

MASTEROPPGAVE

Emnekode:
SO330S_1

Navn:
Børge Hjertaker

“Hire for attitude, and train for skill”

En studie av HRM-praksis, organisasjonskultur og ledelse i



Dato: 15.11.2021

Totalt antall sider: 84

Forord

Ideen til denne oppgaven kom på en forelesning på masterkurset i HRM, der teorien om forpliktelsesbasert HR ble introdusert. Southwest Airlines i USA ble nevnt som et selskap som praktiserte en slik type HR. Dette flyselskapet hadde jeg litt perifer kjennskap til fra før, da det i luftfartsbransjen er kjent som et selskap det er bra å være ansatt i. Slik oppstod ideen om å skrive en masteroppgave om dette flyselskapet og deres HRM-arbeid. Dette masterarbeidet har vært en spennende og lærerik opplevelse. Særlig dypdykket ned i forpliktelsesbasert HR, og det å komme på innsiden av en så unik bedrift som Southwest Airlines ser ut til å være. Det har også vært en krevende prosess, særlig i kombinasjon med full jobb, familie og barn med mange aktiviteter.

Det er også på sin plass å takke mine medhjelpere. Jeg må takke biblioteket og deres stab, for god hjelp med skaffe bøker som ikke var så lett tilgjengelige. En stor takk til familien, særlig mine barn for stor forståelse for at pappa var «litt opptatt». Takk til min kone for korrekturlesing. Min søster Ingrid Hjertaker var til stor hjelp med gjennomlesning, kommentarer og faglige innspill, -tusen takk! Og sist men ikke minst, en hjertelig takk til min veileder, Anne Tjønndal, for en fantastisk god jobb, og innsats langt over det som kan forventes. Hun har bidratt med mange gode råd, samt ærlige, treffsikre og raske tilbakemeldinger, i tillegg til støtte og tilrettelegging hele veien frem til innlevering.

Sammendrag

Dette masterprosjektet omhandler historien til flyselskapet Southwest Airlines som startet opp i 1971, nå 50 år siden. De første årene etter oppstarten var svært tøffe, og selskapet holdt på å gå konkurs. Takket være en formidabel innsats fra de ansatte, kombinert med en unik kampånd og stå-på-vilje, samt en ledelse som verdsatte de ansatte, overlevde selskapet. Det har vokst seg til å bli et av USAs største og mest lønnsomme flyselskap. Gründerne, styret og ledelsen forstod tidlig at den innstillingen og stå-på-viljen som rådde, representerte en unik organisasjonskultur som det var verdt å bevare. Denne masteroppgaven skildrer på mange måter dette arbeidet med å bevare denne unike innstillingen som de ansatte hadde i starten, selv når selskapet har vokst til over 50 000 ansatte i dag. Dette har Southwest blant annet gjort ved å «*hire for attitude, and train for skill*» slik som tittelen på denne oppgaven indikerer.

Jeg har studert HRM-praksiser, organisasjonskultur, og ledelse i Southwest ved hjelp av en narrativ litteraturstudie, som har omfattet tre bøker som utelukkende omhandler Southwest og deres suksesshistorie. Bøkene jeg har analysert er skrevet på bakgrunn av tidligere empirisk forskning gjort på Southwest. Det teoretiske utgangspunktet jeg benytter for å analysere disse bøkene innbefatter en kombinasjon av perspektiver på forpliktelsesbasert HR, høyprestasjonsparadigme og tilhørende HRM-praksiser, samt organisasjonskultur og ledelse.

Mine funn inkluderer blant annet at Southwests suksess har sin opprinnelse i menneskesynet til bedriften. Ved at Southwest setter de ansattes behov først, får selskapet de ansatte til å føle seg sett og verdsatt. Dette har resultert i en enorm stå-på-vilje og serviceinnstilling hos de ansatte. Southwest har oppnådd dette gjennom et forpliktelsesbasert HR-system og et sett av HRM-praksiser som stemmer overens med selskapets øvrige strategier og mål. Dette tolker jeg som en kombinasjon som resulterer i et *høyprestasjonsparadigme*. I tillegg har man skapt en unik menneskeorientert organisasjonskultur, som igjen støttes og underbygges av en relasjonsorientert ledelse. Denne ledelsesfilosofien omtaler Southwest selv som «*Servant Leadership*», der ledelsen «tjener» sine medarbeidere. Med denne koblingen av HRM-praksiser, organisasjonskultur og en unik ledelsesfilosofi, har Southwest opparbeidet seg en arbeidsstyrke som klarer å snu flyene raskere, med færre ansatte, enn noe annet flyselskap i USA, samtidig som de overgår kundenes forventninger til en flyreise. Denne kombinasjonen av god utnyttelse av fly og arbeidskraft, samtidig som man leverer både kvalitet og service, har gitt Southwest varige konkurransefortrinn som konkurrentene har prøvd å kopiere i 50 år, -uten å lykkes.

Innholdsfortegnelse

.....	0
Forord	1
Sammendrag	2
Figurliste:	4
1 Innledning.....	5
1.1 Bakgrunn og aktualisering.....	5
1.2 Problemstilling og avgrensninger.....	7
1.3 Oppgavens struktur.....	8
2 Kontekst	9
2.1 Kontekstuellet bakteppe: historien om Southwest Airlines.	9
3 Teoretisk og analytisk rammeverk	14
3.1 HRM og forpliktelsesbasert HR.....	14
3.2 Syv sentrale HRM-praksiser i et høyprestasjonsparadigme.....	16
3.3 Den «sorte boksen»	22
3.4 Organisasjonskultur.....	22
3.4.1 Kulturinnhold og kulturuttrykk	23
3.4.2 Hvordan organisasjonskultur oppstår og opprettholdes	26
3.5 Ledelse.....	27
3.5.1 Relasjonsledelse	28
4. Metode.....	31
4.1 Narrativ litteraturstudie	31
4.2 Utvalg	32
4.3 Analysestrategi: tematisk innholdsanalyse.....	35
4.4 Forskerrefleksivitet.....	38
4.5 Metodologiske utfordringer og kvalitetsvurderinger	39
4.5.1 Troverdighet og transparens.....	40
4.5.2 Overførbarhet	41
5. Analyse.....	42
5.1 HRM, høyprestasjonsparadigme og forpliktelsesbasert HR	42
5.1.1 Jobbsikkerhet.....	42
5.1.2 Selektiv rekruttering	46
5.1.3 Fokus på opplæring og kompetanseutvikling.....	50
5.1.4 Belønning og kollektive bonusordninger	52
5.1.5 Selvgående team, desentralisering av beslutningstaking	54
5.1.6 Små statusforskjeller internt.....	56
5.1.7 Utstrakt informasjonsdeling særlig med hensyn til finans og ytelse.....	58
5.2 Organisasjonskultur.....	59
5.2.1 Kulturennhold	59
5.2.2 Kulturuttrykk.....	62
5.2.3 Hvordan kulturen oppstod på 70-tallet.....	64
5.2.4 Hvordan kulturen opprettholdes i dag.....	66

5.3 Ledelse i Southwest Airlines.....	68
6. Konklusjon	72
6.1 Hovedfunn	72
6.2 Hva kan norske flyselskap lære av Southwests HR-strategi, organisasjonskultur og tilnærming til ledelse?	73
6.3 Refleksjoner om videre forskning	75
Referanser.....	77
Nettreferanser:	82

Figurliste:

Figur 2.1 Misjon og visjon i Southwest Airlines.	11
Figur 2.2 Verdier i flyselskapet Southwest Airlines.	12
Figur 2.3 Southwests logo.	12
Figur 2.4 Tidslinje av hendelser og milepæler.	13
Figur 3.1 Syv HRM-praksiser i et høyprstasjonsparadigme.	17
Figur 3.2 Seks punkter i en selektiv rekrutteringsprosess.	18
Figur 3.3 Forholdet mellom HRM-praksiser, virkningsmekanismer og virksomhetsresultater.	22
Figur 3.4 Kulturens tre nivå.	24
Figur 3.5 Modell over avhengighetsforhold.	28
Figur 4.1 Oversikt over litteraturen som er inkludert i denne studien.	34
Figur 4.2 Oversikt over kategorier og koder.	37
Figur 5.1 De ansattes opplevde jobbsikkerhet i SAS, fremstilt som skjermen i en avgangshall.	44
Figur 5.2 11 grunnleggende antagelser i Southwest sin organisasjonsfilosofi.	60
Figur 5.3 13 observerte normer i Southwest.	61
Figur 5.4 Reklame med kulturuttrykk.	63

1 Innledning

I dette kapitlet skal jeg redegjøre for masteroppgavens bakgrunn og aktualitet, før jeg presenterer forskningsspørsmål, avgrensninger og oppgavens struktur.

