. 20). Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned. **FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER** Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med. For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon. **MELD VESENTLIGE ENDRINGER** Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke typer endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres. **OPPFØLGING AV PROSJEKTET** Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet!