



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

MASTEROPPGAVE

Sammenhengen mellom de tre pilarene:

Organisasjonskultur, konkurransestrategi og verdibasert ledelse

Navn:

Kristine Stenshavn Hansen

Emnekode:

BE 326E

MBA i luftfartsledelse



Abstract

To offshore tasks or departments is more and more common for Norwegian companies. The airline Norwegian Air shuttle is outsourcing by using the agency Runway for tasks in booking, sale, customer relations, crew planning.

This thesis concerns the context between three pillars; organizational culture, competitive strategy and value based leadership. Because the environments around the companies are rapidly changing, the companies have to be able to do the same. The changes require a new type of leadership than the original, also called value based leadership. A good organisational culture is important for the wellbeing of the employees. The topic is more focused by the leaders now than earlier because they see that there is a context between people's wellbeing and the level of performance. The level of performance increase without the salary doing the same due to a good organizational culture. Some go as far as saying that a good organizational culture is a competitive strategy.

This study made interviews with employees at Runway and the result was compared with the present theory.

The result indicate that there is a strong context between the 3 pillars and that value based leadership leads to a good organizational culture that can be used as a competitive strategy.



Forord

Denne besvarelsen markerer avslutningen på MBA i Luftfartsledelse ved Universitetet i Nordland.

Dette studiet har gitt meg en økt kunnskap innen temaene ledelse, økonomi, markedsføring og ikke minst luftfartsbransjen. Vi har også hatt forelesninger av personer i sentrale stillinger i norsk luftfart. Det har vært noen spennende, lærerike og travle år hvor jeg i tillegg til det faglige har møtt mennesker med en helt annen bakgrunn enn meg selv i et helt annet yrke. I tillegg til det faglige har vi delt ulike utfordringer og gleder i arbeidshverdagen. Mitt inntrykk er at selv om man arbeider innen svært ulike bransjer har man mange av de samme utfordringene når det gjelder ledelse.

I arbeidet med denne masteroppgaven har jeg tilegnet meg en bredere kunnskap om organisasjonsledelse og effekten av ulike former for ledelse i forhold til organisasjonskultur. I tillegg til dette har jeg tilegnet meg en bredere kompetanse innen ulike ledelsesmetoder og hvordan dette påvirker organisasjonskulturen. Det er et svært spennende case i denne besvarelsen med interesserte informanter som ga mye av sin tid og delte kunnskap for at denne besvarelsen har fått det utfallet den har.

Arbeidet med denne besvarelsen lært meg veldig mye som jeg vil ta med meg videre i arbeidslivet. Det er en glede å se at funn i denne besvarelsen kan hjelpe Runway videre med å lykkes med å bygge opp en god organisasjonskultur som skal fungere som en konkurransestrategi. Jeg vil rette en spesiell takk til veileder Fred Strønen som har motivert, veiledet og heiet meg gjennom dette arbeidet.

Kristine Stenshavn Hansen

Sammendrag

Bakgrunnen for valg av problemstilling er basert på en stadig mer fremtredende trend i norsk arbeidsliv, å få av hele eller deler av arbeidet til lavkostland. Dette kalles offshoring. I denne besvarelsen er samarbeidet mellom flyselskapet Norwegian og innleieselskapet Runway det er lagt vekt på. En sentral utfordring når det gjelder offshoring er at kvaliteten på produktet som leveres skal ha den samme eller bedre kvalitet enn den ville hatt om organisasjonen valgte å utføre oppgavene selv. For at arbeidet skal holde et høyt nivå og dermed levere produktet på en tilfredsstillende måte er det avgjørende at ansatte trives på jobben. Denne besvarelsen har derfor følgende problemstilling:

Er en god organisasjonskultur en konkurransestrategi og hvordan kan verdibasert ledelse påvirke organisasjonskulturen?

Problemstillingen er, gjennom hele besvarelsen, delt inn i tre grunnpilarer:



Figur 1: Tre pilarene organisasjonskultur, konkurransestrategi og verdibasert ledelse

Disse tre pilarene danner grunnlaget for et svar på problemstillingen og er nært knyttet sammen når det arbeides med organisasjonskultur.

Den empiriske undersøkelsen ble gjennomført av seks informanter som er ansatt i innleieselskapet Runways kontor i Malaga som leverer tjenester til Norwegian. I undersøkelsen ble sentrale temaer rundt organisasjonskultur tatt opp med formål å teste sammenhengen mellom de tre pilarene og besvare problemstillingen.

Det var svært interessant å få gjennomføre intervjuene på dette kontoret ettersom de ansatte på Runway daglig forholder seg til en lederstil lokalt på kontoret som er svært annerledes enn lederstilen sentralt i organisasjonen i Baltikum. Det var helt klart at dette hadde innvirkning på trivselen i organisasjonen og bekreftet dermed sammenhengen mellom de tre pilarene.

Det er klart at Runways kontor i Malaga nå er ved et veiskille hvor man har gått fra et lite miljø, til at man nå ikke kjenner navnene til alle sine kollegaer. Det er svært viktig at ledelsen nå tar organisasjonskulturen på alvor og setter inn noen tiltak for å beholde nødvendig kompetanse innad i bedriften. Opplæringsprosedyrene bør vurderes og det samme med å beholde kompetansen i avdelingene i stedet for er raskt opprykk i karrierestigen som har blitt dannet på kontoret.

Når det gjelder svar på problemstillingen var det tydelig at informantene bekreftet teorien hva gjelder at en god organisasjonskultur fungerer som en konkurransestrategi. Den empiriske undersøkelsen bekreftet teorien om at den moderne lederstilen som heller mot en verdibasert ledelse påvirker organisasjonskulturen i en positiv retning, noe som er avgjørende for å skape en god organisasjonskultur som fungerer som konkurransestrategi.

Det ble gjort funn i den empiriske undersøkelsen som utfordret allerede eksisterende teori. Med utfordret betyr det at funnene ikke samsvarte med allerede eksisterende teori og vil fungere som en substitutt til allerede eksisterende teori, altså vil de nye funnene vinkle teorien på en ny måte. Funnene som ble gjort:

- Ulik nasjonalitet blant de ansatte opplevdes som berikende for arbeidsmiljøet, men ikke for arbeidssituasjonen. De mente ikke at dette hadde noen positiv

effekt på arbeidet som ble gjort, snarere oppstod det diskusjoner og uenighet på grunn av misforståelser.

- Det er svært individuelt hvordan ansatte oppfatter tiltak som settes i verk av ledelse for å opprettholde et godt arbeidsmiljø.. En av informantene mente at ledelsen gjorde alt hva de kunne, mens andre ikke kunne komme på noen tiltak.
- Det kom klart frem at dersom ledelsen ikke setter i gang noen tiltak for å opprettholde en god organisasjonskultur, gjør de ansatte det på egen hånd for å opprettholde et godt miljø på jobben.
- Det er svært viktig å ha fokus på organisasjonskulturen under opplæringen for at det ikke skal oppstå konflikter mellom nyansatte og andre i bedriften.

Det ble klart, både gjennom undersøkelsen og den eksisterende teorien, at det var en klar sammenheng mellom de tre pilarene. Det var svært interessant at sammenhengen som ble funnet i teorien ble bekreftet gjennom den empiriske undersøkelsen.

Innholdsfortegnelse

1.0	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn for tema	1
1.2	Problemstilling	3
1.3	Fremgangsmåte.....	3
1.4	Besvarelsens begrensninger	4
2.0	Praktisk case	4
2.1	Norwegian Air Shuttle	5
2.2	Runway.....	6
3.0	Teoretisk rammeverk	7
3.1	Pilar 1: Organisasjonskultur	8
3.1.1	Verdienes betydning i organisasjonskulturen.....	10
3.1.2	Oppbygningen av en organisasjonskultur.....	11
3.1.3	Hvordan og hvorfor utvikles en organisasjonskultur?	13
3.1.4	Kan organisasjonskultur påvirkes?	15
3.2	Pilar 2: Konkurransestrategi.....	15
3.2.1	Strategi som perspektiv (perspective)	17
3.2.2	Strategi som mønster (pattern).....	17
3.2.3	Strategi som posisjon (position)	18
3.2.4	Organisasjonskultur som konkurransefortrinn.....	18
3.3	Pilar 3: Verdibasert ledelse	20
3.2.6	Kultur fra ledelsesperspektiv.....	21
3.3.1	Den tradisjonelle ledelse.....	22
3.3.2	Verdibasert ledelse	24
3.4	Sammenhengen mellom pilarene	25
4.0	Metode.....	26
4.1	Forskningsmetode	26
4.1.1	Utvelgelse av informanter.....	27
4.1.2	Det kvalitative intervjuet.....	27
4.1.3	Undersøkelsens begrensninger.....	28
4.2	Intervjuguide	29

4.3	Presentasjon av intervjubesvarelsene.....	32
4.3.1	Pilar 1: Organisasjonskultur	32
4.3.2	Pilar 2: Konkurransestrategi.....	37
4.3.3	Pilar 3: Verdibasert ledelse	40
5.0	Analyse.....	46
5.1	Analyse av pilar 1: Organisasjonskultur	47
5.2	Analyse av pilar 2: Konkurransestrategi.....	50
5.3	Analyse av pilar 3: Verdibasert ledelse	51
6.0	Konklusjon	53
6.1	Pilar 1: Organisasjonskultur	53
6.2	Pilar 2: Konkurransestrategi.....	55
6.3	Pilar 3: Verdibasert ledelse	55
6.4	Sammenhengen mellom de tre pilarene	56

Oversikt over figurer

Figur 1: Tre pilarene organisasjonskultur, konkurransestrategi og verdibasert ledelse

Figur 2: Organisasjonskulturens fire lag

Figur 3: Kulturelle referanserammer

Figur 4: Mintzberg`s 5 perspektiver

1.0 Innledning

Denne oppgaven tar for seg temaet organisasjonskultur som en konkurransestrategi og hvordan verdibasert ledelse eventuelt kan påvirke denne sammenhengen. I tillegg skal oppgaven diskutere om organisasjonskultur kun eksisterer, eller om det faktisk er mulig å endre den. Oppgaven skal, ved hjelp av eksisterende teori og innhentet data, beskrive hvilke elementer som er viktig i en organisasjonskultur og hvordan denne kan fungere som en konkurransestrategi.

1.1 Bakgrunn for tema

Stadig flere norske bedrifter har etablert deler eller hele sin virksomhet i utlandet. I denne forbindelse har internasjonal ledelse av menneskelige ressurser blitt et viktigere område i norsk næringsliv. Å lede en bedrift på tvers av landegrensene fører med seg en del ekstra utfordringer som man ikke har i en bedrift som er samlet innen landegrensene. Ulike standarder for belønning / incentiver av ansatte, en sterkere inngripen i den enkelte ansattes liv, usikkerhet med tanke på en større bredde i oppgavene samt at avstanden mellom hovedkvarteret og de ansatte kan gjøre kommunikasjonen mer tungvint. (Nordhaug, 1998)

Flyselskapet Norwegian Air Shuttle er en internasjonal bedrift som opererer på tvers av landegrensener, tidligere innen Europa, og nå i det siste på flere kontinenter. På lik linje med andre norske bedrifter som opererer på tvers av landegrensene har

Norwegian siden 2012 satt ut deler av arbeidsoppgavene til kontorer i Baltikum, og senere i Spania.

Ansatte får i dagens organisasjoner stadig høyere formalutdanning og mer sertifisering. Dette fører til endringer i tilhørighetsfølelser og lojalitetsoppfatninger. I tillegg skjer det dynamiske endringer i organisasjonenes politiske, økonomiske og markedsmessige omgivelser som stiller store krav til organisasjonene. Begge disse utviklingstrekkene har bidratt til at organisasjoner i dag fremstår som både komplekse og paradoksale (Kirkhaug, 2013). Kravene fra eksterne kilder utenom organisasjonen er enorm, noe som gjør at organisasjonen blir svært kompleks og må kunne endre seg raskt for å følge med i markedet. Dette stiller nye krav til ledelsen. Vi skal se nærmere på det i kapittel 3.3.

Med bakgrunn i de eksterne kreftene som rår, er det en klar tendens at store norske bedrifter flytter deler av bedriften utenlands, såkalt offshoring, og det er flere årsaker til dette. Lønnsnivået i Norge er et av de høyeste i verden og det er vanskelig å konkurrere mot aktører på det internasjonale markedet når personalkostnadene er vesentlig høyere enn hos konkurrentene. Det er en forskjell mellom outsourcing og offshoring, selv om det mest brukte begrepet er outsourcing. Definisjonen på offshoring er at deler av arbeidet blir flyttet til et annet land. Definisjonen på outsourcing er at deler av arbeidet flyttes ut til en annen organisasjon.

(www.diffen.com) Dersom Norwegian hadde flyttet hele sin crew plan avdeling ut av Norge og latt ansatte i Runway gjøre dette, hadde det vært outsourcing. Ettersom det kun er oppgaver innen crew plan som er flyttet til utlandet, kalles dette offshoring.

I følge FAFO rapporten til Andersen m fl (2009) gjorde EU- utvidelsen i mai 2004 at norske bedrifter fikk nye muligheter for rekruttering av arbeidskraft. Finanskrisen i 2008 utløste et dramatisk tilbakeslag i den internasjonale økonomien. Sektorer i det norske næringslivet merket også denne krisen, men ettersom krisen var større i resten av Europa, ble differansen i lønnsnivået enda større enn hva den var frem til 2008.

Med bakgrunn i dette vil besvarelsen fokusere på verdibasert ledelse og sammenhengen mellom god organisasjonskultur og konkurransestrategi.

1.2 Problemstilling

Er en god organisasjonskultur en konkurransestrategi, og hvordan kan verdibasert ledelse påvirke organisasjonskulturen?

1.3 Fremgangsmåte

Denne besvarelsen starter med en kort presentasjon av flyselskapet Norwegian Air Shuttle, hvordan selskapet er organisert og hvilke åpne verdier det står for. Dette er bakgrunnen for å danne en forståelse av organisasjonskulturen i selskapet.

Runway, som er et innleieselskap Norwegian benytter, vil bli presentert sammen med flyselskapet, ettersom det er fra et av Runway sine kontorer interessentene i den empiriske undersøkelsen er hentet fra. Deretter presenteres relevant teori rundt strategi, verdier og organisasjonskultur, ulike syn på tematikken, hvordan dette knyttes opp mot et moderne lederskap, og om det finnes en eventuell sammenheng mellom organisasjonskultur og konkurransestrategi

Ovenstående danner grunnlaget for den empiriske undersøkelsen som følger. Interessentene i den kvalitative undersøkelsen som ble foretatt blant ansatte på kontoret til Runway er valgt utfra visse kriterier og deretter tilfeldig valgt.

En analyse av den eksisterende teori som er presentert i del 1 av oppgaven og funnene som er avdekket i den empiriske undersøkelsen følger etter presentasjonen av intervjubesvarelsen. En konklusjon avslutter besvarelsen og nye funn presenteres og problemstillingen besvares.