1.1 Bakgrunn og aktualisering

Amerikanske Southwest Airlines regnes som et av de første flyselskapene i verden som lyktes med lavprismodellen. Et lavprisflyselskap tilbyr billigere flybilletter, ofte med lavere komfort og servicegrad enn de tradisjonelle flyselskapene (Shaw, 2004). Lavpris-konseptet i luftfarten kom ikke til Europa før på midten av 1990-tallet. Utviklingen av lavprisflyselskap ble da ledet an av selskapene Ryanair i Irland og easyJet i England. Mange av de europeiske selskapene dro nettopp til Southwest Airlines for å lære om lavprismodellen. Ryanair, som kanskje er Europas mest kjente lavprisselskap besøkte også Southwest i sin tid. Den karismatiske Ryanair-direktøren, Michael O’Leary, fortalte om hvor stor betydning besøket hos Southwest Airlines hadde for sitt selskap, i et intervju med avisen Financial Times i 1998: “We went to look at Southwest. It was like the road to Damascus¹. This was the way to make Ryanair work” (Doganis, 2006, s150).

Til tross for den mye omtalte suksessen til Southwest er det få flyselskaper som har kopiert HR-strategien, organisasjonskulturen og ledelsesfilosofien til det amerikanske flyselskapet (Gittell, 2005). Europeiske flyselskaper som Ryanair og Wizz Air har derimot kopiert de rent forretningsmessige sidene ved Southwest som blant annet; operere med kun en flytype, en passasjerklasse, tettere seterader, enklere servicestandard og gjerne fly til byenes sekundærflyplass (Shaw, 2004; Holloway, 2008). Det er derimot lite som tyder på at de har latt seg inspirere av Southwests tilnærming til arbeidsmiljø, HRM, organisasjonskultur og ledelse.

I Europa er lavprisselskapene kjent for å være kyniske selskaper som utnytter smutthull i lovverk blant annet når det gjelder ansettelsesforhold. De siste ti-årene har det stadig blitt rapportert om outsourcing, sosial dumping og slavekontrakter i flybransjen (Hagesæther, 2014). Dette ble dagsaktuelt med flyselskapet Wizz Air sitt inntog på det norske innenriksmarkedet høsten 2020. Wizz Airs direktør uttalte da blant annet at de ikke ønsket fagorganiserte ansatte i Norge. Dette førte blant annet til at daværende statsminister Erna Solberg gikk offentlig ut og sa at hun ville boikotte flyselskapet (Rustad et al., 2020). Hun fikk støtte fra andre sentrale politikere, fylkespolitikere og organisasjoner for denne boikotten.

¹ Bibelsk uttrykk for åpenbaring eller dramatisk endring i holdning eller tro.

Southwest Airlines på sin side, har i en årrekke vært kjent som et av verdens mest vellykkede flyselskaper både når det gjelder økonomiske resultater og fornøyde ansatte (Gittell, 2005). Det anerkjente amerikanske finanstidsskriftet *Fortune* har tidligere kalt Southwest Airlines «The most successful airline in history» (Gittell, 2005, s3). Noen av grunnene til dette er at Southwest har de korteste «turnaround-tidene»², den beste punktlighetsstatistikken i bransjen, og er det flyselskapet med færrest ansatte per fly. Alt dette samtidig som de har de mest fornøyde ansatte i den amerikanske luftfartsbransjen (Gittell, 2005; Lauer, 2010). For dette har de mottatt mange anerkjennelser og priser, blant annet den amerikanske bransjeprisen «Triple Crown»³ en rekke ganger (Lauer, 2010). Southwest har siden 1973 gått med overskudd i 47 år på rad⁴ (Southwest Airlines Investor Relations, 2021a). Dette er enestående i en bransje som er kjent for å være svært syklisk (Shaw, 2004), og som gjentatte ganger har slitt seg gjennom kriser som blant annet 11. september i 2001, finanskrisen i 2008 og den pågående koronapandemien (Gittell, 2005; Lauer, 2010; Simpleflying, 2021). Eksempelvis ble det i etterkant av terrorangrepet 11. september 2001, sagt opp 100 000 ansatte i amerikanske flyselskaper (Bamber et al., 2009). I Southwest beholdt alle ansatte jobbene sine (Lauer, 2010). Flyselskapet Southwest er således særlig relevant for studier av HRM både i luftfart og i andre bransjer, ettersom selskapet ofte brukes som et internasjonalt eksempel på hvordan en velfungerende HR-strategi i en bedrift kan se ut. Således er det ikke unikt å studere Southwest i en HRM-kontekst. Mitt bidrag med dette masterprosjektet er å vie en hel studie systematisk til Southwests suksesshistorie, samt forsøke å utdype og styrke tidligere forskning. I tillegg til kun å se Southwest en HRM-kontekst, skal jeg også utforske selskapets suksess i lys av organisasjonskultur og ledelse. Kuvaas og Dysvik (2020) fremhever blant annet at Southwest er et ideelt eksempel på at forpliktelsesbasert type HR kan fungere som internt konsistent HR, med komplementære strategiske HR-aktiviteter. Dette kalles også for et *høyprestasjonsparadigme* (Mikkelsen, 2016) Med dette mener Kuvaas og Dysvik (2020) og Mikkelsen (2016) at Southwest sin HR-strategi er integrert og forenlig med selskapets verdier, mål og forretningsstrategier. Samt at alle HR-aktiviteter er tilpasset og avstemt med hverandre, samtidig som de ivaretar de ansattes interesser. I Southwest setter man nettopp de ansattes tilfredshet først, noe Southwests gründer og tidligere direktør – Herb Kelleher, har uttrykt slik:

² Tiden flyet er på bakken mellom hver flyging

³ Pris for færrest forsinkelser, minst mistet bagasje og minst kundeklager

⁴ Kun avbrutt av Korona-krisen (men gikk med overskudd igjen første kvartal 2021).

“...Who comes first? The employees, customers, or the shareholders? That’s never been an issue to me. The employees come first. If they are happy, satisfied, dedicated, and energetic, they’ll take real good care of the customers. When the customers are happy, they come back. And that makes the shareholders happy.”

Herb Kelleher (O’Reilly III og Pfeffer, 2000, s33).

Her forteller Kelleher at ved å sette de ansattes interesser først, så vil flyselskapet oppnå sine målsettinger og visjoner om kundetilfredshet og lønnsomhet. Med dette sitatet, som hentet fra en tale han holdt i anledning 25-års jubileet til selskapet i 1996, viser også ledelsen her en helt annen holdning til sine ansatte enn den mange av de europeiske lavpris-selskapene gjør (O’Reilly III & Pfeffer, 2000, s33). Kellehers sitat står i sterk kontrast til Wizz Airs ønske om å forby fagorganisering blant sine ansatte i Norge. I Southwest er over 80% av de ansatte fagorganiserte, mer enn noe annet amerikansk flyselskap (Gittell, 2005).

1.2 Problemstilling og avgrensninger

Med denne bakgrunn er formålet med masteravhandlingen å utforske hva norske flyselskaper kan lære av Southwest Airlines sin HR-strategi. Og eventuelt hvilke HR-aktiviteter norske flyselskaper bør studere og eventuelt reprodusere for å oppnå større grad av suksess, både med hensyn til lønnsomhet og driftskvalitet⁵. Konkret utforskes følgende to forskningsspørsmål i denne masteroppgaven:

1.Hvordan har HR-strategi, organisasjonskultur og ledelse bidratt til å gjøre Southwest Airlines til en suksesshistorie innen luftfart?

2.Hvilke læringselementer fra Southwests HR-strategi, organisasjonskultur og ledelsesfilosofi, kan norske flyselskaper nyttiggjøre seg av?

Som forskningsspørsmålene tilsier skal jeg i dette masterprosjektet utforske flyselskapet Southwest sin suksess. Denne suksessen skal jeg prøve å forstå gjennom å utforske selskapets HR-strategi, organisasjonskultur og ledelse. Således avgrenses oppgaven av disse temaene. Innen HRM fokuserer jeg på høyprestasjonsparadigmet og avgrenser meg til syv HRM-praksiser. Med hensyn til organisasjonskultur begrenser jeg meg til hvordan en organisasjonskultur oppstår, og hvordan den kan opprettholdes og utvikles. Når det gjelder ledelse, er dette et stort fagfelt, og av pragmatiske grunner avgrenser jeg til å se på

⁵ Få forsinkelser, få kanselleringer, minst mulig tapt bagasje og lite kundeklager.

relasjonsledelse. Dette fordi jeg mener denne ledelsesformen kan være fruktbar for å belyse Southwests suksess innen luftfart.

1.3 Oppgavens struktur

Kapittel 2 er et kontekstkapittel, hvor jeg redegjør for den historiske bakgrunnen til Southwest Airlines. I kapittel 3 redegjøres det for teoretiske perspektiver og forskning som er relevant for å belyse masterprosjektets problemstilling. Teoretisk tar jeg utgangspunkt i HRM, organisasjonskultur og ledelse. I kapittel 4 redegjøres det for de metodiske valg og fremgangsmåter som er brukt. Metodisk bygger kapitlet på en narrativ litteraturstudie av tre bøker som omhandler Southwest sin suksesshistorie. I kapittel 5 analyseres funnene fra min narrative litteraturstudie. Her fremheves tre hovedtema: HRM og forpliktelsesbasert HR i Southwest, bedriftens forhold til sin egen organisasjonskultur og ledelses-filosofien som råder i flyselskapet. I dette arbeidet vil jeg også eksemplifisere norsk luftfart gjennom situasjoner og hendelser i Widerøe, SAS og Norwegian. Eksempelvis omhandler jeg hvordan Southwest har håndtert store økonomiske kriser uten å måtte gå til oppsigelse av ansatte. Dette i kontrast til hvordan SAS og Norwegian har håndtert koronakrisen her hjemme. I kapittel 6 avsluttes oppgaven med en oppsummering og konklusjon.

2 Kontekst

I dette kapittelet skal jeg presentere flyselskapet Southwest Airlines som forskningsobjekt. Jeg ønsker å gi leseren et lite innblikk i hvordan Southwest Airlines er som bedrift i form av fakta og tall, samt litt historie, før jeg starter å analysere bedriften.

2.1 Kontekstuellet bakteppe: historien om Southwest Airlines.

Freiberg & Freiberg (1996/2004) hevder man ikke fullt ut kan forstå Southwest sin suksess uten å kjenne til historien, særlig den om oppstartsårene. De mener bedriftskulturen og stå-på viljen og holdningene de ansatte utviste i starten, var det som gjorde at Southwest overlevde de første årene, og har dannet grunnlaget for det suksessrike flyselskapet man ser i dag. Derfor tar jeg med litt detaljer fra historien om de første årene, basert på Freiberg & Freibergs (1996/2004) og Lauers (2010) beretninger, før jeg går videre i oppgaven.

Historien om Southwest Airlines starter med en mann ved navn Rollin King som i 1964 kjøpte et lite flyselskap i San Antonio i USA, som tok sporadiske oppdrag med små to-motors propellfly. Hans bankrådgiver, John Parker, som til stadighet klagde over dyrt og dårlig flytilbud mellom byene Houston, Dallas og San Antonio, foreslo i 1966 til King at han burde begynne å fly med sine fly mellom disse byene. King, som hadde en MBA fra Harvard og selv var pilot, skjønnte at hans egne fly var for små til dette. Men han tente på ideen og jobbet videre med den, med indikasjoner på at banken og hans rådgiver kunne hjelpe han på veien. Han presenterte så ideen for sin venn og advokat, Herb Kelleher, om et flyselskap som skulle tilby lave billettpriser, uten matservering ombord, uten business klasse og på ruter hvor bil eller buss var hovedkonkurrenten.

Planen var å starte med flyginger internt i staten Texas, for å unngå reguleringen med konsesjonsplikt på ruter mellom forskjellige stater. Kelleher var i utgangspunktet skeptisk til å starte opp et flyselskap med en lavprismodell, men lot seg til slutt overtale av King. Sammen startet de i 1967 flyselskapet som først het Air Southwest, men som raskt ble omdøpt til Southwest Airlines. De skaffet \$250 000 i startkapital, men de skjønnte fort at det å starte opp ett nytt flyselskap med et nytt priskonsept var kontroversielt både blant politikere og konkurrentene.

De doblet derfor startkapitalen for å være forberedte på en kamp også på det juridiske plan. 20. februar 1968 fikk de tillatelse av Texas Aeronautics Commission (TAC) til å fly internt i Texas

mellom byene Houston, Dallas og San Antonio. Allerede dagen etter begjærte konkurrentene (Braniff, Texas Trans og Continental) om midlertidig forføyning av denne tillatelsen, med begrunnelse at markedet på disse rutene allerede var mettet. Dette skulle bli starten på et over 4 års langt juridisk mareritt for Southwest, med utallige runder i rettssystemet inkludert ankesaker helt opp til Høyesterett. Herb Kelleher som var advokat, førte sakene alene for Southwest, mens motparten hadde ofte 12-15 advokater til sammen.

Da rettsprosessene begynte å dra ut i tid, ble investorene og styremedlemmene utålmodige. Pengene de hadde investert var nesten utelukkende brukt opp på rettsutgifter, mens selskapet hadde enda ikke fått rettighetene de trengte for å starte flygninger. Herb Kelleher ba styret om et siste forsøk der han skulle personlig skulle dekke de videre utgifter til rettsprosessene. Sent utpå året i 1970 vant Southwest endelig igjennom, og var klare til å fly. De ansatte sin første direktør, Lamar Muse, samt en hel toppledelse, alle med lang erfaring innen luftfart. Årene med rettsprosesser hadde kostet, Southwest hadde nå kun \$142 på konto og \$80 000 i ubetalte regninger. Men den nye direktøren klarte med sitt nettverk å skaffe ny kapital, slik at de kunne kjøpe sine tre første fly av typen Boeing 737 med 112 passasjer seter. Dermed kunne Southwest 18. juni 1971 gjennomføre sin første flyging. I starten gikk det litt tregt. Enkelte dager hadde de bare 150 passasjerer til sammen, fordelt på 18 rundturer.

Et fjerde fly ble innkjøpt høsten 1971, men på grunn av manglende inntjening måtte det selges igjen. Salget gav Southwest et finansielt pusterom, men problemet var at for å skape lønnsomhet måtte de tre gjenværende flyene fly like mye som om de hadde hatt fire fly. Løsningen var at bakke-stoppene måtte reduseres til kun 10 minutter, slik at flyene kunne være mer i luften. Dette mente både luftfartsmyndighetene, flyprodusenten Boeing og konkurrentene at ikke kunne la seg gjøre. Siden mange av de bakkeansatte ikke hadde erfaring fra luftfarten fra før, så de ikke problemet og de var positive til forslaget. Og med litt trening fikk de det faktisk til. På 10 minutter fikk de passasjerene av flyet, nye passasjerer på. Teknisk personell klarte å fylle på olje, og til og med skifte dekk hvis det trengtes, alt på kun 10 minutter. Denne 10- minutt «turnaronden» var lenge Southwest sin 'merkevare' i den amerikanske luftfartsbransjen.

Gjennombruddet kom da de flyttet sine flygninger fra den nye hovedflyplassen i Houston, over til en liten og sentrumsnær sekundærflyplass, Hobby Airport. Over natten doblet passasjertallet seg. Passasjerene ble tiltrukket av billige flybilletter, fly som gikk når de skulle og innsjekking uten kø. Også i Dallas der Southwest hadde hovedbase fikk de fly ut fra den sentrumsnære Love

Field flyplassen, mens konkurrentene hadde gjennom en avtale med lokale myndigheter forpliktet seg til å flytte over til den nye Dallas-Fort Worth Regional Airport som lå 30 minutter unna sentrum. Dette skulle bli Southwest sin suksess-opskrift, å fly til sentrumsnære flyplasser i mindre byer, samt å tilby billige billetter og mange daglige avganger. I 1973 klarte Selskapet å drive med lønnsomhet, og har gjort det helt frem til koronakrisen inntraff i mars 2020 (Freiberg og Freiberg, 1996/2004; Lauer, 2010).