Samtlige deler av besvarelsen er delt inn i tre grunnpilarer som hele problemstillingen er bygget på. Disse grunnpilarene er organisasjonskultur, konkurransestrategi og verdibasert ledelse, illustrert her:



Figur 1: Tre pilarene organisasjonskultur, konkurransestrategi og verdibasert ledelse

1.4 Besvarelsens begrensninger

Tidsaspektet er begrensende i forhold til denne besvarelsen ettersom det er en satt frist for innlevering. I tillegg er masteroppgaven en del av et MBA studium som er et deltidsstudium ved siden av fullt arbeid. Dette kan ha hatt begrensende effekt i forhold til mengden gjennomgått data.

Det er gjennomført en kvalitativ undersøkelse i forbindelse med denne besvarelsen. I denne undersøkelsen ble det valgt ut 6 informanter basert på et kriterium om at de var ansatt lenger enn et år i bedriften. Av de som meldte seg interesserte ble informantene valgt ut fra ulike avdelinger. Konklusjonen i besvarelsen er kun basert på uttalelser fra disse informantene i den grad deres besvarelser er representativt for organisasjonen, i tillegg til eksisterende teori som er presentert i første del av oppgaven.

2.0 Praktisk case

Denne besvarelsen består av en del med empirisk undersøkelse for å avdekke nye funn i forhold til allerede eksisterende teori. Som beskrevet i innledningen er Norwegians offshoring av tjenester til innleieselskapet Runway den praktiske casen

som den eksisterende teorien skal testes opp mot. I dette kapittelet følger en beskrivelse av de to organisasjonene og samarbeidet mellom de to.

2.1 Norwegian Air Shuttle

Norwegian er et skandinavisk lavprisselskap som er notert på Oslo Børs. Det er det nest største flyselskapet i Skandinavia og har per i dag 89 fly som opererer 413 ruter til 128 destinasjoner. Norwegian fokuserer på moderne, drivstoffgjerrige og miljøvennlige fly for god service til kundene og for å holde kostnadene nede.

Norwegian er et innovativt flyselskap i en rasende utvikling og har mottatt flere priser for sitt arbeid og ble blant annet kåret til årets markedsleder i 2009 av ATW (Air transport World).

Norwegians visjon er at *alle skal ha råd til å fly* og deres kjerneverdier er:

- 1) Relevant
- 2) Enkelt
- 3) Direkte

(www.norwegian.no)

Edward Thorstad, manager for booking i Norwegian, hadde bakgrunn fra samme avdeling i flyselskapet Delta med arbeidsplass i London før han startet i Norwegian. Han så tidlig hvilken enorm ekspansjon Norwegian hadde foran seg og forstod hva dette betød i forhold til hans avdeling. I sammenheng med denne utviklingen gjorde også daglig leder, Bjørn Kjos, det klart at det ikke skulle benyttes mye midler for å ivareta utviklingen. Edward måtte da tenke alternativt og benyttet seg av erfaringen han hadde fra Delta om å samle kundesenterfunksjonene for å holde kostnadene nede.

I 2006 startet det spede samarbeidet med innleieselskapet Runway med et bookingkontor i Riga. Riga ble valgt på grunn av billig arbeidskraft og fordi byen har et språkstudium med skandinavisk språk. Dette betød at det var mange gode

kandidater som hadde de språkkunnskapene som var ønsket av Norwegian til en vesentlig lavere kostnad enn hva dette ville kostet i Norge. I starten var det en del barnesykdommer, men Norwegian var hele veien fornøyd med hva Runway leverte og samarbeidet utviklet seg stadig. I dag er Norwegian Runways største kunde og selskapene har sammen bygget opp den løsningen som i dag finnes.

Norwegian var en pioner hva gjelder offshoring av tjenester til Baltikum, og senere kom andre anerkjente, norske selskaper etter, for eksempel Netcom og Statoil. Edward forteller at Norwegian og Runway måtte se seg om etter nye kontorer da Statoil gikk inn i markedet og tilbød dobbel pris av hva andre tilbydere gjorde. Dette ødela markedet totalt i Riga, mente Edward. Dette resulterte i at analytikere og andre sentrale personer i Runway forsvant til konkurrenten. Et av kontorene som ble startet var i Benalmàdena i Malaga, Spania.

2.2 Runway

Kontoret i Malaga har cirka 70 ansatte fordelt på flere avdelinger med hovedvekt på kundesenterrollen. Det er fra dette kontoret interessentene til undersøkelsen i denne oppgaven er hentet. Som forklart tidligere har Norwegian og Runway utviklet seg sammen og parallelt. Dette har resultert i at forholdet mellom de to i dag, i følge Edward Thorstad, er godt og de to er svært avhengige av hverandre.

Runways sine verdier er:

- 4) Integritet
- 5) Positiv holdning
- 6) Eierskap
- 7) Være i forkant
- 8) Like muligheter

Hele bedriften styres fra Baltikum med lokal ledelse på de ulike kontorene. På kontoret i Malaga finnes det en egen HR avdeling bestående av én person samt en leder for kontoret, og teamleder for hvert av teamene. Samtlige av personene i disse

stillingene er skandinavere. Oppgaver som lønn, oppsetting av vaktlister samt kvalitetskontroll gjøres fra Baltikum. Dette resulterer i at de ansatte forholder seg til både sin nærmeste ledelse lokalt på kontoret, og også ledelsen sentralt gjennom oppgavene som er tillagt der.

3.0 Teoretisk rammeverk

Den empiriske undersøkelsen som er gjennomført har rettet fokuset mot arbeidsmiljøet på kontoret i Malaga og hvordan interessentene som representerer miljøet på kontoret, oppfatter sammenhengen mellom en god organisasjonskultur og om dette kan oppfattes som en konkurransestrategi. I tillegg til dette legges det fokus på hvilken type ledelse de ansatte opplever følges, og hvilken påvirkning ledelsesstrategien påvirker organisasjonskulturen.

For å kunne besvare problemstillingen og legge grunnlaget for undersøkelsen må faktorene sees i sammenheng med allerede eksisterende teori. Det følgende kapitlet vil diskutere eksisterende teori rundt organisasjonskultur fra ledelsesperspektiv, som konkurransefortrinn og om den kan påvirkes.

Videre drives oppgaven frem av et kapittel om forskningsmetoden og deretter følger en drøfting og konklusjon som skal besvare problemstillingen.

Besvarelsen er basert på tre grunnpilarer, illustrert i denne modellen:



Figur 1: Tre pilarene organisasjonskultur, konkurransestrategi og verdibasert ledelse

Besvarelsen tester ut sammenhengen mellom de tre pilarene organisasjonskultur, konkurransestrategi og verdibasert ledelse.

Med organisasjonskultur forstås den kulturen eller kulturene som finnes i enhver organisasjon. Videre knyttes organisasjonskulturen opp mot konkurransestrategi og i hvilken grad kulturen kan benyttes som konkurransestrategi. Det er enkelt å tro at det finnes en sammenheng mellom disse ved at organisasjonskulturen da spiller en viktigere rolle for ledelsen. Arbeidet som legges ned i å skape, eller opprettholde, en god organisasjonskultur vil kunne gi resultater utover det faktum at ansatte trives på jobben. Den siste pilaren, verdibasert ledelse, knyttes i denne sammenheng opp mot de to øvrige pilarene. Det er ønskelig å se på hvilken innvirkning verdibasert ledelse har på organisasjonskulturen. I neste del av besvarelsen presenteres relevant, eksisterende teori innen de tre pilarene.

3.1 Pilar 1: Organisasjonskultur

Edgar Schein er den som er mest referert til i organisasjonskulturen. Han definerer organisasjonskultur som: *et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon- som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og*

som læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle i forhold til disse problemene (Jacobsen og Thorsvik, 2007: 120).

I Scheins definisjon finner vi flere sentrale elementer i organisasjonskultur.

- Det første vi legger merke til er at organisasjonskultur er grunnleggende antakelser utviklet av en *gruppe*. Et enkelt menneske kan altså ikke inneha en organisasjonskultur alene. En organisasjonskultur dannes ved at flere menneske har de samme antakelser på organisasjonen og dens syn på hva som er rett og galt og hvordan man skal opptre.
- Videre leser vi at kulturen er basert på læring, både med ekstern tilpasning og intern integrasjon. Kulturen utvikler seg videre ut fra hvilke erfaringer man tidligere har hatt med eksterne aktører og hvordan disse erfaringene har gjort at man tilpasser seg denne. Det dannes også en kultur for den interne integrasjonen i organisasjonen. Dette kan være måten man kommuniserer på og forholder seg til hverandre på for å nå organisasjonens mål. For en nyansatt vil man i første omgang forholde seg til hva man lærer om kulturen, men dette er kun overflaten. Det er først når man tas opp som medlem i gruppen at man lærer å forstå den underliggende kulturen som gjør at man opptrer på den måten man gjør. (Schein, 2010)
- En organisasjonskultur opprettholdes kun dersom de ansatte oppfatter at den er riktig. Ettersom en kultur stadig får testet sine antakelser vil den stadig være i utvikling.
- Det siste elementet i Scheins definisjon er at kulturen blir lært bort til nye. Dette elementet er svært interessant i ledelsessammenheng. Gode antakelser og en positiv kultur gjør at ansatte har en god innstilling til arbeidsplassen og dermed kan organisasjonens visjoner og mål lettere settes ut i praksis.

E. Schein (2010) mener at enhver sosial enhet som har noen som helst form for historie sammen har utviklet en kultur. Lengden på historien gruppen har hatt sammen, stabiliteten i gruppen og den emosjonelle intensiteten i historien gruppen har delt legger grunnlaget for hvor sterk kulturen er.

Ifølge Bolman og Deal (2004) er en organisasjonskultur både et produkt og en prosess, og dette tilsvarer med definisjonen til Schein (2010) som beskrevet tidligere. Med produkt forstås den oppsamlede klokskapen og kunnskapen som man har fått overlevert fra tidligere ansatte. Organisasjonskultur er en kontinuerlig prosess fordi den fornyes og nyskapes hver gang en nyansatt kommer inn i organisasjonskulturen. Kulturen utfordres stadig ved at den utsettes for prøvelser utenfra og medlemmene får bekreftet eller avkreftet at antakelsene er en sannhet.

3.1.1 Verdienes betydning i organisasjonskulturen

Kaufmann og Kaufmann (2009) forklarer verdier som det som er grunnleggende verdifullt for oss og er «stjernene som styrer livet vårt etter». Det handler om våre grunnleggende prinsipper om hva som er rett og galt og den generelle overbevisningen som gir opphav til en spesiell væremåte eller handlemåte. Verdiene vi har er dermed en stor del av vår personlighet.

Verdiene innehar ulike funksjoner:

- de er en standard og veileder for handlingene vi skal utføre, valg vi skal ta og holdningene vi har
- de fungerer som en plan for konfliktløsning og beslutninger
- de gir oss motivasjon
- de er grunnpilarer for selvaktelse

Verdiene vi innehar kan også deles inn i to grupper ut fra hvor lette de er å formulere. De som er lette for oss å formulere kalles de *åpne verdiene*. Dette er verdier vi lett kan snakke om og dreier seg ofte om mål og idealer. I tillegg til disse verdiene har vi også de *skjulte verdiene*. Disse har en lang utviklingshistorie og kan styre atferden vår like sterkt som de åpne verdiene.

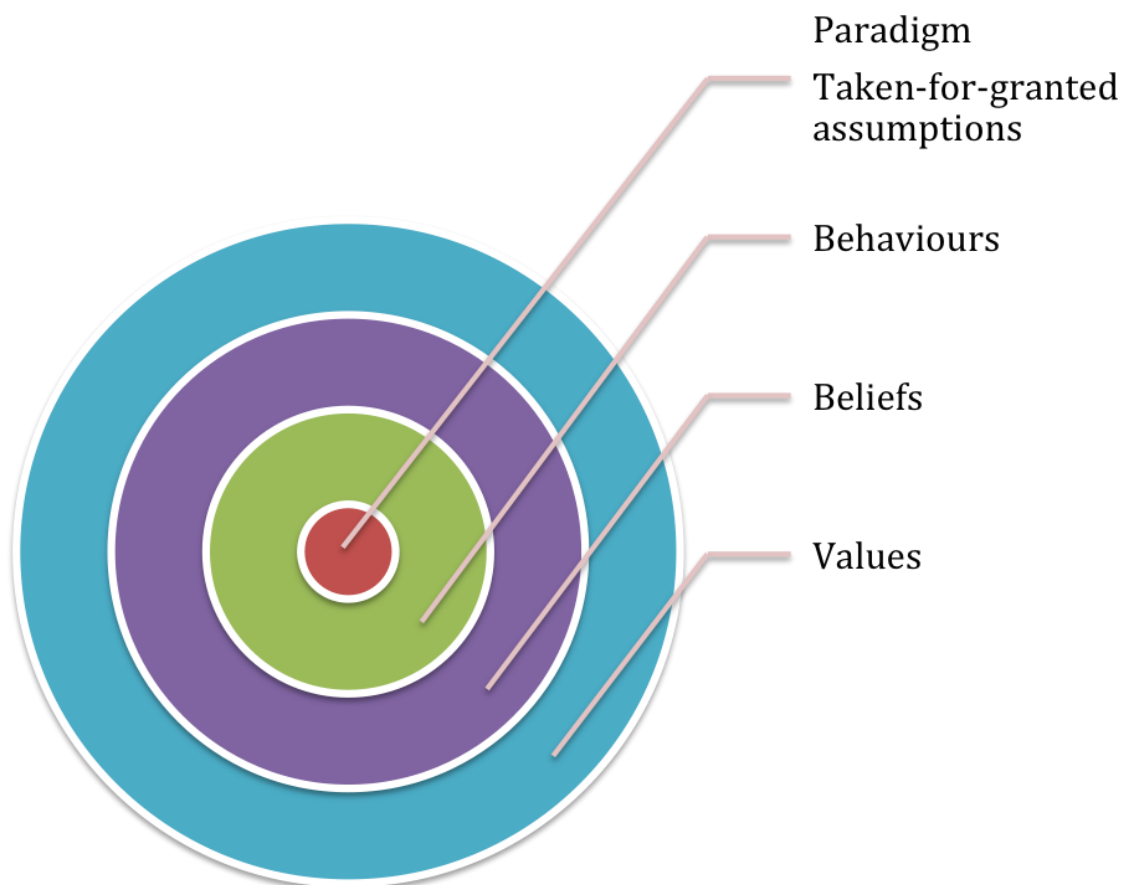
En del av våre verdier kan kategoriseres som jobbverdier. Disse verdiene er personlige ønsker om hva man vil ha ut av sitt arbeid, og hvordan man skal oppføre seg på arbeidsplassen.

- *Indre jobbverdier* er individets verdier som har med selve jobben og gjøre. Dette kan være ønsker om nye utfordringer, om å lære nye ting utvikle eget potensiale osv. Det er enkelt å gå ut i fra at alle mennesker har de samme verdiene som oss selv, men dette kan være feil.
- *Ytre jobbverdier* har med konsekvensen av jobben og gjøre. Dette kan dreie seg om å tjene mest mulig penger, ha sosiale kontakter eller å ha tid til familie og hobbyer. På lik linje med de indre jobbverdiene er også dette svært individuelt.

3.1.2 Oppbygningen av en organisasjonskultur

I følge Kaufmann og Kaufmann (2009) er det første en nyansatt fornemmer om kulturen på en arbeidsplass hvordan det psykososiale arbeidsmiljøet viser seg i samspillet mellom menneskene i miljøet. Med det psykososiale arbeidsmiljøet forstås kvaliteten på det sosiale og følelsesmessige samspillet mellom medlemmene i organisasjonen.

I følge Edgar Schein er en organisasjonskultur bygget opp i fire lag som illustrert nedenfor. (Johnson et al. 2008)



Figur 2: Organisasjonskulturens fire lag

www.innovationforgrowth.co.uk

I det ytterste finnes verdier. Verdiene er ofte svært enkelt og identifisere i en organisasjon da det er nedskrevet. Disse er skrevet ned som en del av bedriftens strategi og er tilgjengelig for alle som ønsker denne informasjonen.

Det neste laget i organisasjonskulturen er mer spesifikke, men er fortsatt tydelige fra ledelsens side.

I det nest innerste laget kommer man mer til kjernen i kulturen, hvordan de ansatte opptrer og oppfører seg. Med dette forstås den daglige driften av organisasjonen, hvilke rutiner som benyttes og strukturen i organisasjonen.

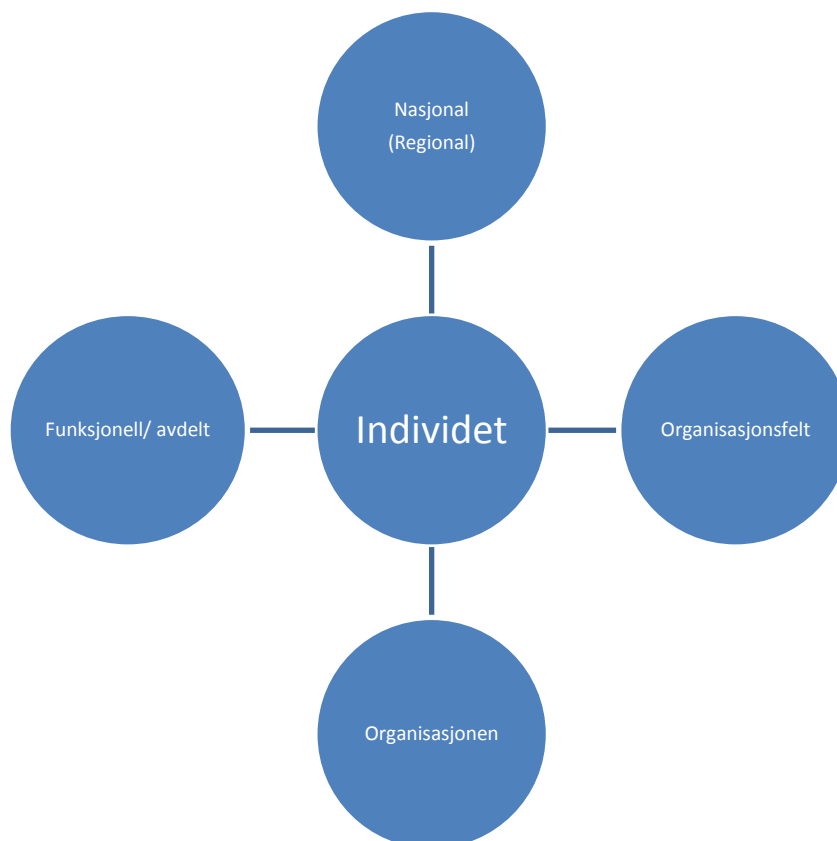
Selve kjernen i organisasjonskulturen er de forutsetningene i kulturen som er tatt for gitt, og forutsetningene er ofte vanskelige å identifisere og forklare. Disse forutsetningene blir ofte kalt paradigme i organisasjonen og er like for medlemmene i

kulturen- Med dette forstås den kollektive erfaringen gruppen har gjort seg som gjør at ikke alle medlemmene må gjøre individuelle erfaringer i enhver situasjon. I følge Kaufmann og Kaufmann (2009) tar det lengre tid før en ansatt kommer inn til dette laget i kulturen. Når man når denne kjernen forstås man de strømningene som danner grunnlaget for arbeidsmiljøet.

For at man skal kunne forstå en kultur og dermed kunne påvirke den er det viktig at man har forståelse for alle de fire lagene.

3.1.3 Hvordan og hvorfor utvikles en organisasjonskultur?

For å kunne avdekke hvordan ledelsen kan påvirke en organisasjonskultur er det viktig å forstå hvordan og hvorfor organisasjonskulturer oppstår. Johnson et al. (2008) har laget en modell som beskriver de kulturelle referanserammene.



Figur 3: Kulturelle referanserammer

Nasjonal/ regional kultur

Hofstede har bevist at arbeidsmoral, forhold til autoriteter, likestilling og andre viktige faktorer innen arbeidslivet er forskjellige fra et land til et annet. Hofstede går så langt som å indikere at det er forskjeller regionalt i et land og trekker da frem nord og sør i Italia.

Organisasjonsfelt

Organisasjonsfelt forstås som en rekke organisasjoner som jobber tettere enn andre. Mellom slike organisasjoner oppstår det egne rutiner, normer og forutsetninger. Et eksempel i denne sammenheng kan være luftfart. Innen luftfart finnes det en rekke instanser som et hierarki av ulike tilsyn, lufthavner og ikke minst flyselskap. Det finnes en rekke ulike rutiner, normer og forutsetninger innen disse instansene. Faren er at man kan bli så fokusert på dette nettverket at man ikke ser farene utenfra som for eksempel kan være konkurransen fra høyhastighetstog.

Funksjonelle/avdelte kulturer

I enhver organisasjon vil det finnes ulike kulturer, også kalt subkulturer. Eksemplet i kapittel 5.1 om at alle medlemmer i en kultur må oppfatte antakelsene som sanne er en form for en subkultur. I alle globale selskaper vil de finnes subkulturer. Dette kan være avgrenset geografisk, ved kontorer, avdelinger eller internt på avdelinger.

Organisasjonen

I alle organisasjoner finnes det en kultur, enten den oppfattes som god eller mindre god. Ettersom sammensetningen av mennesker er ulik i enhver organisasjonskultur er unik.

I midten av disse fire referanserammene står individet og blir påvirket av alle de kulturelle referanserammene. Det er med disse referanserammene individet går inn i

en organisasjon og en kultur. Fra et ledelsesperspektiv er disse referanserammene interessant i forhold til sammensetningen i et team eller i en større organisasjon.

3.1.4 Kan organisasjonskultur påvirkes?

Fra ledelsesperspektiv er et sentralt spørsmål i forbindelse med organisasjonskultur om det er finnes sammenheng mellom de tre pilarene. Like viktig er det om det er mulig å påvirke en av dem, nemlig organisasjonskulturen. Dersom det viser seg at det ikke er mulig å påvirke organisasjonskulturen er det heller ingen hensikt å legge ressurser i dette.

Det finnes flere måter man kan påvirke individene i en kultur på. En av disse er belønninger. I følge Nordhaug (1998) har mange bedrifter i dag innført spesielle belønningsformer som innebærer at de ansatte enten er partnere, medeiere eller deltar i delingen av overskudd, produksjonsgevinster eller oppnådde kostnadsreduksjoner. En av årsakene til at mange bedrifter velger denne formen for belønning er et ønske fra bedriftens siden om at den ansatte skal identifisere seg sterkere med bedriften og derved øke arbeidsmotivasjonen.

3.2 Pilar 2: Konkurransestrategi

I følge Johnson et al. (2008: 6) defineres strategi som *en organisasjons langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetningen av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger.*

Dersom vi ser nøyere på denne definisjonen finnes det flere viktige poeng for hva strategi handler om. Den forklarer at strategi er et retningsvalg som er langsiktig og hensikten med strategi er at den skal skape en fordelaktig posisjon for bedriften i omgivelser som stadig er i endring. Strategien skal skape dette gjennom

sammensetningen av ressurser og kompetanser som dekker behovet til markedet og interessentene til denne bedriften. Senere i denne oppgaven skal vi knytte målet med strategien, altså en fordelaktig posisjon, opp mot Barney (1986) sine synspunkter i diskusjonen om organisasjonskultur er et konkurransefortrinn.

Mintzberg (1987) mener at strategien har 5 perspektiver, også kalt de 5 p`ene. Med dette forstås fem måter strategi kan fungere på. Bakgrunnen for å benytte dette i besvarelsen er for å illustrere hvordan organisasjonskultur kan fungere som strategi. De 5 p`ene er illustrert i figur



Figur 4: Mintzbergs 5 perspektiver

Som illustrert i figuren er de 5 perspektivene plan, ploy (manøver), pattern (mønster), posisjon og perspektiv. Av de 5 p`ene er den mest relevante i denne oppgaven strategi som *perspektiv*. I tillegg er det relevant med strategi som *mønster* samt som *posisjon*.

Bakgrunnen for dette valget er at organisasjonskultur som konkurransestrategi er fokusert innad i bedriften og handler om den kollektive tankegangen i bedriften, slik Mintzberg beskriver strategi som perspektiv.

I tillegg til dette er organisasjonskulturen noe som vokser frem av seg selv. Av denne grunn er strategi som mønster mer relevant enn hva strategi som plan er. Ettersom organisasjonskultur er et område det er vanskelig å styre og endre raskt kan det ikke brukes som manøver for å overliste en konkurrent eller inntrenger på markedet. Organisasjonskultur som strategi er derfor i mer samspill med omgivelsene rundt bedriften og kan lettere brukes som posisjon.

På bakgrunn av dette er perspektivene som er relevante for besvarelsen beskrevet nærmere i dette kapitlet.

3.2.1 Strategi som perspektiv (perspective)

Dette perspektivet har fokuset innad i bedriften. Det handler om den kollektive tankegangen i bedriften og fokuset er hvordan sentrale ideer og tanker deles av de ansatte og dermed legger føringer for de videre handlingene. I dette perspektivet er det ikke perspektivet som skaper strategien, men perspektivet er et resultat av strategien. Perspektivet er det samme som personlighet for et menneske og det er det som gjør at bedriften skiller seg fra andre og det er slik de ansatte kan identifisere sin arbeidsplass. Kort sagt er dette organisasjonskulturen til bedriften styrt av verdier som er satt opp av ledelsen. Dette perspektivet knytter dermed sammen de tre pilarene i denne besvarelsen, organisasjonskultur, konkurransestrategi og verdibasert ledelse.

3.2.2 Strategi som mønster (pattern)

Denne typen strategi kalles også den realiserte strategien og består av den tilsiktede strategien og den fremvoksende strategien. Den tilsiktede strategien er de av planene fra intensjonen man hadde i utgangspunktet mens den fremvoksende strategien er mønstre som blir utviklet i fravær av eller på tross av den eksisterende strategien. Organisasjonskultur er stadig i endring og en strategi som ikke er like enkel å påvirke som andre mer konkrete strategier.

3.2.3 Strategi som posisjon (position)

Strategi som posisjon er basert på bedriften i de aktuelle omgivelsene. Denne fokuserer altså ikke på forhold innad i bedriften, men på bedriften som i samspill med omgivelsene. Et eksempel på dette kan være i hvilken posisjon i markedet bedriften ønsker og være. Dette kan knyttes opp mot referanserammene til Johnson et al. i figur 3 hvor man ser hvilken påvirkning elementer rundt individet har som referanserammer, På samme måter kan man bytte ut individet med organisasjonskulturen og se på hvilke referanserammer som finnes rundt denne som påvirker kulturen.

3.2.4 Organisasjonskultur som konkurransefortrinn

I følge Barney (1986) vil resultatet av et konkurransefortrinn føre til et vedvarende overlegent økonomisk resultat i forhold til konkurrentene. Han mener at kjerneverdiene i en bedrift fostrer innovasjon og fleksibilitet som er viktige suksessfaktorer i dagens konkurransesituasjon. Dersom utviklingen av disse verdiene blir i en slik form at det lar seg kontrollere av ledelsen, kan man oppnå et konkurransefortrinn som vil skape overlegne økonomiske resultater over tid.

I økonomiske termer kan en bedrift oppnå tre ulike økonomiske resultater; normalt resultat, overlegent godt resultat og under normalt resultat, hvor det optimale selvsagt er det overlegent gode resultatet.

I følge Barney (1989) er det ikke mulig å levere et overlegent godt resultat bestandig, men det er en situasjon en bedrift selvsagt ønsker å være i så lenge som mulig. Når man ser på sammenhengen mellom kultur og konkurransestrategi er det de tre ulike økonomiske resultatene som er målestokken for suksessen og det er selvsagt et økonomisk resultat som er overlegent godt som er selve målet. I tillegg til at det må være overlegent godt, må dette være en vedvarende tilstand. Selvsagt vil ikke en slik

tilstand kunne forventes og vare evig, men det er et mål at det skal vare så lenge som mulig.

I følge Barney (1986) kan organisasjonskultur være en konkurransestrategi dersom kulturen har følgende tre egenskaper:

- 9) «**Valuable**» betyr at kulturen må være verdifull. Kulturen oppfattes som verdifull for en organisasjon dersom den påvirker bedriften til og gjør tiltak eller opptrer på en måte som enten øker salget, senker kostnadene eller på annen måte påvirker det økonomiske resultatet til bedriften i en positiv retning. Med dette resultatet blir kulturen verdifull for ledelsen i bedriften og de lærer og sette pris på den, kundene, leverandørene og de ansatte. Jo mer verdifull en kultur oppfattes for ledelsen, jo mer tiltak og aktiviteter setter de inn for å ivareta den.
- 10) «**Rare**» forklares med at kulturen må være sjelden og innehar de karakteristikkene og attributter som ikke er vanlige i andre organisasjoner. Bakgrunnen for at kulturen er sjelden kan være historien til bedriften eller påvirkningen fra ulike personer som har ledet bedriften frem til hva den er i dag.
- 11) «**Imperfectly imitable**» betyr at konkurrerende bedrifter ikke kan sette i verk aktiviteter for å oppnå den samme kulturen og lykkes med det. De som prøver og imitere kulturen vil ikke lykkes fordi de ikke innehar de nødvendige egenskapene for og lykkes. Dette kan være egenskaper som omdømme eller erfaring. De elementer i kulturen og bedriften som er en selvfølgelighet og som er tatt for gitt er ofte svært vanskelig å imitere ettersom det er vanskelig å fange opp dersom man ikke er en medlem av kulturen.

I tillegg til disse tre egenskapene kom Barney i 1991 med en fjerde egenskap: det kan ikke finnes «**likeverdige substitutter.**» Dette betyr at det må ikke finnes andre strategier som konkurrerende selskaper kan få tilgang til og dermed generere de samme konkurransefortrinnene. (Roos et al. 2005)

Barney (1986) mener at en kultur med de nevnte egenskapene gjør at organisasjonskultur er et konkurransefortrinn. Det er svært viktig suksessfaktor at kulturen innehar samtlige av de nevnte egenskapene da de henger sammen med hverandre. En kultur er ikke sjelden dersom den ikke er verdifull, og den er heller ikke

vanskelig å imitere dersom den ikke er verdifull og sjelden. Den tredje egenskapen kommer i tillegg til de tre som må være oppfylt suksess.