Southwest er nå et velkjent flyselskap i USA. I 2021 har selskapet 56 000 ansatte. I 2019 før koronapandemien brøt ut, fraktet Southwest 130 millioner passasjerer med 750 fly, fordelt på 4000 avganger per dag i høysesong (Swamedia.com, 2021a). Til sammenligning fraktet SAS i underkant av 30 millioner passasjerer med 160 fly (Sas.no, 2021) og Norwegian 36 millioner passasjerer med 170 fly samme år (Nyborg, 2020). Det er ikke kun den resultatmessige suksessen som kjennetegner Southwest i luftfartsbransjen. Flyselskapet er også kjent for å ta godt vare på sine på de ansatte og sine kunder. Dette gjenspeiles i Southwests verdier og visjoner. Fra nettsidene til Southwest finner man tydelige indikatorer på at de ansatte er viktige for bedriften. Southwests verdier og visjoner presenteres nedenfor, i figur 2.1 og figur 2.2:

Purpose (Misjon):
Connect People to what's important in their lives through friendly, reliable, and low-cost air travel
Vision (Visjon):
To be the world's most loved, most efficient, and most profitable airline
Promise:
<i>Our Company Promise:</i>
Southwest will provide a stable work environment with equal opportunity for learning and personal growth. Employees will be provided the same concern, respect, and caring attitude within the organization that they are expected to share externally with every Southwest Customer.
<i>Our Employee Promise:</i>
I will demonstrate my Warrior Spirit by striving to be my best and never giving up. I will show my Servant's Heart by delivering Legendary Customer Service and treating others with respect. I will express my Fun-LUVing Attitude by not taking myself too seriously and embracing my Southwest Family.

Figur 2.1 Misjon og visjon i Southwest Airlines (southwestairlinesinvestorrelation.com 2021b).

Values (Verdier):		
Me <i>How I Show Up</i>		
Pride <ul style="list-style-type: none"> • Have a strong work ethic • Take initiative • Be accountable 	Integrity <ul style="list-style-type: none"> • Act like an owner • Choose to do right • Be courageous 	Humility <ul style="list-style-type: none"> • Don't take yourself too seriously • Keep perspective • Don't be a jerk
We <i>How We Treat Each Other</i>		
Teamwork <ul style="list-style-type: none"> • Practice civility • Embrace Team over self • Be inclusive 	Honesty <ul style="list-style-type: none"> • Speak up • Be transparent • Tell the truth 	Service with LUV <ul style="list-style-type: none"> • Practice Hospitality • Live by The Golden Rule • Don't be rude
Southwest <i>How Southwest Succeeds</i>		
Efficiency <ul style="list-style-type: none"> • Don't make the easy hard • Keep costs low • Stay agile 	Discipline <ul style="list-style-type: none"> • Be safe • Be focused • Be reliable 	Excellence <ul style="list-style-type: none"> • Get results • Win the right way • Kick tail

Figur 2.2 Verdier i flyselskapet Southwest Airlines. (southwestairlinesinvestorrelation.com 2021b).

I tillegg selskapets verdier kommer uttrykket som Southwests kaller sin 'gyldne regel' eller 'Golden rule' : «Treat others as you want to be treated» (Freiberg og Freiberg, 1996/2004). Southwest har et bevisst forhold til sine verdier, visjoner og målsettinger. Som jeg skal vise i dette masterprosjektet, brukes dette aktivt som styringsverktøy Southwest. Eksempelvis sier visjonen blant annet, «world's most loved ...airline», noe som Southwest også gjenspeiler i sin logo, i form av et hjerte på slutten av navnet:



Figur 2.3 Southwests logo. (logos-wold.net).

Videre tar jeg med hvor disse verdiene, visjonene og målsettingene har tatt Southwest som bedrift, i form av noen høydepunkter og milepæler fra Southwests 50-årige historie, fra 1971 og frem til i dag, 2021:

Årstall	Hendelse
1971	Startet første flygning 18. juni, med 200 ansatte og 3 Boeing 737 fly.
1974	Passerer en million passasjerer.
1977	Southwest noteres på New York børsen (NYSE) og passerer 5 millioner passasjerer.
1978	Herb Kelleher blir styreleder i Southwest.
1981	Passerer 2000 ansatte og 22 fly.
1982	Herb Kelleher blir administrerende direktør i tillegg til å være styreleder.
1986	Southwest åpner sitt eget treningscenter for crew. Passerer 13 millioner passasjerer.
1989	Passerer 1 milliard dollar i omsetning. CBS tv-programmet «60-minutes» fokuserer på Southwest sin suksess.
1990	Corporate Culture Committee (en intern kulturavdeling) etableres.
1994	Southwest innfører billettløse reiser.
1996	Passerer 23 000 ansatte og 243 fly.
2001	Terrorangrepet 11.september preger flymarkedet i hele verden. Southwest nekter å si opp noen av sine 29000 ansatte. Opererer nå 344 fly.
2004	Southwest tilbyr passasjerer å skrive ut boarding-kort hjemme, for så å kunne møte rett ved gate (dersom man kun har håndbagasje med).
2006	Passerer 3200 flighter per dag.
2008	Passerer 100 millioner passasjerer per år og når nå 35 000 ansatte.
2009	Begynner å tilby wifi ombord i flyene.
2010	Starter utenlands-flyvninger til Mexico og Canada.
2014	På listen til <i>Fortunes</i> : “World’s most admired Companies” for 20. gang på rad. Eneste flyselskap blant de ti beste.
2019	Passerer 4000 flighter per dag, til over 100 destinasjoner, inkludert 10 utenfor USAs fastland. 60 000 ansatte.

Figur 2.4 Tidslinje av hendelser og milepæler i Southwests historie. (Hentet fra Lauer, 2010 og Swamedia, 2021).

3 Teoretisk og analytisk rammeverk

Jeg skal i dette kapitlet redegjøre for det teoretiske rammeverket, tidligere forskning, sentrale begrep og de analytiske perspektivene som jeg benytter meg av for å utforske HRM-praksiser, organisasjonskultur og ledelse i Southwest i denne masteroppgaven.

3.1 HRM og forpliktelsesbasert HR

Begrepene HRM (*Human Resource Management*) og HR (*Human Resource*) brukes i mange tilfeller om hverandre i norsk akademisk litteratur (Mikkelsen og Laudal, 2016; Kuvaas og Dysvik, 2020). HR blir som oftest brukt i dagligtale. Begge begrepene handler om ledelse av menneskelige ressurser, og inkluderer alle aktiviteter som omhandler planlegging, anskaffelse, utvikling og avvikling av menneskelige ressurser i organisasjoner (Kuvaas og Dysvik, 2020 s11). HRM handler om å utvikle medarbeideres og ledes motivasjon, holdninger og adferd på en måte som er fordelaktig for både medarbeidere og ledere, og dermed også organisasjonen (Kuvaas og Dysvik, 2020; Mikkelsen og Laudal, 2016). På denne måten har HRM med årsak – virkning å gjøre. Man setter altså inn HR-tiltak med den hensikt å oppnå en bestemt virkning, eller effekt, i en virksomhet.