Barney (1986) poengterer likevel at det økonomiske resultatet kan falle til normalt eller under normalt dersom bedriften ikke lykkes med øvrige strategier. Barney oppfordrer organisasjoner som innehar en verdifull kultur og prøve og forstå hva det er som gjør at de har oppnådd denne og deretter pleie og utvikle dette på best mulig måte for at det gode økonomiske resultatet skal vare så lenge som mulig.

I dette kapitlet har det blitt klart at strategi er et retningsvalg som er langsiktig og har til hensikt å skape en fordelaktig posisjon for bedriften i omgivelser som stadig er i endring. Organisasjonskultur som strategi kan beskrives ut fra Mintzbergs 5 p`er som perspektiv, posisjon og mønster hvor den har til størst hensikt som perspektiv, som personligheten til et menneske er organisasjonskulturen for en bedrift. Organisasjonskultur som strategi har som formål å skape et overlegent godt resultat og målet er at dette skal vare så lenge som mulig. Fra ledelsesperspektiv er det selvsagt av interesse at dette skal vare så lenge som mulig. For at organisasjonskultur skal fungere som konkurransestrategi må den ivareta fire egenskaper, den må være verdifull, sjelden, være vanskelig å imitere samt at det ikke må finnes likeverdige substitutter.

Med denne oppsummeringen av pilar 2 presenteres nå relevant teori for pilar 3 verdibasert ledelse.

3.3 Pilar 3: Verdibasert ledelse

Dette er det siste av de tre teorikapitlene i denne besvarelsen og tar for seg verdibasert ledelse. Før verdibasert ledelse blir presentert, er det en kort avklaring rundt tradisjonell ledelse for å avklare forskjellen mellom denne og verdibasert ledelse. I forhold til casen i denne besvarelsen er det svært interessant med den

tradisjonelle ledelsesmetoden ettersom det utøves to forskjellige typer ledelse på kontoret til Runway.

Som forklart tidligere under Mintzberg`s 5 perspektiver, kapittel 3.2 konkurransestrategi, er organisasjonskulturen til bedriften styrt av verdier som er satt av ledelsen. Dette er i direkte tilknytning til den siste pilaren om verdibasert ledelse.

3.2.6 Kultur fra ledelsesperspektiv

Organisasjoner er i stadig utvikling av flere grunner. De ansatte generelt får en stadig høyere formalutdanning og er mer sertifisert enn tidligere. Samtidig skjer det stadig dynamiske endringer i organisasjonens politiske, økonomiske og teknologiske omgivelser (Kirkhaug, 2013).

Definisjon på ledelse: *Ledelse er en subtil prosess av gjensidig påvirkning der tanker, følelser og handlinger smelter sammen i en felles innsats til beste for både lederens og de lededes mål og verdier* (Bolman og Terence 2004: 266).

Ut fra denne definisjonen forstås det at ledelse er en prosess som stadig er i utvikling ettersom den påvirkes av både lederens tanker, følelser og handlinger, men også de lededes mål og verdier. Til sammen skal dette utvikles til den optimale løsningen som gir de beste resultatene og som er komfortabelt og ikke går på prinsipp av lederens personlige verdier og heller ikke de som skal ledes.

Det finnes en rekke definisjoner på ledelse. Kirkhaug (2013) mener grunnen til dette er at ledelse har blitt et produkt som hele tiden må utvikle seg eller presenteres i nye former for å ha appell til ledere som søker nye metoder og verktøy for å gjøre hverdagen mer håndterlig. Trolig har også dette økende fokuset sammenheng med

at bedriftenes omgivelser er stadig mer skiftende og krever at bedriftene raskere kan omstille seg. Dette krever mer av lederne i dag enn hva det gjorde tidligere. Dette er nøyere beskrevet senere i kapitlet.

3.3.1 Den tradisjonelle ledelse

Tradisjonelt sett har ledere vært karakterisert og bedømt gjennom hvilke personlighetstrekk de har og hvilken atferd de viser gjennom utøvelsen av sitt lederskap. (Kirkhaug, 2013) Med dette forstår vi en leder som ikke endrer seg, men som er leder som et resultat av hvem person vedkommende er og hvordan han eller hun oppfører seg. Dette er altså en leder som ikke trenger og forandre seg eller tilpasse seg omgivelsene, men som er leder i lys av den personen det er. På denne måten reagerer de ansatte kun ut fra instruksjoner fra lederen som person og ikke ut fra verdier eller «uskrevne regler»

Basert på denne tankegangen finnes det tre tilnærminger i den tradisjonelle ledelsesteorien. Det er trekktilnærming, atferdstilnærming og situasjonstilnærming.

3.3.1.1 Trekktilnærming

Trekktilnærmingen er basert på forestillinger om at visse personer har spesielle forutsetninger for å være ledere. Ordet «trekk» indikerer en særegen karakteristikk ved en person, altså en personlighet. Det finnes en teori innen denne tilnærmingen som kalles «Great person theory». Denne teorien hevder at store ledere besitter spesielle trekk som skiller dem ut som ledere. Slike trekk kan være motivasjon, fleksibilitet, moral og intelligens.

Diskusjonen ved trekktilnærming er basert på om disse trekkene kan endres etter hvilken situasjon lederen befinner seg i eller om disse ikke kan endres. Om man ser dette opp mot stadig mer komplekse organisasjoner er det avgjørende for en høy

effektivitet at en leder som innehar disse trekkene er kapabel til å endre seg ettersom nye situasjoner oppstår (Kirkhaug, 2013).

3.3.1.2 Atferdstilnærming

En annen tradisjonell tilnærming til ledelse er atferdstilnærmingen. Som ordet sier handler denne tilnærmingen om hvordan lederskapet forstås gjennom lederens ytre handlinger som mål, prioriteringer og oppgaver. Det er fokusert på tre ulike dimensjoner innen atferd; relasjon, oppgave og endring. Lederskapet kan altså analyseres gjennom hvordan lederen vektlegger relasjoner med de ansatte, oppfølging av oppgaver og hvordan lederen er i stand til å formulere mål, visjoner og få andre til å følge disse (Kirkhaug, 2013).

3.3.1.3 Situasjonstilnærming

Grunntanken i situasjonstilnærmingen er at ingen ledertilnærming er vellykket i alle situasjoner. Teorien fremhever at ledelse er avhengig av tre forhold: lederen selv og lederens verdisystem, underordnedes egenskaper og verdisystem og selve situasjonen lederen er i.

Denne tilnærmingen kan man visualisere ved at lederen har en verktøykasse med en rekke lederverktøy som må brukes ut fra hvilken situasjon lederen befinner seg i (Kirkhaug, 2013).

En del av den tradisjonelle tilnærmingen til ledelse har vært kontroll av organisasjonen gjennom regelstyring. Regelstyring innebærer bruk av regler og rutiner for å styre det daglige arbeidet og da helst ned på detaljnivå. Regelstyring kan fungere i enkelte bransjer. Spesielt menes da fabrikker eller andre organisasjoner hvor jobben går ut på samlebåndsproduksjon hvor hvert enkelt ledd er gjentakende og dermed enkelt å måle effektiviteten på. Servicebedrifter er derimot vanskelig å

styre av regler ettersom produksjonen av produktet service finner sted samtidig som den benyttes. Interaksjon med kunden påvirker hvordan den ansatte yter service. Dette kan ikke regelstyres. En annen metode å lede på i tradisjonell ledelse er målstyring. Den denne metoden formuleres det mål. Dette kan være en mengde eller tilstand som skal oppnås i løpet av en tidshorison. Det er også avklarte straffer og belønninger dersom målene ikke nås eller nås. I likhet med regelstyring er ikke dette lett å måle dersom det er service som ytes (Kirkhaug, 2013).

Det finnes altså tre tilnærminger når det gjelder den tradisjonelle ledelsesteorien, trekktilnærming, atferdstilnærming og situasjonstilnærming. Alle disse fokuserer på lederen som en person som skal lede sine ansatte gjennom enten personlige trekk ved lederen, gjennom sin atferd eller ved å bruke forskjellige metoder i ulike situasjoner. Lederen utøvet gjerne sitt lederskap gjennom målstyring eller regelstyring. Som forklart tidligere fungerer ikke dette i alle yrker og spesielt ikke innen serviceyrket hvor kontrollering er svært utfordrende. Den siste tilnærmingen, situasjonsbasert, er inne på det moderne lederskapet hvor de ansatte styres etter sett med verdier.

3.3.2 Verdibasert ledelse

Som en reaksjon på utviklingen i organisasjoner mot det mer komplekse og paradoksale som beskrevet tidligere, ble det presset frem at ledelsen av organisasjoner må benytte nye verktøy i hverdagen. Denne reaksjonen har provosert frem det moderne lederskap, verdibasert ledelse.

Kirkhaug (2013: 102) definerer verdibasert ledelse som *et kollektivt og toppstyrt verktøy for påvirkning av ansattes holdninger, atferd og ambisjoner for å nå organisasjonens mål og formål gjennom forsterkning, endring eller avlæring av eksisterende verdier, utforming av nye verdier, formidling av verdier til hele organisasjonen og vedlikehold av verdiene, gjennom bevisst handling.*

Den sentrale forskjellen fra de tradisjonelle lederskapsmodellene er at det i verdibasert ledelse settes krav til lederen. Lederen er ikke lenger leder fordi han er den han er, men det kreves at han har tro på noe og at denne troen styrer atferden.

Verdibasert ledelse baserer seg på gitte verdier som organisasjonen skal styres etter. Disse verdiene kan bestemmes av ledelsen eller de kan bli definert gjennom avstemninger eller diskusjoner blant de ansatte eller en forslagskasse. En av hensiktene med verdibasert ledelse er å ta ut mer kapasitet enn hva de formelle arbeidskontraktene gir uttrykk for. Strategiene for å nå dette målet er at verdiene skal bli en del av de ansattes identitet og dermed vil de ansatte yte mer enn hva de ellers ville gjort. Det må opparbeides en tillit mellom leder og de ansatte som gjør at de ansatte er villige til å gjøre en ekstra innsats mot at det skal returneres ved et annet tidspunkt. Fleksibilitet i forhold til arbeidstid kan være en gode som gjør at de ansatte gir en ekstra innsats i sitt arbeide.

3.4 Sammenhengen mellom pilarene

«*Er en god organisasjonskultur en konkurransestrategi og hvordan kan verdibasert ledelse påvirke organisasjonskulturen?*» er problemstillingen i denne besvarelsen. Som en avslutning på det teoretiske kapittelet er det enda klarere hvilken sammenheng de tre pilarene har. Teori om organisasjonskultur, konkurransestrategi og verdibasert ledelse er presentert separat, men hvor det er tydelig at pilarene er en del av en prosess hvor verdibasert ledelse kan påvirke organisasjonskulturen med den hensikt at den skal fungere som en konkurransestrategi.



Figur 1: Tre pilarene organisasjonskultur, konkurransestrategi og verdibasert ledelse

4.0 Metode

Med bakgrunn i denne teorien og for å teste ut allerede eksisterende teorier er det gjennomført en empirisk undersøkelse. Denne undersøkelsen knytter sammen problemstillingen med den eksisterende teorien og tester den i forhold til virkeligheten som er informantene i undersøkelsen.

4.1 Forskningsmetode

I denne utredningen har det blitt gjennomført intervjuer med informanter innenfor organisasjonen som har svart på et knippe spørsmål fra forfatter. Disse spørsmålene tester ut de eksisterende teoriene som tidligere er presentert i oppgaven og avdekker nye vinklinger på tema og problemstilling dersom dette finnes.

Problemstillingens ordlyd og bakgrunnen for tema i oppgaven la grunnlaget for hvilken form for undersøkelse som ble benyttet. Johannessen et al (2011:103) skiller kvalitativ og kvantitativ metode med at kvalitative metoder samler inn og registrerer data i form av tekster, lyd og bilde, mens kvantitative metoder samler inn og registrerer data i form av tall. Med utgangspunkt i problemstillingen i denne

besvarelsen vil det ikke være tilstrekkelig med et resultat i form av tall. Det er derfor gjennomført kvalitative intervjuer.

4.1.1 Utvalgelse av informanter

Utvalgelse av informanter er avgjørende for et tilfredsstillende resultat i en kvalitativ undersøkelse. Intervjuene i forbindelse med denne oppgaven måtte avholdes i en begrenset tidsperiode ettersom dette er et mindre prosjekt med en innleveringsfrist. Intervjuer ønsket at alle intervjuene skulle avholdes ansikt til ansikt og i og med at kontoret befinner seg i Spania var perioden intervjuene kunne foretas over begrenset.

Det var ikke tilfeldig hvem av de ansatte på kontoret som ble intervjuet. Ettersom Runways kontor i Malaga ble startet opp i 2012, og har hatt en enorm ekspansjon siden starten, er det naturligvis mange som ikke har jobbet på kontoret og i miljøet i en lengre periode. Det er avgjørende for utfallet av undersøkelsen at informanten har gjennomført opplæringsfasen og også jobbet en periode selvstendig. Grunnen til dette er at den ansatte har blitt integrert i miljøet på kontoret for å ha den tyngden som er nødvendig for besvarelsen. Av denne grunn var det et kriterium at informanten må ha vært ansatt i et år eller lenger. Via HR avdelingen i Runway, ble det sendt ut en forespørsel til de som hadde vært ansatt i Runway i over et år om hvem som var interessert i å delta i undersøkelsen, også kalt strategisk utvalgelse. (Johannessen et al, 2011: 110) I tillegg til dette var det ønskelig med minst en informant fra hver av avdelingene på kontoret. det var også ønskelig med et spenn i alder, fra begge kjønn og at informantene har ulik bakgrunn før de startet i Runway i den grad det var mulig. Den avgjørende kvalifikasjonen var likevel at de hadde vært ansatt i over et år. De andre er sekundære.

Det ble gjennomført intervjuer med 6 informanter.

4.1.2 Det kvalitative intervjuet

Det ble valgt et semistrukturert, også kalt delvis strukturert, intervju. (Johannessen et al, 2011) Bakgrunnen for dette valget er at intervjuer ønsket at informantene selv skulle få svare med egne ord for en best mulig forståelse av hva informantene mener om tema uten å bli styrt av et spørreskjema. For å ha en progresjon i intervjuet og holde seg til temaene i problemstillingen ble det laget en intervjuguide som ble fulgt i intervjuprosessen. Intervjuguiden ble sendt ut til informantene en uke før intervjuene og informantene ble informert om at det ikke var nødvendig å forberede seg.

Selve intervjuet ble foretatt i et separat møterom uten vinduer på kontoret hvor informant ikke ble forstyrret eller påvirket på noen måte av omgivelsene. Dette var den beste praktiske løsningen for at det skulle være mulig å gjennomføre intervjuene. Det er flere grunner til at dette stedet ble valgt. For det første var det på arbeidsplassen, så det lot seg gjøre å gjennomføre intervjuene i forbindelse med arbeidsdagen, noe som var avgjørende for å få gjennomført samtlige intervjuer. For det andre var det ønskelig å finne et sted hvor informanten ble tatt bort fra arbeidsplassen for at de ikke skulle bli påvirket av kollegaer eller arbeidsoppgaver. Det gjorde dette avsidesliggende møterommet uten vinduer til det mest optimale alternativet.

Etter at intervjuene var transkribert og kapittelet *4.3 Presentasjon av intervjubesvarelsen* var skrevet ble det sendt en e- mail til de seks informantene med sitatene som ville bli benyttet i besvarelsen for deres godkjennelse. Resultatet av dette var at en ønsket ikke å ha sitt navn i oppgaven. Dette er selvsagt ivaretatt og informantene er presentert i denne oppgaven som Informant A til F.

4.1.3 Undersøkelsens begrensninger

Som beskrevet ovenfor har det vært noen begrensninger i denne undersøkelsen.

- 1) Begrenset tidshorisont på oppgaven
- 2) Intervjuene måtte bli foretatt over en kort periode fordi intervjuer reiser fra Norge til Spania for å foreta intervjuene.
- 3) At forfatter er team leder for et av teamene på kontoret i Malaga.

Løsning på disse begrensningene:

- 1) Problemstillingen foretar kun en målgruppe som gjør at antallet intervjuer er tilstrekkelig til å avdekke mulige funn
- 2) God planlegging av intervjuene gjorde at intervjuene ble gjort over en kort periode uten at informantene følte at de ikke fikk frem sine meninger
- 3) Det ble ikke foretatt intervjuer av teammedlemmene til forfatter. Ettersom forfatter ikke har arbeidsplass på kontoret i Malaga er hun heller ikke en del av miljøet der.

4.2 Intervjuguide

Det ble utarbeidet og benyttet en intervjuguide i intervjuene. Spørsmålene i denne intervjuguiden var basert på allerede eksisterende teori og ble satt opp med hensikt å teste allerede eksisterende teori og avdekke nye funn for å danne en drøftelse og konklusjon på problemstillingen.

I dette kapittelet presenteres intervjuguiden for en rød tråd mellom den eksisterende teori og konklusjonen som senere følger. Det er viktig å nevne at intervjuguiden ble benyttet og alle spørsmålene ble presentert, men ettersom informantene i et semistrukturert intervju selv påvirker intervjuer ble det i tillegg lagt til tilleggsspørsmål for en flyt i intervjuet og for å få frem all informasjonen som informantene mente var relevant i tematikken.

Hvert av spørsmålene er linket opp til de tre pilarene i besvarelsen; organisasjonskultur, konkurransestrategi og verdibasert ledelse.

- 1) *Hvor lenge har du jobbet her på Runway og hva er dine arbeidsoppgaver?*

Bakgrunn: Et spørsmål for å få bekreftet at informanten oppfyller kravet om å være ansatt i over ett år samt avklare hvilken posisjon informanten har i organisasjonskulturen.

2) *Du har jobbet her på kontoret en stund nå. Mener du at miljøet har endret seg i denne perioden og i tilfelle hvordan eller i hvilken retning?*

Bakgrunn: Organisasjonen har ekspandert raskt. Med dette spørsmålet ønsket intervjuer og få svar på hvordan dette har påvirket organisasjonskulturen ettersom organisasjonskulturen er en pågående prosess (*Kap. 3.1 Pilar 1: Organisasjonskultur*). Dette spørsmålet er linket opp mot pilar 1: organisasjonskultur.

3) *Kontoret har ekspandert siden du startet her og mange nye har blitt ansatt etter deg. Hvordan blir disse tatt i mot? Er dette på samme måte som da du begynte her?*

Bakgrunn: Med dette spørsmålet ønsket vi å avklare om ledelsen har endret sin holdning til organisasjonskulturen ettersom organisasjonen har vokst og om det er mer eller mindre fokus på opplæringen som er en viktig del av prosessen organisasjonskultur. (*Kap. 3.1.2 Oppbygning av organisasjonskultur*). Dette spørsmålet er linket opp mot pilar 1: organisasjonskultur.

4) *Hvordan føler du at du er deg selv i miljøet på kontoret og er dette et miljø du mener er positivt?*

Bakgrunn: Intervjuer ønsket med dette spørsmålet å avklare om den ansatte identifiserte seg med organisasjonskulturen og mente at kulturen var riktig. Dette viser også om kulturen oppfyller de personlige verdiene for den ansatte. (*Kap. 3.1.1 Verdienes betydning i organisasjonskulturen*). Dette spørsmålet er linket opp mot pilar 1: organisasjonskultur.

5) *Hvordan mener du at det har noen innvirkning på miljøet på kontoret at dere er flere fra forskjellige land? I tilfelle hvordan mener du det påvirker miljøet?*

Bakgrunn: Intervjuer ønsket å avdekke om informant så på det kulturelle mangfoldet i organisasjonen som et element til en rikere og mer unik kultur. Kulturelle

referanserammer (*Kap. 3.1.3 Hvordan og hvorfor utvikles en organisasjonskultur*). Dette spørsmålet er linket opp mot pilar 1: organisasjonskultur.

- 6) *Vet du hvilke kjerneverdier Norwegian Air Shuttle står for?*
12) *I hvilken grad føler du at ditt arbeid speiler disse verdiene?*

Bakgrunn: Med dette spørsmålet ønskes det og avklares om Norwegian har kommunisert dine verdier godt nok ut. (*Kap. 3.3 Verdibasert ledelse*). Dette spørsmålet er linket opp mot pilar 3: verdibasert ledelse.

- 7) *I hvilken grad mener du trivselen på jobben påvirker jobben du gjør?*

Bakgrunn: Med dette spørsmålet ønsker intervjuer og få avklart om informant ser noen sammenheng mellom et godt miljø på jobben og selve jobbutførelsen/ ytelsen på jobben. Dette spørsmålet er linket opp mot *kapittel 3.2 konkurransestrategi* og pilar 2: Konkurransestrategi.

- 8) *Er det satt i gang noen tiltak fra ledelsen for å opprettholde et godt miljø på jobben? Savner du noen tiltak som du mener kunne gjort arbeidsmiljøet enda bedre enn det er i dag?*

Bakgrunn: Dette spørsmålet har til hensikt og avklare om informantene føler at ledelsen tar kulturen på alvor og om den oppfattes som verdifull for ledelsen. (*Kap. 3.3 Verdibasert ledelse*) Dette spørsmålet er linket opp mot pilar 3: verdibasert ledelse.

- 9) *Kontoret her er forholdsvis nytt, føler du likevel at det er noe i kulturen her på kontoret som er unikt og som gjør at tjenestene Runway leverer er bedre enn hva konkurrentene leverer? Hva er grunnen til dette?*

Bakgrunn: Dette spørsmålet avdekker om informanten finner kulturen unik og om de har skapt noe som er vanskelig å imitere. Dette spørsmålet er linket opp mot *kapittel 3.2 konkurransestrategi* og pilar 2.

10) Basert på dine tidligere erfaringer her i Runway og på tidligere arbeidsplasser du har hatt, hvordan mener du at det er noen sammenheng mellom organisasjonskultur og konkurransefortrinn? Tror du organisasjonskultur kan være en kilde til konkurransefortrinn?

Bakgrunn: Dette spørsmålet trekker sammen trådene i intervjuet. Spørsmålet knyttes direkte opp mot problemstillingen og dermed hele teorikapittelet og er linket opp mot kapittel 3.2 konkurransestrategi og pilar 2.

11) Er det noe jeg burde ha spurt deg om som vi ikke har snakket om?

Bakgrunn: Her stiller informanten seg fritt til å komme med tilleggsinformasjon om temaet som ikke var stilt tidligere og som han/hun mener er relevant i forhold til tema. Dette spørsmålet er ikke linket opp mot noen av de tre pilarene, men med tanke på temaene generelt.

4.3 Presentasjon av intervjubesvarelsene

I denne delen av besvarelsen presenteres hovedtrekkene i intervjuene og viktige sitater trekkes frem. I likhet med resten av oppgaven er også denne delen delt opp i tre deler; funn gjort på organisasjonskultur, funn gjort med konkurransestrategi og funn gjort i forhold til verdibasert ledelse.

4.3.1 Pilar 1: Organisasjonskultur

Intervjuet startet med spørsmål som var rettet mot den første pilaren, organisasjonskultur. Etter spørsmålet om navn og arbeidsoppgaver fulgte neste spørsmål som dreide seg om miljøet hadde endret seg etter at informanten hadde startet i Runway. Informant D nevner den enorme veksten:

«Vi har jo vokst, veldig raskt. Vi var 20 stykker på det første intervjuet og 20 stykker som startet på det forrige kontoret.. Og på et år ble jo den summen mer enn fordoblet og i dag er vi 71, så det er mer enn tredoblet.. Det gjør jo noe med miljøet for det er ikke lenger lite og personlig. Det blir på en annen måte og alt har sine fordeler og ulemper. Sånn er det jo..»

Informant C trakk frem at selv om det har blitt mange på kontoret holder man god kontakt med dem man jobber nærmest med:

«Alle kjente hverandre og nå er vi vel nesten 70, så det blir kanskje litt sånn at man ikke vet hva alle heter og det er jo litt synd. Derimot synes jeg at man fortsatt har god kontakt med de som var med fra starten og de som startet like etter, den danske gruppen og sånn. Det har ikke blitt noen større forskjell.»

Informant E mener det er en vesentlig endring, men ingenting til det verre:

«Ehhhm, det er mer folk, men det vi prøver er å beholde teamene, så vi fortsatt er et team. Jeg aner ikke hva de heter de på andre siden.. Når de spør meg på Skype har jeg ingen aning om hvem det er, før de kommer og sier takk. Det er vel endringen, men man lærer seg det.. Endring, endring.. Det er vel ikke noe annet direkte. Det er ingenting som har blitt verre i hvert fall. Det har holdt seg høyt hele tiden. Det har hele tiden vært en hyggelig gjeng og jobbe sammen med og det føler jeg fortsatt. Jeg synes det er gøy å gå på jobb..»

Av de 20 som begynte på det første kurset er det ikke mange som har sluttet understreker informant A:

«Ja. Det var noen som ikke fikk ny kontrakt. Det var det eneste. Etter tre måneder, det er prøvetid på tre måneder, så det var en del som ikke fortsatte etter det, men det er en del som er igjen nå. Det er ingen som har sluttet for det er veldig hyggelig her. Det var bare fordi de ikke fikk ny kontrakt rett og slett.. Det er jo ikke så lett å få jobb i Spania nå da.»

På spørsmål om opplæringen og velkomsten er den samme viser det seg at det ikke er store endringer. Informant F uttalte:

«Eh, altså vi har jo blitt større.. Når jeg begynte i mars.. Da var vi vel tre som startet da og det var kanskje sånn nummer 22, 23 og 2 og nå er vi jo over 70.. Så det har jo endret seg ved at vi har blitt flere og man kjenner ikke alle like godt og nå har vi blitt flere avdelinger også, så man kjenner selvfølgelig best de som man er på samme avdeling som og som har vært der like lenge eller lenger enn deg selv, så sånn sett har det jo endret seg. Det blir jo ikke så tett, ikke sant, når det er så mange..»

Flere av informantene nevner at det faktisk at de har blitt så mange gjør at velkomsten ikke blir den samme som i begynnelsen. Informant D uttaler:

«Det var jo mer personlig før fordi det var mulighet for det. Vi hadde ukentlige møter og da ble de presentert. Det var jo veldig hyggelig å kunne på se fjes mot navn og hvem dine kollegaer er, men jeg forstår at dette ikke er mulig for nå sitter alle med telefoner og arbeidsoppgaver og man kan ikke frigjøre hele gruppen for møter for vi har jo forskjellige, mindre enheter avhengig av hva vi driver med. Det gjør jo sitt til at vi ikke har helt kontroll på alle nye som kommer, men man er jo en del av kontoret og sier god morgen når man kommer inn, så det blir jo mer upersonlig, men det kan helt sikkert ikke gjøres på noen annen måte.. I ditt team blir man presentert for nyansatte.»

Informant B nevner tiltak som kan gjøres for å endre på det upersonlige:

«Ehm, det skal ikke være så stor forskjell da.. Forskjellen er kanskje at det er flere ansikter og mer som de ikke kjenner når de setter i gang. Vi kunne kanskje gjort en større jobb med å presentere nyansatte litt bedre når de begynner og få et navn på og en avdeling hvor de sitter. Kurset har blitt nytt for nå øves de rett i portaler i stedet

for på papirer, så sånn sett har det gått fremover. Ellers tror jeg ikke det er så stor forskjell..»

Det samme gjelder informant C:

«Jeg velger og si at vi som var de første ble veldig godt tatt i mot. Det største problemet da var det tekniske med internett og telefonlinjer og sånn. Ehm.. De nye som kommer.. Om jeg hadde vært ny i den gruppen, da hadde jeg villet at man skulle gått rundt og blitt vist at her er det customer relations og det her og det her og det her og satt navnene på de som var der, så man visste hvem det var. Det synes jeg er viktig.. Og i tillegg går gjennom visse vanlige regler som man burde følge på en jobb, for eksempel at man sier her til sine kollegaer når man kommer om morgenen første gang man ser dem. Sånt synes jeg er viktig også for da blir det litt bedre stemning..»

For å få en forståelse om informantene kunne identifisere seg med kulturen på kontoret ble de spurt om de kunne være seg selv i miljøet og om det miljøet ble oppfattet som positivt. Samtlige av informantene følte at de kunne være seg selv i miljøet. Informant C er veldig fornøyd med sitt team:

«Jaja, det synes jeg. Jeg jobber mye med to mine to kollegaer som jeg har kjent i 20 til 25 år for vi har jobbet sammen tidligere med turisme, så vi er veldig godt sammensveisede.»

Både informant F og informant A nevner at det er mange nasjonaliteter på kontoret. Informant F sa:

«Ja! Det er stor takhøyde. For de fleste.. Altså, vi er mange kulturer og mange nasjonaliteter og mange forskjellige bakgrunner. Stort aldersspenn er det også her på kontoret! Så det er ja.. Jo, det kan man!»

Informant A mener

«Ja, det tror jeg og jeg tror egentlig at vi har veldig mange ulike nasjonaliteter og vi har merket at det krasjer litt, spesielt for eksempel danskene. Det har jo det der veldig harde da egentlig og de sier ting veldig rett ut, mens vi nordmenn vil være litt høflige, så det er ikke lett, men man må bare prøve å respektere hverandre og vite at vi er forskjellige da. Ja, og vite hvor forskjellighetene er. Finnene for eksempel..»

Ettersom sammensetningen av nasjonaliteter er vesentlig på kontoret var det naturlig å spørre hvilken innvirkning dette hadde på miljøet. Informant C på sin side sier:

«For min del har det ingen betydning i det hele tatt, nei..»