Innen HRM-fagfeltet refereres det til to forskjellige retninger eller tradisjoner. Mikkelsen og Laudal (2016) kaller disse *myk* og *hard* HRM. Fra USA har den myke retningen blitt kalt *Harvard-skolen* (Kuvaas og Dysvik, 2020; Mikkelsen og Laudal, 2016). Denne retningen står for en humanistisk innfallsvinkel der man antar at gode relasjoner mellom arbeidere, ledelse og eiere, samt delegering, medvirkning, innflytelse og ansvarlighet, gir mer effektive og lønnsomme organisasjoner. Innen denne retningen ser man på gode relasjoner som et mål i seg selv, og ikke kun som et mål for å oppnå lønnsomhet. Bedriften er derfor villig til å investere i menneskelige ressurser. I Harvard-skolen anser man at effektene av HR i et langtidsperspektiv bør vurderes opp mot de ulike interessentene; medarbeiderne, lederne, organisasjonen, samfunnet, kunder og klienter (Kuvaas og Dysvik, 2020, s21). Arthur (1994) kaller dette for *Commitment Human Resource Systems*. *Myk HRM* er således ideen om at effektiv HR skapes når man genererer en følelse av forpliktelse hos medarbeidere og ledere, som skaper en selvregulerende organisatorisk adferd som baserer seg på tillit og fleksibilitet. På den andre siden handler *hard HRM* om det kvantitative, målbare og forretningsfokuserte ved HR, hvor den menneskelige ressursen sammenstilles med materielle ressurser for å oppnå økonomisk gevinst (Kuvaas og Dysvik, 2020, s22; Mikkelsen og Laudal, 2016). I USA refereres dette til som *Michigan-skolen* og fokuserer på et økonomisk perspektiv, der man anser at effektivitet

best oppnås ved bruk av kontroll- og incentivsystemer (Kuvaas og Dysvik, 2020). Arthur (1994) kaller dette for *Control Human Resource Systems*. Innen disse retningene fokuserer man lite på andre interessenter enn eierne. Målet er altså utelukkende å generere avkastning til virksomhetens eiere (Kuvaas og Dysvik, 2020). Kuvaas og Dysvik, (2020) oppsummerer disse retningene i to samlebegreper: *Forpliktelsesbasert HR* og *Kontrollorientert HR*. *Forpliktelsesbasert HR* stammer fra Harvard-skolen, *Commitment Human Resource Systems*, og myk HR. *Kontrollorientert HR*, har opprinnelse i Michigan-skolen, *Control Human Resource Systems* og hard HR (Kuvaas og Dysvik, 2020, s22).

I luftfarten ville et flyselskap som praktiserer forpliktelsesbasert HR for det første ha alle sine medarbeidere ansatt i flyselskapet, med minimal bruk av outsourcing og midlertidig arbeidskraft. Det vil være en selvfølge at ansatte er fagorganisert, og ledelsen vil sannsynligvis hatt jevnlige møter med fagforeningene med gjensidig utveksling av informasjon og statusoppdateringer. Videre satser et slikt flyselskap på trening av crew og bakkepersonell, utover det som er myndighetspålagt. Dette for å gi de ansatte bedre mestringsfølelse og jobbtilfredsstillelse. Et flyselskap som praktiserer kontrollorientert HR, ville gjerne ansette flygere og cabincrew på midlertidige kontrakter fra et bemanningsbyrå, hvor byrået gjerne har adresse i et lavkostland for å slippe blant annet arbeidsgiveravgift, feriepenge og pensjonsinnbetaling. I tillegg unngår man ved en slik ansettelsesform norske regler med hensyn til oppsigelsesvern, samt at man kan unnlate å fornye kontrakten dersom man ikke liker en spesifikk ansatt. Slik har en del av de europeiske lavprisselskapene operert de siste ti-årene, inkludert Norwegian (Hagesæther, 2014). Dette er selvfølgelig stiliserte teoretiske normative- eller idealmodeller (Kuvvas og Dysvik, 2020), mens de fleste organisasjoners HR-tilnærming i praksis ofte vil inneholde komponenter av både *myk* og *hard* HR. Organisasjoner vil også variere i hvor på kontinuumet mellom de to idealtypene de befinner seg, da dette kan antas å ha sammenheng med organisasjonens prestasjon langs ulike dimensjoner, gjerne ofte med hensyn til økonomi.

Når det gjelder hvilket HR-system som er mest effektivt organisatorisk, viser Kuvaas og Dysvik, (2020) til flere metaanalyser (Wright et al., 2005; Combs et al., 2006; Rabl et al., 2014; Rauch & Hatak, 2016; Saridakis et al., 2017) som alle peker på en positiv sammenheng mellom forpliktelsesbasert HR og organisatorisk effektivitet. O'Reilly III og Pfeffer (2000), anser den forpliktelsesbaserte formen for HR som «*best practice*», og kaller det en idealmodell. Kuvaas og Dysvik (2020) argumenterer også for at forpliktelsesbasert HR virker godt uavhengig av

hvilken forretningsmessig strategi en virksomhet innehar. Kuvaas og Dysvik (2020) nevner også til at enkelte forsker (Wright et al., 2005; Boselie et al., 2005) mener at sammenhengen mellom forpliktelsesbasert HR og gode resultater kan ha 'gjensidig kausalitet'. Således kan det være at gode resultater også fører til bedre HRM-praksis.

3.2 Syv sentrale HRM-praksiser i et høyprestasjonsparadigme

For å oppnå best resultat når man praktiserer forpliktelsesbasert HR, må alle HRM-praksiser være integrert, utfylle hverandre og passe sammen med hverandre (Godard, 2004; Guest et al., 2003; Huselid, 1995). Dette benevnes for *internt konsistent HR* av Kuvaas og Dysvik (2020) og Mikkelsen (2016). Pfeffer et al. (1995) og Saridakis et al. (2017) hevder at virksomheter som praktiserer slik internt konsistent forpliktelsesbasert HR, vil oppnå varige konkuransefortrinn. Forskere (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Appelbaum et al., 2000; Thompson og Heron, 2005) har funnet at det er noen HRM-praksiser som går igjen i bedrifter som gjør det godt over tid (Mikkelsen, 2016). Forpliktelsesbaserte HRM-system som benytter disse HRM-praksisene kalles for *High performance Work Practices* (HPWP) (O'Reilly III og Pfeffer, 2000; Combs et al., 2006; Saridakis et al., 2017). Mikkelsen (2016, s102) kaller HPWP for *høyprestasjonsparadigme* på norsk. Bedrifter som praktiserer HPWP benevnes gjerne som høyprestasjonsbedrifter i denne sammenhengen. Ifølge Mikkelsen (2016) mener flere forskere (Delery og Doty, 1996; Lepak og Shaw, 2008; Pfeffer og Veiga, 1999; O'Reilly III og Pfeffer, 2000; Takeuchi et al., 2009) at et slikt høyprestasjonsparadigme gir bedre organisasjonsmessige resultater enn andre HRM-praksiser uavhengig av strategi og kontekst.

I det videre vil jeg redegjøre for HRM-praksiser som danner et høyprestasjonsparadigme (Pfeffer, 1998; Pfeffer et al., 1995; Huselid, 1995; Appelbaum et al., 2000; Thompson og Heron, 2005). Disse må ansees som beste-praksis, da det ifølge Boselie et al. (2005) ikke finnes noe felles akseptert teoretisk forankring for hvilke HRM-praksiser som er essensielle for å oppnå et høyprestasjonsparadigme. Antall HRM-praksiser som danner grunnlaget i et høyprestasjonsparadigme varierer også fra 6 og 20, avhengig av hvilken studie man leser (Mikkelsen, 2016). Pfeffer (1998) lister opp syv HRM-praksiser, disse er også ofte nevnt i de andre, nyere studier. Disse syv HRM-praksisene kan derfor ansees som sentrale for å oppnå høyprestasjonsparadigme. Samt at de også kan fungere som en oppsummering og forenkling av de 16 HRM-praksiser som Pfeffer (Pfeffer, 1994) opprinnelig opererte med. Jeg tar utgangspunkt i disse syv i min analyse av Southwest airlines. Disse syv HRM-praksisene presenteres nedenfor, i figur 3.1:

1) Jobbsikkerhet
2) Selektiv rekruttering
3) Fokus på opplæring og kompetanseutvikling
4) Belønning og kollektive bonusordninger
5) Selvgående team, desentralisering av beslutningstaking
6) Små statusforskjeller internt
7) Utstrakt informasjonsdeling

Figur 3.1. Syv HRM-praksiser i et høyprstasjonsparadigme. (Pfeffer, 1998, s64-65).

Jobbsikkerhet er av mange kalt gammeldags, ettersom man mener det er umulig å gjennomføre da behovet for endring og fleksibilitet virker å bli stadig større i arbeidslivet (Kuvaas og Dysvik, 2020). Jobbsikkerhet betyr i denne sammenhengen at bedrifter ikke sier opp sine ansatte så snart man står i økonomiske neduter, når ledelsen har gjort strategiske feil, eller bedriften står ovenfor andre forhold som den enkelte ansatte ikke kan påvirke (Pfeffer, 1998). Pfeffer (1998) understreker likevel at jobbsikkerhet ikke betyr at bedrifter skal beholde ansatte som ikke fungerer, som har disiplinærsaker eller som ikke klarer å samarbeide med andre. I Norge gir lovverket et sterkt vern mot oppsigelser sammenlignet med USA hvor Southwest Airlines opererer, men norske bedrifter har likevel rett til å si opp medarbeidere for eksempel ved overtallighet eller behov for kostnadsreduksjon.