De øvrige informantene er positive til at det finnes flere nasjonaliteter, men nevner også at det innimellom oppstår misforståelser og konflikter. Informant D sier:

«Eh, jeg synes at, jeg kan jo snakke ut fra min gruppe og sånn generelt og da synes jeg bare det er berikende fordi man får litt innsikt. Jeg har aldri jobbet med noen fra Finland før for eksempel. Man merker at man har mange kulturelle forskjeller, men at man også har mye til feller og man lærer nye tradisjoner og tenkemåter og det er jo bare positivt!»

Informant F forklarte litt nærmere om hvilke typer nasjonaliteter det var på kontoret:

«Jeg ser på det som noe positivt. Selvfølgelig kan det oppstå noen misforståelser og sånne ting på bakgrunn av språk og kulturbakgrunn og sånne ting, men jeg tenker at det gjør det mer spennende. Også er det jo noe med at vi er jo et kontor som, inntil de siste rundene med ansettelse, så er det stort sett Skandinavere som er ansatt, men vi ligger jo i Spania, så det er en viss type folk som søker seg til en sånn typ jobb, ikke sant? Enten har de vokst opp i et flerkulturelt med kanskje skandinavisk

mor eller far og spansk mor eller far eller så har de jo søkt seg fra Norge og faktisk vært så eventyrlystne at de har lyst til å prøve noe nytt og ..»

Informant B understreker at det er forskjellig hvor integrert skandinavene er i kulturen i Spania generelt:

Ja! Jo, det tror jeg egentlig bare er positivt. Noen ganger kan det skape misforståelser når vi bruker våre språk for et språk på et språk er ikke det samme på et annet. Men eller s synes jeg at det er litt av det spennende her da. Vi har to typer skandinavere her da. Vi har noen som kun sitter mest med skandinavere, men så har du noen som er med spanjoler og er litt mer internasjonale. Jeg tror alle liker at vi prøver og holde oss på engelsk når vi er flere på møterommet eller møtes. Jeg tror det fungerer bra!

4.3.2 Pilar 2: Konkurransestrategi

Under den neste pilaren, konkurransestrategi, ble det i hovedsak presentert tre spørsmål; I hvilken grad trivselen påvirket jobben de gjorde, om informanten følte at kulturen på kontoret var unik og gjorde at Runway leverte bedre service enn sine konkurrenter og om de mente at det var en sammenheng mellom organisasjonskultur og konkurransestrategi.

Informantene trakk også frem at dersom man trives på jobben tenker man ikke på at man er på jobb og det blir en livsstil. Samtlige informanter sa seg enige i at trivsel på jobben påvirker jobben som gjøres. Informant D mener:

«Jeg vil si at det betyr alt! Når du føler deg vel når du må samarbeide med dine kollegaer, som du må i større grad når du sitter med skriftlig arbeide enn på telefonen, og ha en god team leader. Jeg synes at Ellen gjør en kjempe jobb! For

meg er det veldig viktig å ha en god team leader. En som kan støtte de i teamet og som kan være positiv og komme med tilbakemeldinger og forslag til å følge opp, men like viktig er de du har rundt deg. At det er en god team følelse.. For ellers tror jeg ikke jeg ville likt meg fordi det gjør at jobben i seg selv blir mye lettere når man har det bra rundt seg. Toril sier seg enig: Det er jo selvfølgelig viktig! Man har jo, man er jo ansatt for å gjøre en jobb selvfølgelig, men det å lykkes på jobben er jo avhengig av at man trives på jobben og klarer å samarbeide selvfølgelig! Enten det er for hele kontoret og ledelsen eller det er de nærmeste kollegaene på samme avdeling.»

Når det gjaldt spørsmålet om kulturen på kontoret til Runway var unik og at dette førte til at Runway leverte en bedre service enn konkurrentene var informantene enige om at det hadde de. Informant C uttalte:

«Ja, altså. Jeg har jobbet på call sentre tidligere, men da ringte vi opp. Vi ringte til kundene og hørte om de var fornøyde med sitt kjøp og sånn, men jeg synes faktisk at man satser mer på kvalitet på personalet her. Det synes jeg i forhold til de to andre stedene. Det ene stedet var jeg bare i 14 dager før jeg fant ut at det ikke var noe for meg og det andre var jeg i 1 og et halvt år før jeg så annonsen fra Runway og det var ikke noe galt med dem. Det var orden på ledelsen og kontrakt og alt sånn. Det kan være litt «så der» med sånt i Spania. Her har alt sånt fungert bra og jeg synes man vurderer personalet bedre før man ansetter enn hva andre call sentre gjør. A man får inn personale som er bosatt her og som har interesse av kysten og som ikke bare blir i 6 eller 9 måneder før de forsvinner igjen. Man vil ha folk som bor her. Det synes jeg man lykkes med.»

Informant E var enig, men mente at Runway hadde en sterk konkurrent:

«Vi har betydelig bedre miljø enn hva andre call sentre har. Absolutt! Det eneste vi kan sammenlikne med, og som er litt bedre enn oss, er Sector Alarm. Jeg har jobbet der.. Jeg jobbet der som selger mot spanjoler.. De andre kan man ikke sammenlikne seg med. De er der nede og Sector og Norwegian er her oppe.»

Informanten ble bedt om å spesifisere hva forskjellen var og svarte:

«Ehm.. De har veldig mye type kick- offs. De liker, for eksempel Anna Marias team, når vi har vært best i tre uker eller tre måneder på rad bør man kanskje by oss på en lunsj EN gang.. Det skal ikke mer til.. Litt oppmuntrende. De er veldig gode på det.

De har nesten litt for mange kick offs for det er hele tiden og de reiser til Sierra Nevada og andre land. Det er ikke det man vil. Vi er et flyselskap, så vi kan reise når vi vil. Det er ikke reisen, men kanskje en lunsj. Det koster 6 eller 8 Euro og det er en tre retters meny til lunsj og har man vært best i tre måneder, så kan man få det. Det behøver ikke å være hver måned heller, men innimellom.»

Informant F uttalte:

«Ehm, de andre call sentrene her har som regel et annet produkt da og ikke innenfor reiseliv. Det som er annerledes her er at det produktet vi har her og vi har som du sier, en del som har vært her en stund og som har jobbet innenfor denne bransjen i veldig mange år. Vi har for eksempel tre på min avdeling som har jobbet på flyplassen i Malaga siden starten av 80- tallet. De har jo vært her nede lenge og har veldig lang erfaring fra den bransjen vi er innen. Runway er selvsagt åpen for å få inn andre prosjekter også, men det er sånn at Norwegian er det største prosjektet vi har og er veldig dominerende her nede. Uten at jeg har jobbet på noen av de andre callsentrene her nede, så har man jo et visst inntrykk og det er at det stort sett er veldig unge folk som jobber der og kanskje en del gjennomtrekk. I og med at man har et annet produkt her, så har man kanskje en del folk som har jobbet i bransjen i en lengre periode og dermed et mer stabilt ansettelsesforhold.»

Det påfølgende spørsmålet om informantene var enige i at det var en sammenheng mellom en god organisasjonskultur og konkurransefortrinn svarte samtlige positivt på dette. Informant D mener at:

«Jo, det tror jeg for jeg tror at jo bedre miljø du har på en arbeidsplass, desto mer kan du prestere. Er du positiv til ditt arbeid er du også mer villig til å stille opp mer.. For eksempel hvis det er behov for ekstra hjelp i perioder og sånne ting.. Hvis du

synes det er fryktelig slitsomt å gå på jobb og helst bare vil gå hjem, vil du ikke ha den ekstra energien, så miljøet på jobben er viktig!»

Når det gjelder sammenhengen mellom konkurransestrategi og organisasjonskultur svarte Informant E bekreftende med følgende forklaring:

«Ja! Synes man det er gøy å komme på jobb, gjør man en god jobb! Synes man det er en pine å komme på jobb, gjør man sikkert ikke en like god jobb heller. Jeg føler at alle her er utrolig effektive i forhold til andre steder jeg har jobbet. Kommer alle unntatt en inn og er glade på morgenen og hilser er det bra. Her er alle glade og synes det er gøy å gå på jobb..»

Informant C svarte:

«Ja, absolutt!»

og informant A var litt mer utfyllende:

«Altså det er jo tydelig at om man trives, så gjør man jo en bedre jobb..»

4.3.3 Pilar 3: Verdibasert ledelse

Situasjonen hva gjelder typer ledelse er svært sammensatt i Runway ettersom det er et selskap med toppledelsen i Baltikum og mellomledere, og ansatte, på kontoret i Malaga fra Skandinavia. Det var helt tydelig at det var et vesentlig skille mellom disse lederstilene.

Den skandinaviske heller mot den verdibaserte med frihet under ansvar, mens den overordnede lederstilen fra Baltikum i stor grad består av styring og rapportering,

altså en mer tradisjonell lederstil. Dette var noe samtlige informanter kommenterte. Informant F nevner det slik

«Man merker stor forskjell på hva som kommer herfra og hva som kommer fra Baltikum.»

Informant A forklarer hvordan lederstilen fra toppledelsen i Baltikum praktiseres ved å si:

«Jeg har alltid tenkt at det er noe med den kulturen som Runway har, som kommer fra Baltikum. Den er at vi skal gjøre det riktig.. De er veldig harde på det.. Hvis man gjør en feil, så kaller man det en critical error. Vi får en evaluering hver måned som kan føre til en samtale, i hvert fall i forhold til booking agentene da. De er veldig harde på det, så man kan ikke gjøre feil. Så det er kanskje derfor Norwegian også er så fornøyd med oss.»

På kontoret i Malaga er det, som nevnt, et klart flertall av ansatte fra Skandinavia og det samme gjelder for de tre personene som er i ledende posisjoner. Flere trakk frem at Ole, som har fått ansvar for prosjektene, vil ha en viktig rolle mellom Runway i Baltikum, Runway i Spania og Norwegian og at de hadde tro på at han kunne få endret mye av ledelsen på kontoret. Informant A sa

«Ole har fått en veldig viktig rolle for å gjøre samarbeidet mellom Norwegian og Runway skal fungere veldig mye bedre og på en helt annen måte etter at Ole kom inn i den posisjonen»

Det kom også frem i intervjuene at graden av styring fra Baltikum ikke var den samme på alle avdelingene og at dette hadde en direkte innvirkning på trivselen på jobb, som nevnt i sitatet til informant A ovenfor. Informant B nevner det samme:

«Ja, eller vi (På CR) har ikke blitt så detaljstyrt fra Baltikum, så da blir det mer skandinavisk da. Vi har vist dem at vi kan ta gode avgjørelser. Jeg tror at både Mats og Ole, som er prosjektkoordinator, har fått mer å si. Mye mer direkte kommunikasjon

med kundene også. Jeg trivdes på booking, men ikke så mye som jeg gjør på CR.

Det er mye mer fleksibilitet og mer ansvarsfordeling. Og det at de stoler på sine agenter da. På booking så var det sånn at du hadde 5 minutter pause hver time og den måtte du ta til den og den tiden. Kom du 2 minutter for sent, fikk du spørsmål om hvorfor du kom 2 minutter for sent.. Sånn er det ikke på CR. Kommer jeg to minutter for sent, jobber jeg 2 minutter lenger..»»

Hver av avdelingene på kontoret har hver sin teamleder som er Skandinaviske. Det virker som at teamleder på booking blir mye styrt fra Baltikum med rapportering og avlytting av samtaler, men at det på de andre avdelingene er mer åpent for en individuell lederstil. Informant D:

«Ellen (Team leder CR) har jo for eksempel disse møtene en gang i uken hvor vi tar opp ting. De er veldig viktige for det er den eneste gangen hvor vi sitter alle sammen samlet og er det noe spesielt har man en mulighet til å uttrykke seg da. Det synes jeg er veldig fint.»

En av de intervjuede var en av teamlederne. Det var svært interessant å høre hvordan en av mellomlederne oppfattet dette skillet mellom lederstiler. Informanten sier følgende om hvordan de løser utfordringer:

«Vi har hatt en runde hvor det var flere på avdelingen vår som var litt negative, så vi har jobbet litt spesielt med det da. Hatt medarbeidersamtaler og koblet inn HR også viser det seg etter hvert at det er jo ikke så ille.»

Som en oppsummering av ledelsen på Runway kan informant B sitt sitat tale for seg:

«Jo, jeg tror absolutt det er et konkurransefortrinn å ha en god organisasjonskultur og en sterk ledelse! Det er jo ledelsen som bør være sterkere opptatt av det, og HR da som er vårt svake punkt. Bortsett fra pengepungen i Baltikum da..»

Spørsmål nummer seks la vekt på verdiene Norwegian kaller sine kjerneverdier for å få en forståelse av om det er noe fokus på disse verdiene. Ingen av informantene

visste eller hadde blitt presentert hva kjerneverdiene er. Det var ulike meninger om Norwegian faktisk fulgte sine egne kjerneverdier. Informant E mente:

«Nei, jeg synes de har komplisert til ting altså.. Veldig mange ting har kunnet blitt gjort mye enklere. Mye mer direkte i stedet for å gå rundt..»

Informant F og informant B var av en annen oppfatning:

«Ja, det synes jeg, i hvert fall for CR synes jeg det fungerer. Vi er jo litt mindre detaljstyrt fra Baltikum, så det er kanskje litt annerledes på oss og booking. Vi prøver å gjøre det enkelt. Vi har en del som vi blir pålagt å gjøre fra Baltikum med rapporter og dill da, men det kommer vi ikke unna. Det andre føler jeg at vi prøver og holde enkelt. Hmm, jeg skal prøve å få til det der. Enkelt, relat, relevant og direkte..» og
«Nei, da tenker jeg.. Altså, jeg har en følelse i forhold til konseptet, ikke sant og akkurat de tre ordene var jeg ikke klar over, men jeg tenker at konseptet til Norwegian har mye med det å gjøre. Det skal være så enkelt som mulig i forhold til måten man bestiller billetter på og det følelsen kunden får på nettsiden og..».
«Hehehe, relevant i forhold til der hvor passasjerene vil reise.. Det er et aktuelt valg»

Påfølgende spørsmål om ledelsen har satt i gang noen tiltak for å opprettholde et godt arbeidsmiljø var denne oppfatningen også delt. Informant E uttalte

«Åja, det gjør de hver dag! Da vi ville ha blomster på kontoret, fikk vi blomster.. Blomster på kontoret, frukt på mandager, når kaffen er slutt, setter de på nytt.. Samarbeidet om kjøleskapet liksom. Det er ganske viktig. Det skal være rent og fresht. Jo, de, vi prøver mye hver dag. Det har alt og si. Er det noe som er galt, så fikser vi det»

Andre var noe mer lunkne i hva ledelsen bidrar med. Informant A uttaler:

«JA, at alle skal snakke engelsk på jobben.. For eksempel hvis man er på kjøkkenet da.. og det er andre nasjonaliteter der, skal vi alltid legge om til engelsk. Selv om vi kanskje snakker norsk oss mellom, så skal vi fortelle hva vi snakker om og gå over til engelsk.»

Flere trekker frem en rekke sosiale aktiviteter etter arbeidstid, men kommer frem til at dette er tiltak som dras i gang av de ansatte selv og ikke ledelsen:

«Eh, vi har jo sånne vanlige ting som julemiddag og sommerfest og sånne ting. Vi har jo lønningspils og sånne ting. Akkurat det kommer ikke fra ledelsen, men det er hverfall positive tiltak, ikke sant.. Vi har en sånn pizzagjeng på fredager som bestiller pizza. Igjen er det ikke organisert fra ledelsen, men det er et tiltak som de ser på som positivt.»

Det er tydelig at det er en masse engasjement blant de ansatte og de har ulike tiltak de selv har satt i gang. Informant D sier:

«Ellen har jo for eksempel, disse møtene vi har en gang i uken hvor vi tar opp ting er veldig viktige for det er eneste gangen hvor vi sitter alle sammen samlet og er det noe spesielt har man en mulighet til å uttrykke det da. Det synes jeg er veldig fint. Det er jo klart at folk har jo veldig mye utenfor arbeidstid og egne liv, så det å arrangere noe etter arbeidstid er jo ikke like enkelt.. Derfor har man jo tiltak som man kan gjøre.. Fredagstreff siste fredagen i måneden de som har tid og anledning treffes på en bar her i nærheten og det er jo kjempe fint for de som har mulighet ellers er det jo ting som er gjort på initiativ av oss selv, mosjon for eksempel. Vi har også en gruppe som har startet med å gå en runde rundt blokken i stedet for å bare stå ute i frisk luft. Da går vi bare rundt for ellers blir det veldig at man ikke reiser seg opp. Man går fra stolen og opp til lunsjbordet også ned igjen.. Det er jo egentlig veldig greit for da går man jo og snakker med dem man ellers ville stått og snakket med.. Ellers har man lagt opp til en utflukt for de som er interessert. Jeg har aldri jobbet for et så stort selskap som Runway og jeg synes at det er helt fint at man kan gjøre det på egne initiativer og at man har felles julemiddag men jeg synes ikke det er noe behov for noe mer jeg. De som vil kan delta på de aktivitetene vi har lagt opp til og ellers blir det det sosiale på jobben..»

En av informantene var ikke veldig imponert over tiltakene fra ledelsen og uttalte følgende:

«Eh, nei er det det da? Fra ledelsen har vi fruktkurv. «Nei, vi har jo julebord og sommerfest. Nei, jeg synes egentlig ikke det fra ledelsen, bortsett fra at HR var med på et møte. Hvis vi ser på HR som ledelsen.. for å finne ut hvor ille det var, men de har egentlig ikke gjort så mye.»

Informant C forklarer mye av grunnen til at det ikke er mye tiltak med:

«Vi har jo Mats her. Han er veldig opptatt og sånn. Vi er noen som prøver og arrangere en tur til en av stedene i Andalusia, men det er helt på privat initiativ.. Det vi tenker er å ta en buss sammen til et sted og finne på noe gøy sammen.. Det snakket vi med ledelsen om, men det var litt vanskelig for han for han hadde ikke tid og sånn, men da gjorde vi det litt på privatsiden i stedet.. Gjøre litt sånne ting for å komme sammen».

Oppfølgingsspørsmålet var om de savnet noen tiltak fra ledelsen, og i likhet med hovedspørsmålet var meningene delte. Informant E uttalte:

«Eh, nei! Vi har til og med parkeringshus. Det er nok ingenting som man direkte savner»

Informant A mener det er en del tiltak ledelsen kunne gjort for å opprettholde eller forbedre organisasjonskulturen:

«Ja. Kanskje.. For eksempel team building på CR for eksempel.. Men jeg vet jo at de veldig gjerne vil spare på kostnadene.. De gjør det så billig som mulig.. Men vi har jo ikke vært på noe som Runway har arrangert.»

Dette oppsummerte de viktigste funnene i intervjuene. I neste del av oppgaven analyseres disse funnene opp mot eksisterende teori som er beskrevet tidligere i oppgaven.

5.0 Analyse

I likhet med tidligere oppbygning i besvarelsen vil analysen bestå av tre deler, basert på de tre pilarene presentert i teoridelen, og senere i presentasjonen av intervjubevarelsene.



Figur 1: Tre pilarene organisasjonskultur, konkurransestrategi og verdibasert ledelse

I analysen knyttes besvarelsene fra de seks informantene opp mot eksisterende teori presentert tidligere i besvarelsen. For å fortsette strukturen i oppgaven deles analysen inn i de tre pilarene, organisasjonskultur, konkurransestrategi og verdibasert ledelse. Mot slutten knyttes hele analysen sammen.

Formålet med analysen er å ende opp med en konklusjon som besvarer problemstillingen. Dette skal gjøres ved å analysere den nye dataen som er hentet inn via intervjuene opp mot allerede eksisterende data. Det kommer da frem hvilken ny informasjon som er funnet ved arbeidet med denne besvarelsen. Til sammen fører videre til konklusjonen som er den avsluttende delen av besvarelsen.

5.1 Analyse av pilar 1: Organisasjonskultur

Både Schein (2010) og Kaufmann og Kaufmann (2009) nevner at det tar tid før en ansatt kommer inn til det innerste av lagene i Schein sin modell som er kalt paradigme. Det er først når man kommer til dette laget at man forstår de strømningene som danner grunnlaget for arbeidsmiljøet. Ettersom Runway sitt kontor i Malaga ble åpnet i oktober 2012 er det et relativt nytt miljø. For å sikre at informantene hadde kommet til dette innerste laget i kulturen var det en forutsetning at de hadde vært ansatt i minimum et år hos Runway. Det interessante er at det er denne kjernen i kulturen som ikke er definert i noen manualer eller strategiplaner, men som er helt avgjørende for en god organisasjonskultur på arbeidsplassen. Ledelsesmessig er det en helt klar fordel å ha kunnskap om hva som finnes i kjernen i kulturen for å ha så god forståelse som mulig av hvordan kulturen fungerer.

I følge Bolman og Deal (kap. 3.1) er organisasjonskultur en kontinuerlig prosess fordi den stadig fornyes hver gang nyansatte kommer inn, læres opp og igjen lærer dette videre. Ut fra besvarelsene, var det tydelig at det var et skille for hvordan det var «da» og hvordan det er «nå» og at informantene holdt seg mye sammen med de som de var på kurs eller som de kjente fra mange år tilbake. En av informantene satt i et team som bestod av henne og to til hun hadde kjent i 20 til 25 år. Samtlige av informantene var tydelige på at miljøet hadde endret seg ettersom ekspansjonen hadde vært så rask. De prøvde å beholde det de hadde av godt miljø ved å holde på teamene sine. Om vi sammenlikner dette med Whittington kan dette fort danne grunnlaget for funksjonelle/ avdelte grupperinger, også kalt subkulturer.

Schein (Kap 3.1) setter fokus på at kulturen skal læres bort til nye. Det ble klart under intervjuene at det var en karrierestige innad på kontoret som gjorde at nyansatte først starter på booking for senere å avansere til Customer relations avdelingen. Det var kom frem at ansatte ikke jobbet på booking før de ble satt til andre oppgaver. Det ble stadig startet kurs for nyansatte til booking og disse var det ansatte som kjørte selv. En av informantene hadde gått ett kurs før hun sluttet på booking og startet på CR.

Det var ingen klar fordeling for hvem som instruerte kurs, men at de som ønsket det og hadde erfaring gjorde det. I tillegg hadde de en brukermanual som stadig var oppdatert som fungerte mye som en del av opplæringen. Det var tydelig at det manglet et ledd for videreføring av organisasjonskulturen og at det ikke var fokus på dette. Det førte til en del irritasjonsmomenter som at ansatte ikke ryddet etter seg eller sa «God morgen». Det var heller ingen runde på huset som en del av opplæringen for å hilse på eller få en oversikt over hva de ulike teamene jobbet med. Opplæringen var på mange måter den samme som tidligere, men fordi det har blitt så mange på kontoret kommer ikke den sosiale delen av seg selv, slik det gjorde da det var 20 stykker på kontoret. På en annen side var det tydelig at det ikke var mye gjennomtrekk.

For organisasjonskulturen er det tydelig at karrierestigen i Runway er uheldig for kulturen. Nyansatte jobber på booking en kort periode før de fortsetter i andre stillinger. Dette gjør at det stadig er nye på booking som ikke har kommet inn i kulturen. De forholder seg kun til andre som også er nyansatte. På denne måten tar det lang tid før nyansatte kommer inn i kulturen og i denne perioden kan det oppstå konflikter som beskrevet tidligere. Det er tydelig at ledelsen ønsker at nyansatte raskt fortsetter i andre stillinger innen organisasjonen, og ikke ser fordelen ved å holde ansatte i stillingene over en lengre periode for å skape stabilitet i organisasjonskulturen og å beholde kompetansen i avdelingen.

Videre understreker Schein (2010) at en ansatt må oppfatte organisasjonskulturen som riktig for at den skal videreføres. Samtlige av informantene mente at de kunne være seg selv på jobben og de understreket at de hadde et veldig godt miljø, men at dette hadde endret seg ettersom det ble flere på kontoret. En av informantene uttalte at det hadde endret seg, men ikke blitt noe verre.. Ettersom det er stadig nye kurs får organisasjonskulturen i stor grad testet seg og er i utvikling slik både Schein (2010) og Bolman og Deal (2004) understreket. Det er en antakelse at når organisasjonskulturen blir utsatt for såpass mye ytre påvirkning som hos Runway kan det fort oppstå avdelte kulturer som nevnt tidligere i analysen.

Johnson et al. (2008) (Kap. 3.1.3) har laget en modell som beskriver de kulturelle referanserammene. I tillegg til funksjonelle / avdelte grupperinger er nasjonal- og regional kultur en av disse.

Organisasjonskulturen i Runway består av ulike nasjonaliteter med hovedvekt på Skandinavere. Informantene mente at dette ikke hadde veldig stor innvirkning på miljøet, men at det lett kunne oppstå konflikter fordi man hadde ulike sosiale koder. Det ble klart at det likevel var berikende for miljøet, og at man lærte mye om andre tradisjoner og væremåter, men rent jobbmessig var dette lite avgjørende.

Det er underliggende å tro at informantene ikke ser fordelene det har å være fra flere nasjoner fordi det hele veien har vært på denne måten.

Som nevnt tidligere har ikke kontoret eksistert mer enn noen år og kulturen har hele tiden blitt utsatt for tester grunnet den store. Basert på Schein`s definisjon av organisasjonskultur samt utsagn om at lengden på historien + stabiliteten i organisasjonen + den emosjonelle intensiteten avgjør hvor sterk kulturen er, er det en antakelse ut fra besvarelsen at kulturen ikke har fått satt seg ordentlig ennå. Grunnen til dette er det korte historien og stadige endringer i organisasjonen grunnet ekspansjon og at de ansatte ofte skifter arbeidsoppgaver. Ledelsen på kontoret er derfor i en unik posisjon til å sette i gang tiltak som kan forbedre kulturen nå når kulturen er så ung. Dermed kan de sette noen standarder for hvordan de ønsker at kulturen skal være i fremtiden. Det er viktig at ledelsen tar dette på alvor dersom organisasjonskulturen skal være et konkurransefortrinn for Runway.

Som nevnt er organisasjonskulturen stadig i utvikling hos Runway og blir sterkere for hver dag som går. Hver enkelt erfaring ledelsen tilegner seg om miljøet i organisasjonen, og for hver nye ansatt som kommer inn i organisasjonen med sin erfaring i ryggen, gjør at de blir bedre kjent med kulturen og dermed kan sette i gang de rette tiltakene.

Om man setter dette sammen med Scheins modell om de fire lagene i en organisasjonskultur sitter en liten gruppe inne med hva som er «taken for granted» eller paradigme i kulturen. Ledelsen jobber stadig med å strukturere den daglige driften. Dette er en stadig pågående prosess ettersom det stadig kommer nye

arbeidsoppgaver inn og med tanke på at de nettopp har flyttet i nye lokaler. Det var tydelig at det var irritasjonsmomenter rundt opptreden fra nye ansatte rundt rydding, høflighet og hvordan man skulle opptre i et åpent landskap. Dette er regler som må implementeres som en del av opplæringen i den daglige driften, laget som Schein har kalt *Beliefs*. Som tidligere nevnt vil en annen struktur av karrierestigen i organisasjonen samt opplæringen for å beholde kunnskapen innad i avdelingen og sikre en introduksjon av kulturen, minske disse irritasjonsmomentene som skaper uro i kulturen.

5.2 Analyse av pilar 2: Konkurransestrategi

I denne delen av kapittelet er formålet å analysere funnene i intervjuene opp mot eksisterende teori om konkurransestrategi. Som Johnson, Scholes og Wittington poengterer i sin definisjon av strategi som *en organisasjons langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetningen av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger*. Delen om sammensetningen av ressurser og kompetanser tas med videre i analysen.

Barney (1986) mener at en organisasjonskultur kan være en konkurransestrategi dersom kulturen har følgende egenskaper: den er *verdifull*, den er *sjelden* og den kan *ikke kopieres*.

Informantene ble spurt om det er noe med kulturen som er unikt og som gjør at Runway leverer bedre enn hva konkurrentene gjør. Det ble trukket frem en rekke elementer som gjorde deres kultur unik. Informantene mente at Runway var veldig flinke til å rekruttere personell som allerede bodde i området og som dermed sannsynligvis ble lenger i jobben. I tillegg til dette var det en oppfatning av at det var veldig mange unge ansatte hos konkurrentene uten tilsvarende erfaring som ansatte i Runway. Det faktum at det er stabile arbeidsforhold gjorde at de ansatte anbefalte Runway videre til andre gode kandidater. En av informantene mente at produktet Runway selger, som i hovedsak er Norwegian, gjør at man trekker til seg folk som

har lang erfaring innenfor turismen. Dette bidro til et unikt miljø. Det var tydelig at informantene var stolte av miljøet på Runway og at de følte seg heldige.

Når det gjelder egenskapen verdifull kan man sette sammen flere elementer, blant annet om ledelsen setter i gang tiltak for å bevare den gode organisasjonskulturen. Som det nevnes senere i denne analysen under 5.3 *Analyse av verdibasert ledelse*, er det en oppfatning blant informantene at ledelsen ikke har tid til å bidra i tiltakene de ansatte engasjerer seg i. Dette kan forstås dithen at ledelsen ikke ser på organisasjonskulturen som verdifull. Det samme gjelder karrierestigen som er nevnt i analysen av organisasjonskulturen. Det faktum at ansatte skifter stillinger raskt etter at de har tilegnet seg tilstrekkelig kunnskap og at det legges liten eller ingen vekt på organisasjonskultur i opplæringsprosessen tolkes i samme retning.

Lang erfaring fra bransjen blant de ansatte samt et stabilt miljø, kan bidra til at organisasjonskulturen er vanskelig å imitere. Det var tydelig at Runway hadde et godt rykte på seg i markedet som en god arbeidsgiver, og dermed tiltrakk seg de beste søkerne.

Informantene ble spurt om de mente at det var noen sammenheng mellom en god organisasjonskultur og konkurransestrategi. Samtlige informanter var enige i det generelle budskapet at «jo bedre miljø, desto mer presterer man».