Pfeffer et al. (1995) påpeker at bedrifter som kan tilby jobbsikkerhet til sine ansatte oppnår tillit hos sine medarbeidere. Videre gir økt jobbsikkerhet økt involvering og vilje til å bidra i arbeidsprosesser, fordi arbeidstakeren ikke er redd for å miste jobben. Jobbsikkerhet bidrar således ofte til økt satsing på opplæring ettersom både arbeidsgiver og arbeidstaker har større incentiver for å investere i de ansattes kompetanse, ettersom det er sannsynlig at arbeidsforholdet kommer til å vare over lengre tid. En annen fordel er at arbeidstakerne motiveres til å innta et langsiktig perspektiv til jobben sin og organisasjonens prestasjoner (Pfeffer, 1998). En praktisk konsekvens av jobbsikkerhet er derfor at virksomheter blir mer restriktive med å ansette nye medarbeidere på grunn av forpliktelsene det medfører. Dermed opererer man ofte med færre ansatte enn man ellers ville ha gjort, og således oppnår kostandseffektivitet (O'Reilley III og Pfeffer, 2000). Jobbsikkerhet er derfor et helt sentralt og fundamentalt element i et høyprestasjonssystem (Mikkelsen, 2016). Dersom bedrifter likevel

velger å si opp ansatte ved første tegn til økonomisk nedtur, risikerer man i tillegg at den opplæring og kompetanse man har gitt de ansatte går til konkurrerende bedrifter.

Når det gjelder *selektiv rekruttering* i et høyprestasjonsparadigme, sier O'Reilly III og Pfeffer (2000) at det ikke nødvendigvis handler om å finne de beste talentene, men heller de rette kandidatene, for så å ha en kultur og et system hvor disse medarbeiderne kan utvikle sine styrker og talenter. For en høyprestasjonsbedrift som investerer mye i opplæring og utvikling av sine ansatte, samt lover dem jobbsikkerhet, blir det særlig viktig å lykkes med rekrutteringen på første forsøk (Kuvaas og Dysvik, 2020). Pfeffer (1998, s74) fremhever seks punkter som er viktig å ta tenke på i en selektiv rekrutteringsprosess for å bygge en høyprestasjonsorganisasjon, disse illustreres under i figur 3.2:

<ul style="list-style-type: none">• Skaffe seg et stort antall søkere for hver utlyst stilling
<ul style="list-style-type: none">• Se etter holdning og tilpasningsdyktighet (i organisasjonskulturen), og ikke bare etter kvalifikasjoner, som lett kan anskaffes
<ul style="list-style-type: none">• Vær klar på hvilke kompetanse, oppførsel og holdninger som er viktig for bedriften, og som man sår er etter.
<ul style="list-style-type: none">• Bruk flere runder med intervju og screening. Dette også for å gi et signal om at ansettelsen er viktig.
<ul style="list-style-type: none">• Involver om mulig, noen fra den høyeste ledelsen i ansettelsesprosessen som et signal på viktigheten.
<ul style="list-style-type: none">• Evaluér resultatene av prosessen i etterkant av ansettelsene.

Figur 3.2. Seks punkter i en selektiv rekrutteringsprosess. (Pfeffer, 1998, s74).

Pfeffer et al. (1995) påpeker at en slik selektiv rekrutteringsprosess har en viktig symbolsk effekt utover bare det å få tak i rette kandidater. Vedkommende som bli ansatt vil føle at hun eller han blir del av en elite, og at det vil skapes høye forventninger til prestasjon.

Den tredje HRM-praksisen i høyprestasjonsparadigmet, *fokus på opplæring og kompetanseutvikling*, omfatter både den opplæring som gis initielt ved ansettelse, samt årlig trening eller videreutdanning. Ifølge Mikkelsen og Laudal (2016) går kunnskapsutviklingen i dagens samfunn veldig fort, og i mange bransjer går kunnskap fort ut på dato. I luftfart er det mye opplæring som er påkrevd av myndighetene, både ved nyansettelse, og gjennom hele

tiden man er ansatt. Dette gjelder særlig de som jobber på en flyplass, hvor for eksempel at alle ansatte på norsk flyplasser må ta et «sikkerhetskurs» hvert tredje år. I tillegg kommer opplæring ved for eksempel innføring av ny teknologi.

Høyprestasjonsparadigme fordrer derfor at produksjonsmedarbeidere (*'frontline' personell*) har nødvendig kompetanse og ferdigheter, samt kan ta initiativ til å identifisere og løse de problemer som oppstår. I tillegg må de kunne initiere endringer i jobb-prosedyrer når nødvendig, og ta ansvar for kvaliteten på det man produserer (Pfeffer, 1998). Pfeffer (1998 s 85) illustrerer dette slik: "Having a work force that is multiskilled, adaptable to rapid changing circumstances, and with broad conceptual knowledge about the production system is critical to the operation of a flexible production system". Pfeffer (1998) hevder således at læringsprosessen ikke må ses på som en separat aktivitet, men som en integrert del av produksjonsprosessen, hvor det genereres menneskelig kapital, ressurser og kapabiliteter, som igjen resulterer i bedriftens yteevne. Når man investerer i opplæring og kompetanse, viser bedriften at man verdsetter de ansatte, og ønsker at de ansatte blir værende lengre i bedriften (Kuvaas og Dysvik, 2020).

Belønning og kollektive ordninger/bonusordninger som HRM-praksis i et høyprestasjonsparadigme omfatter flere aspekter. Eksempelvis kan god lønn være et nyttig virkemiddel for å tiltrekke seg gode medarbeidere. Bedrifter som betaler godt tiltrekker seg ofte en større søkermasse til sine utlyste stillinger. Men det viktigste i forhold til lønn når det gjelder å oppnå en høyprestasjonsbedrift, er at bedriften sender et signal om at deres ansatte er verdsett. Dette gjelder særlig dersom man betaler over markedslønn (Pfeffer et al., 1995). Bedrifter kan gjerne hevde at de ansatte er deres viktigste ressurs, men dersom man betaler langt under markedsnivå, fremstår ikke slike uttalelser som troverdige.

Kollektive bonusordninger anbefales også som en del av belønningssystemet i et høyprestasjonsparadigme (O'Reilly III og Pfeffer, 2000). Dette kan være overskuddsdeling, aksjetildeling, eller andre ordninger. Når bedriften deler overskuddet med alle sine ansatte, vil de ansatte fokusere mer på kostnader og resultater, ettersom det påvirker deres lønn direkte, hevder Pfeffer (1998). I tillegg til at alle som gjør en innsats for å skape overskuddet får nytte godt av det, ikke bare eierne og topplederne. Dette handler om større grad av opplevd rettferdighet og likhet. En ordning med aksjetildeling, der de ansatte får tildelt aksjer i bedriften som en del av bonusordningen, kan gi fordeler ved at de ansatte og eierne har samme interesser.

De ansatte vil sannsynligvis innta et mer langsiktig perspektiv på sitt arbeidsforhold ettersom de er medeiere i bedriften (Pfeffer et al., 1995). Dette kalles også for ‘psykologisk eierskap’ (Kuvaas, 2020). Pfeffer (1998) nevner aksje-opsjonsordninger⁶ som en annen relativt vanlig form for kollektiv bonus ved måloppnåelse i amerikanske bedrifter. Svakheten med denne ordningen er at de ansatte kan innløse opsjonen straks den er gyldig, for å ta profitt der og da, og bedriften får da ikke lenger noe effekt av ordningen. O’Reilly III og Pfeffer (2000) viser at bedrifter som benytter kollektive bonusordninger, har mye høyere overlevelsrate over tid enn andre bedrifter. Kuvaas (2020) påpeker at kollektive bonusordninger fungerer best med hensyn til produktivitet, jo mer «kollektivt» bedriften fungerer, eksempelvis med høy fagforeningsandel og stor grad av desentralisert beslutningstaking.