5.3 Analyse av pilar 3: Verdibasert ledelse

Kirkhaug (2013) beskriver verdiene som et kollektivt og toppstyrt verktøy som skal påvirke de ansatte til å nå organisasjonens mål. Informantene ble derfor forespurt om hva kjerneverdiene var. Ingen av informantene visste hvilke kjerneverdier som skulle styre organisasjonen. Da de ble presentert verdiene ble det klart at dette var verdier de kunne kjenne seg igjen, men at disse verdiene burde fornyes ettersom de ikke lenger gjenspeilet organisasjonen slik den fremstår i dag.

Det ble raskt klart at de ansatte i Runway forholder seg til to ulike ledelsestilnærminger, og at dette til tider kan virke frustrerende på de ansatte.

På en side har de toppledelsen i Runway som sitter i Baltikum og kontrollerer organisasjonen gjennom regelstyring der hverdagene blir styrt ved bruk av rapporter, inn- og utstemplingsur og lytting til telefonsamtaler for å kontrollere kvaliteten på arbeidet som gjøres. Som Kirkhaug (2013) (*Kap. 3.3*) nevner passer denne typen ledelse best i organisasjoner med samlebåndsproduksjon og ikke spesielt bra i serviceorganisasjoner. Et av kravene på customer relations er at det skal produseres 2 brev i timen. Ettersom hver sak er individuell og kvaliteten på svaret er det viktigste, er det vanskelig å holde dette målet og det er en diskusjon om det er riktige fokuset på arbeidsdagen. På den andre siden har de teamlederne på kontoret i Malaga har motsatt ledelsesstrategi og fører en ledelsestilnærming som er mer «skandinavisk» og nærmere en verdibasert ledelse. De ansatte har fleksitid og så lenge jobben gjøres og det ikke er noen klager er lederne tilfredse. Samtlige av informantene tok frem dette temaet og det var helt klart at trivselen blant de ansatte ble større jo mindre kontroll det var fra toppledelsen i Baltikum.

Informantene ble forespurt om ledelsen satte i gang noen tiltak for å opprettholde et godt arbeidsmiljø og om de savnet noen tiltak. Svarene var svært sprikende. En av informantene synes de fikk alt de ønsket dersom de spurte om det, mens andre kom bare på eneste tiltak: fruktkurv.

Informantene savnet belønning fra ledelsen for en godt utført jobb. Det er satt til verks flere tiltak blant de ansatte på kontoret, som for eksempel øl første fredag etter lønn. En informant ymtet frem at ledelsen ikke hadde tid til å prioritere dette. Dette knytter seg opp til analysen av konkurransestrategi og punktet om at ledelsen må oppfatte miljøet som verdifullt.

Som nevnt i teorikapittelet setter det høyere krav til lederen å føre en lederstil som er med verdibasert enn tradisjonell, og Runway har selv valgt teamledere med en personlighet de mener vil passe i rollen. Det kom frem at samtlige informanter var svært godt fornøyd med sine team ledere.

6.0 Konklusjon

Dette er den avsluttende delen av denne besvarelsen og for å sette sammen starten og avslutningen presenteres problemstillingen på nytt.

Er en god organisasjonskultur en konkurransestrategi og hvordan kan verdibasert ledelse påvirke organisasjonskulturen?

Formålet med denne konklusjonen er å besvare problemstillingen ut fra de funnene som er gjort i den empiriske undersøkelsen opp mot allerede eksisterende teori. I første avsnitt vil problemstillingen bli besvart og i siste avsnitt vil nye funn bli presentert. I likhet med resten av besvarelsen blir konklusjonen delt inn i tre deler basert på de tre pilarene.



Figur 1: De tre pilarene organisasjonskultur, konkurransestrategi og verdibasert ledelse

Funnene mot slutten av konklusjonen omfavner alle pilarene.

6.1 Pilar 1: Organisasjonskultur

Arbeidet med å oppnå en god organisasjonskultur er en stadig pågående prosess fra ledelsens side, fordi organisasjonskulturen stadig utsettes for påvirkning gjennom nye ansatte i bedriften, eller fra omgivelsene rundt. Ledelsen må sette inn tiltak og oppfatte organisasjonskulturen som verdifull for at den skal kunne fungere som et konkurransefortrinn. I tillegg til dette er en stabilitet i bedriften svært viktig.

I den empiriske undersøkelsen ble det klart at det er en svært ung kultur i Runway som ikke riktig har satt seg ennå på grunn av den korte historikken og den raske ekspansjonen. Organisasjonskulturen er nå ved et skille hvor det er viktig at ledelsen tar grep og setter inn tiltak for å påvirke den i riktig retning, og samtidig vise personalet at kulturen ansees som viktig. Det var ulik oppfatning fra informantene om hva de trodde ledelsen synes om organisasjonskulturen og hvilke tiltak som ble satt inn.

Det er flere tiltak som bør vurderes av ledelsen. Det første som bør vurderes er karrierestigen i Runway. Nyansatte flytter raskt videre oppover karrierestigen, og tar med seg sin kompetanse. Dette fører til at kulturen ikke bevares og læres videre, komma på samme måte som den ville gjort om det var mer stabilitet blant de ansatte på bookingavdelingen. Organisasjonskulturen naturlig nok ikke vil være identisk i fremtiden ved en slik ekspansjon, men det ble klart at de uskrevne reglene som finnes i en organisasjonskultur ikke ble videreført, noe som skapte irritasjon i organisasjonene.

Informantene gjorde det klart at kulturen var i endring nå ettersom kontoret hadde vokst fra et lite miljø til et mye større der man ikke lenger kjente navnene på alle. I og med at de nyansatte ikke kommer i kontakt med de som har vært ansatt lengst, kan det fort oppstå subkulturer. Det var klart at dette påvirket kulturen i en negativ retning. Som samtlige informanter uttalte, er trivsel på jobben det viktigste og gjør at man yter ekstra. Akkurat dette bør Runway nå ta til seg, og sette inn nødvendige tiltak.

6.2 Pilar 2: Konkurransestrategi

Den empiriske undersøkelsen viste at en god organisasjonskultur er en konkurransestrategi. Dersom man trives på jobb gjør man en god jobb, og yter mer enn om man ikke trives.

Runway fikk positive tilbakemeldinger på forhold som at de var dyktige til å rekruttere og at det var stabile forhold i bedriften. Dette er helt klart noe ledelsen bør opprettholde i fremtiden. En av hovedgrunnene til at Runway var bedre enn sine konkurrenter var at de rekrutterte ansatte med lengre erfaring innen bransjen, i motsetning til konkurrentene som ansatte mange unge mennesker uten erfaring. Det er viktig at Runway nå setter inn tiltak for å forbedre organisasjonskulturen slik at det ikke oppstår misnøye på kontoret som kan føre til at ansatte med lang erfaring slutter fordi de ikke trives. Dette vil gjøre organisasjonskulturen mindre unik og dermed lettere å imitere for konkurrentene.

Dette fører oss videre inn i neste tema i problemstillingen, nemlig verdibasert ledelse.

6.3 Pilar 3: Verdibasert ledelse

Formålet med verdibasert ledelse er at den ansatte skal yte mer enn hva som egentlig står i arbeidskontrakten. Det var svært interessant at den praktiske casen og dermed den empiriske undersøkelsen ble gjort hos Runway som daglig forholder seg til to ledelsesstrategier, som nevnt tidligere. Den empiriske undersøkelsen bekreftet teorien om at verdibasert ledelse påvirker organisasjonskulturen i en positiv retning, i forhold til mer tradisjonell ledelse. Også i denne forbindelse har ledelsen vært flinke i sin rekruttering av teamledere. Samtlige ansatte var svært godt fornøyd med sine teamledere. Teamlederne er ansatte med lang erfaring fra bransjen, og det vil være gunstig for Runway om de kan holde på denne kompetansen for å opprettholde kulturen som konkurransestrategi.

Det faktum at samtlige informanter trakk frem viktigheten av lederstilen til teamlederne gir et klart signal til ledelsen i Runway Malaga om hvilken lederstil de bør følge i fremtiden og hva deres ansatte trives best under. Igjen ble det trukket frem

at det manglet tiltak fra ledelsen. Denne gangen var det belønning ved godt utført arbeid som var ønsket. Dette samsvarer med teorien rundt viktigheten av at ledelsen ser på organisasjonskulturen om at de ansatte skal trives. Dette ble presentert av Barney og VRIO. Om ikke ledelsen selv har hatt mulighet til å sette inn tiltak har de åpnet opp for at de ansatte selv kan sette i gang egne tiltak for trivselen, og engasjementet her manglet det ikke noe av. Disse tiltakene ble oppfattet som svært viktige for informantene for trivselen på jobben.

6.4 Sammenhengen mellom de tre pilarene

Undersøkelsene i denne oppgaven viser at en god organisasjonskultur på arbeidsplassen er avgjørende for at organisasjonskultur skal fungere som en konkurransestrategi.

Den moderne lederstilen, verdibasert, er klart med på å fremskape trivsel på arbeidsplassen. En moderne lederstil fører til økt trivsel blant de ansatte, noe som gjør at den enkelte arbeidstaker engasjerer seg mer i jobben sin enn de ville gjort dersom de mistrivdes.

Dette samsvarer med utviklingen i samfunnet og teorien rundt dette som er presentert tidligere i besvarelsen. Sammenhengen mellom de tre pilarene ble klar utover i arbeidet med besvarelsen. De støtter oppunder hverandre for å nå målet om en god organisasjonskultur som konkurransestrategi.

Fire nye funn som ble avdekket i utarbeidelsen av denne besvarelsen var spesielt interessante:

- Ulik nasjonalitet blant de ansatte opplevdes som berikende for arbeidsmiljøet, men ikke for arbeidssituasjonen. De mente ikke at dette hadde noen positiv effekt på arbeidet som ble gjort, snarere oppstod det diskusjoner og uenighet på grunn av misforståelser.

- Det er svært individuelt hvordan ansatte oppfatter tiltak som settes i verk av ledelse for å opprettholde et godt arbeidsmiljø.. En av informantene mente at ledelsen gjorde alt hva de kunne, mens andre ikke kunne komme på noen tiltak.
- Det kom klart frem at dersom ledelsen ikke setter i gang noen tiltak for å opprettholde en god organisasjonskultur, gjør de ansatte det på egen hånd for å opprettholde et godt miljø på jobben.
- Det er svært viktig å ha fokus på organisasjonskulturen under opplæringen for at det ikke skal oppstå konflikter mellom nyansatte og andre i bedriften.

Det er svært interessant å se hvordan de tre pilarene organisasjonskultur, konkurransestrategi og verdibasert ledelse stadig ble knyttet sammen, både gjennom eksisterende teori og i den empiriske undersøkelsen. Disse pilarene påvirker stadig hverandre og ikke alltid i den rekkefølgen som er presentert i figuren.

I den empiriske undersøkelsen ble det avdekket at verdibasert ledelse påvirket organisasjonskulturen i stor grad. Dette resulterte i at organisasjonskulturen ble forsterket som konkurransestrategi. I motsatt tilfelle viste det seg at organisasjonskultur kan påvirke en verdibasert ledelse ettersom ledelsen kan finne verdiene de ønsker, og styre etter nettopp i organisasjonskulturen. Når det gjelder konkurransestrategi påvirket graden av suksess hvordan ledelsen så på organisasjonskulturen, og hvilke tiltak de ønsker å sette i gang for å forbedre eller opprettholde en god kultur.

Referanseliste

Bøker

Schein, Edgar H. (2010) *Organizational Culture and leadership*. 4. Utg. John Wiley & Sons.

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2008) *Exploring corporate strategy*, 8. Utg. Pearson Education Limited.

Nordhaug, Odd (1998) *Ledelse av menneskelige ressurser*. 3 utgave. Universitetsforlaget.

Bolman, L., Terrence D. (2004) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. 3. utg. Gyldendal Akademisk

Roos, G., Von Krogh, G., Roos J. (2005) *Strategi- en innføring*. 5. utg. Fagbokforlaget

Kaufmann G. og Kaufmann A. (2009) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utg. Fagbokforlaget

Johannessen A., Christoffersen L og Tufte PA. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk- administrative fag*. 3. utgave. Abstrakt forlag

Kirkhaug, R (2013) *Verdibasert ledelse*. Universitetsforlaget

Jacobsen D.I, og Thorsvik J. (2010) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utg.
Fagbokforlaget

Muntlige kilder:

Edward Thorstad, Manager customer service, Norwegian

Internett

Norwegian Air Shuttle. Nedlastet 6.mai 2014 fra

<http://www.norwegian.no/om-norwegian/fakta/dette-er-norwegian>

Runway. Nedlastet: 4. Juni 2014 fra

www.runway.ee

Diffen business. Nedlastet: 5. juni fra

http://www.diffen.com/difference/Offshoring_vs_Outourcing

E. Schein, organisasjonskulturens fire lag, nedlastet 4. juni 2014 fra

<http://www.innovationforgrowth.co.uk/Blog/?p=631>

Vitenskapelige artikler:

Barney, Jay B. (1986) *Organizational culture: Can it be a source of sustainable competitive advantage?*

Andersen, R., Bråten, M., Eldring, L., Friberg, J., (2009) FAFO rapport: *Norske bedrifters bruk av østeuropeisk arbeidskraft*

Mintzberg, H. (1987) *The strategy concept 1: Five p's for strategy*

Appendix A: Intervjuguide

- 1) **Hvor lenge har du jobbet her på Runway og hva er dine arbeidsoppgaver?**
- 2) **Du har jobbet her på kontoret en stund nå. Mener du at miljøet har endret seg i denne perioden og i tilfelle hvordan eller i hvilken retning?**
- 3) **Kontoret har ekspandert siden du startet her og mange nye har blitt ansatt etter deg. Hvordan blir disse tatt i mot? Er dette på samme måte som da du begynte her?**
- 4) **I hvilken grad føler du at du er deg selv i miljøet på kontoret og er dette et miljø du mener er positivt?**
- 5) **Mener du at det har noen innvirkning på miljøet på kontoret at dere er flere fra forskjellige land? I tilfelle hvordan mener du det påvirker miljøet?**
- 6) **Vet du hvilke kjerneverdier Norwegian Air Shuttle står for?**
 - **I hvilken grad føler du at ditt arbeid speiler disse verdiene?**
- 7) **I hvilken grad mener du trivselen på jobben påvirker jobben du gjør?**
- 8) **Er det satt i gang noen tiltak fra ledelsen for å opprettholde et godt miljø på jobben? Savner du noen tiltak som du mener kunne gjort arbeidsmiljøet enda bedre enn det er i dag?**
- 9) **Kontoret her er forholdsvis nytt, føler du likevel at det er noe i kulturen her på kontoret som er unikt og som gjør at produktene Runway leverer er bedre enn hva konkurrentene leverer? Hva er grunnen til dette?**
- 10) **Basert på dine tidligere erfaringer her i Runway og på tidligere arbeidsplasser du har hatt, mener du at det er noen sammenheng mellom organisasjonskultur og konkurransefortrinn? Tror du organisasjonskultur kan være en kilde til konkurransefortrinn?**
- 11) **Er det noe jeg burde spurt deg om som vi ikke har snakket om?**

Takk for intervjuet!