Selvgående team og desentralisering av beslutningstaking som HRM-praksis er ikke noe nytt i næringslivet. Tema, virtuelle team eller arbeidsgrupper er vanlig i mange bransjer. Det brukes for effektivt å utnytte tverrfaglig kompetanse for å produsere produkter eller tjenester, eller for å løse komplekse utfordringer (Mikkelsen, 2016). I et høyprestasjonsparadigme er det et viktig poeng at disse arbeidsgruppene er selvgående, og har egen bestuttningsmyndighet (Pfeffer, 1998). På denne måten er de ansatte bemyndiget til å maksimere sitt bidrag til bedriften (Mikkelsen og Laudal, 2016). Dette skaper bedre autonomi, trivsel og jobbtfredshet, samt at empiriske studier viser at slik organisering er mer effektiv en tradisjonell organisering (Pfeffer, 1998). I bedrifter som organiserer funksjoner i team, ertatter man en del av behovet hierarki, administrasjon og kontroll. På denne måten kan man også spare kostnader på redusert administrasjon (Pfeffer, 1998; Kuvaas og Dysvik, 2020).

Små statusforskjeller internt er et viktig premiss i et høyprestasjonsparadigme, ettersom man i en slik bedrifter er avhengig av kunne utnytte ideene, ferdighetene, kunnskapen og innsatsen fra samtlige ansatte (Pfeffer, 1998). Da er det viktig at alle føler seg like mye verdsatt og viktige, for at man skal bidra optimalt. Dette kan gjøres symbolsk, ved for eksempel kleskode hos ledelsen, ved at man går litt mer uformelt og likt kledd som andre ansatte, eller ved at ledelsen ikke har egne reserverte parkeingsplasser, eller andre goder vanlige ansatte ikke har. Eksempelvis kan det at lederne har kontor i toppetasjen av bygningen signalisere at ledelsen er utilgjengelig (Pfeffer, 1998). En effektiv måte å redusere statusforskjeller på, er å ha

⁶ En ordning som gir den ansatte en rett, men ikke en plikt, til på et tidspunkt å kjøpe aksjer i bedriften til en på forhånd avtalt pris.

begrensede lønnforskjeller mellom ledelsen og de andre ansatte. Da er det bedre å kompensere ledere ekstra i form av aksjetildeling, særlig hvis de ansatte også tildeles aksjer, for da «står og faller» både ledernes og de ansattes formue i takt med selskapets utvikling (O'Reilly III og Pfeffer, 2000; Pfeffer, 1998). Gittell (2005) nevner flyselskaper som eksempel på bedrifter som ofte sliter med store skiller og statusforskjeller mellom forskjellige yrkesgrupper og funksjoner internt. Hun sier at dette kan hemme samarbeid og koordinering på tvers av avdelinger, og dermed redusere bedriftens effektivitet. En måte å redusere slike skiller mellom avdelinger er å aktivt rekruttere internt, slik at ansatte flyttes til stillinger i andre deler av bedriften. På denne måten øker man kjennskapen, forståelsen og respekten for andres arbeidsoppgaver (Pfeffer et al., 1995).

Utstrakt informasjonsdeling er en viktig HRM-praksis i en høyprestasjonsbedrift, av to grunner. For det første viser det å dele finansiell informasjon, produksjonstall, planer og strategier, at organisasjonen har tillit til sine ansatte (Pfeffer, 1998). Tillit er som nevnt en sentral del av et forpliktelsesbasert HR-system (Kuvaas og Dysvik, 2020). Blant annet avhenger effektivt teamarbeid av tillit (Pfeffer, 1998; O'Reilly III og Pfeffer, 2000). For det andre kan selv ikke motiverte og kompetente medarbeidere bidra optimalt til å forbedre bedriftens resultatene, dersom de ikke vet hvordan bedriften gjør det i forhold til essensielle parametere. Kritikere kan hevde at sensitiv informasjon kan tilflyte konkurrentene, eller at mye av slik informasjon er børssensitiv (Pfeffer, 1998). Pfeffer et al. (1995) mener konkurrentene allerede har denne informasjonen.

Ifølge Mikkelsen og Laudal (2016 s115) og Kuvaas og Dysvik (2020) finnes det mye empiri som viser at den økonomiske gevinsten ved å investere i høyprestasjons-arbeidssystemer (Huselid og Becker, 2011; Combs et. al., 2006; Huselid, 1995). Flere studier (Arthur, 1994; Appelbaum et. al, 2000; Batt og Moynihan, 2006) sier at bedrifter som tar i bruk flere av HRM-praksisene i høyprestasjonsparadigme, kan vise til bedre resultater en bedrifter som bare benytter en eller få av de. Riktignok kan implementering av et høyprestasjonssystem kunne gi økte kostnader for bedriftene, men de økonomiske resultatene ved bruk av et slikt system overgår kostnadene ved det (Capelli og Neumark, 2001).

3.3 Den «sorte boksen»

Mikkelsen (2016) oppsummerer med at man nå vet basert på forskning at disse HRM-praksisene gir virksomhetsresultater, men at empirien ennå ikke fullt ut kan forklare hvorfor. Dette kalles for «sorte-boks» problemet (Mikkelsen, 2016; Boseli et al., 2005). Man klarer altså ikke helt å forklare de underliggende mekanismene i årsakssammenhengen mellom disse HRM-praksisene og gode virksomhetsresultater. «Sorte-boks» problemet illustreres i figur 3.3 under (Mikkelsen, 2016 s118):



Figur 3.3 Forholdet mellom HRM-praksiser, virkningsmekanismer og virksomhetsresultater.

Den sorte boksen kalles her virkningsmekanismer. Forskere sliter som nevnt med å forklare hvilke virkningsmekanismer som er den mellomliggende sammenhengen mellom HRM-praksisene og de gode resultatene for virksomhetene. Mikkelsen (2016 s118) presenterer fem *mulige* forklaringer på hva slike virkningsmekanismer kan være:

1. Medarbeidernes oppfatning og erfaringer med HRM-praksisene, 2. Linjeledelse, 3. Organisasjonsklima, 4. En stor idé / Mission (Misjon), 5. Medarbeidernes evner, motivasjon og muligheter til å delta. HRM-praksisene i figur 3.1 er det som materialiserer seg fra forpliktelsesbasert HR, og kan ses på som 'input' i modellen i figur 3.3. 'Output' er da virksomhetsresultater som er effektene av et høyprestasjonsparadigme. Virkningsmekanismene er selve forklaringsvariablene. I mitt prosjekt er det disse virkningsmekanismene som eventuelt kan forklare den resultatmessige suksessen til Southwest.

3.4 Organisasjonskultur

Organisasjoner har ulik kultur. En av grunnene til det er at organisasjoner består av mennesker med ulik bakgrunn, interesser og oppfatninger. De er ulike som individer. Derfor vil disse ulikhetene sannsynligvis også avspeiles i organisasjoner i arbeidslivet (Andersen, 2009).

Andersen (2009 s130) sier at kultur er en konsekvens av menneskelig fellesskap – et resultat av langvarig interaksjon mellom mennesker. Kultur oppstår gjerne spontant i forbindelse med daglig samvær. Det er en del av det alminnelige tanke- og verdigrunnlaget til mennesker. Kulturen kan påvirkes både av arbeidsforholdene, teknologiske fremskritt og av daglige hendelser som oppstår på arbeidsplassen.

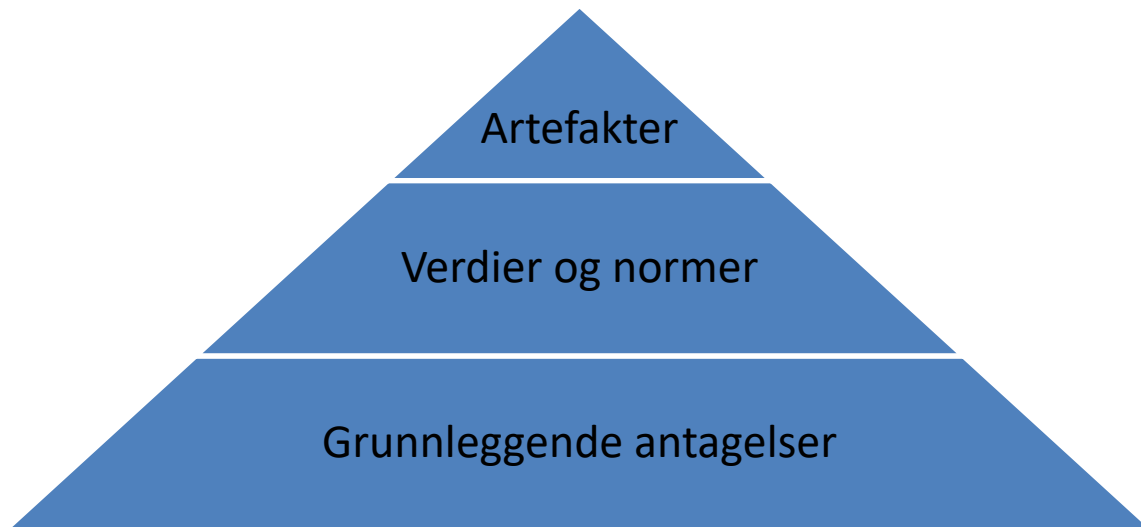
Jacobsen og Thorsvik (2002) fremhever at interessen for å bevisst bruke organisasjonskultur som et strategisk virkemiddel for å bedre bedriftenes økonomiske resultater startet på 80-tallet. Dette fordi vestlig industri hadde tapt store markedsandeler til japanske bedrifter. Man forstod etterhvert at det ikke utelukkende skyldtes lavere lønninger, men også den «japanske organisasjonskulturen». Denne var tuftet på teamarbeid, medvirkning, kommunikasjon og felleskapsbyggende tiltak. De viktigste mekanismene for kontroll og koordinering i japanske bedrifter var knyttet til sosialisering omkring felles mål og verdier. Jacobsen og Thorsvik (2002) viser også til at en sterk og dominerende organisasjonskultur ofte er en viktig faktor i suksessrike bedrifter. De mener at jo sterkere organisasjonskulturen er, jo mindre behov for retningslinjer, organisasjonskart, eller overdrevent detaljerte prosedyrer og regler. Ansatte i slike organisasjoner vet hva de skal gjøre i de fleste situasjoner, fordi de har en håndfull ledende og tydelige verdier. I følge Bang (2020) er det to begreper som er sentrale for å forstå organisasjonskultur. Disse er kulturinnhold og kulturuttrykk.

3.4.1 Kulturinnhold og kulturuttrykk

Kulturinnhold kan ses på som et nettverk av betydninger, meninger og modeller av handlinger som definerer innholdet i kulturen, og som kanskje litt spissformulert kan sies å befinne seg «i medlemmenes hoder». Ifølge Bang (2020) kan kulturinnhold defineres av et sett med verdier, normer og grunnleggende antagelser. Kulturuttrykk (også kalt artefakter) er de synlige delene av kulturinnholdet, som blir manifestert avhandlingsmønstre, objekter, strukturer, seremonier, symboler og den praksis som kulturinnholdet kommer til uttrykk i. Det eksisterer således en gjensidig sammenheng og påvirkning mellom kulturinnhold og kulturuttrykk. Kulturens innhold viser seg i kulturens uttrykk, samtidig som kulturens uttrykk er med på å danne kulturens innhold (Bang, 2020).

Jacobsen og Thorsvik, (2002), Andersen (2009), Schein og Schein (2017) og Bang (2020) har alle utforsket kulturinnhold og kulturuttrykk som kjerneelementer i organisasjonskulturer i

internasjonalt og norsk næringsliv. Her presenteres kjerneelementene fordelt på tre kulturelle nivåer i figur 3.4 (Jacobsen og Thorsvik, 2002; Andersen, 2009; Schein og Schein, 2017):



Figur 3.4 Kulturens tre nivå. (Andersen, 2009, s 131; Jacobsen og Thorsvik, 2002, s120).

Bang (2020) påpeker at grunnleggende antagelser, verdier og normer brukes for å beskrive kjernen i kulturens innhold, mens artefakter er kulturuttrykk. Andersen (2009) sier man kan se på figuren som et isfjell, hvor bare kulturuttrykk er over vannlinjen og synlig, mens kulturinnholdet er under vannflaten, og ikke lett observerbart. Disse kjerneelementene tar alle utgangspunkt i at organisasjonskultur er noe som er felles delt blant organisasjonens- eller gruppens medlemmer, og som påvirker dem i hverdagens praksiser (Bang, 2020).

Grunnleggende antagelser ligger i bunn i modellen (figur 3.4). Ifølge Bang (2020) benytter enkelte kulturforskere seg av begreper som *virkelighetsoppfatning*, *organisasjons-filosofi* og *organisasjons-ideologi* i stedet for eller i tillegg til grunnleggende antagelser. Som dimensjoner av grunnleggende antagelse nevnes hvordan organisasjonens forhold er til omgivelsene, menneskesyn, syn på relasjoner mellom mennesker, syn på konflikter og tidsperspektiv (Jacobsen og Thorsvik, 2002). De kan ses på som innlærte responser eller løsninger på en organisasjons interne og eksterne utfordringer. Dersom samme løsning på slike utfordringer fungerer gang etter gang, vil denne løsningen bli tatt for gitt, ettersom medlemmene av denne gruppen ser at den virker. Disse felles delte antagelsene kan sees på som en slags «autopilot» som angir både retning og fokus til de ansatte, uten at de nødvendigvis er klar over det selv. (Schein og Schein, 2017; Bang 2020). Eksempelvis kan det i noen bedrifter være utenkelig at personer i ledelsen rekrutteres eksternt. I andre bedrifter kan det være utenkelig at de ansatte ikke skulle kle seg i dress på jobb (Bang, 2020). I luftfartsbransjen er det i de fleste flyselskaper

utenkelig at besetningen ikke går i en tradisjonell uniform med skjorte, slips og striper på ermet på dressjakken.

Verdier sammen med normer, utgjør det andre trinnet i modellen (figur 3.4). Ifølge Aadland (1991) gir verdier uttrykk for hvordan man bør handle, i form av mål og ideal for handling. Hofstede (1993) ser på verdier som generelle tendenser til å foretrekke bestemte forhold fremfor andre. Bang (2020) skiller mellom det han kaller *forfektede verdier* og *bruksverdier*. Forfektede eller uttalte verdier er de verdier bedriften og ledelsen har «vedtatt» og sier at de tror på. Disse forfektede verdiene kommer til syne gjennom bedriftens uttrykte strategier, målsetninger og visjoner. Noen bedrifter formulerer også sitt eget verdigrunnlag. Bang (2020) påpeker at det ofte er gjengangere i slike uttrykte verdier. Gjengangere kan være ord som åpenhet, ansvarlighet, respekt, omsorg, samarbeid, blant flere. Dette er alle «gode» verdier, men man kan stille spørsmål om i hvilken grad de styrer valg og atferd til ansatte og ledelse i de daglige problemstillingene som oppstår i driften. Bruksverdiene er de verdiene som faktisk ligger bak de ansattes handlinger i det daglige arbeidet (Bang, 2020).

Normer er som nevnt også er på det andre trinnet i modellen (figur 3.3). De kan ses på som standarder for verdier som eksisterer innad i en gruppe, og viser de valg flertallet har gjort. På denne måten er de et levende uttrykk for de underliggende verdiene medlemmene i gruppen har (Hofstede, 1993). Normer oppstår når folk samhandler med hverandre over lengre tid. Det vil dannes forventninger om hva som er vanlig og uvanlig, i tillegg til hva som aksepteres og ikke aksepteres av væremåte. Sosiale normer kan defineres som «regler eller standarder» som er akseptert av medlemmene av en gruppe, og som veileder og/eller innskrenker sosial adferd. De er på den måten et levende uttrykk for de underliggende verdiene til gruppen. Normer kan vokse gjennom den aktivitet som foregår i en gruppe, og danner over tid regler for atferden i gruppen (Bang, 2020).

Artefakter eller kulturuttrykk representere det øverste nivået i modellen (figur 3.4). Disse er symbolske elementer og er observerbare produkter av kulturen, og kan tolkes som bærere av kulturinnholdet. Disse kan komme frem i form av både adferds-, verbale-, materielle-, og strukturelle uttrykk. Eksempel på disse kan være myter, historier, legender i organisasjonen, seremonier og ritualer, språk og sjargong, humor og til og med utforming av kontorer og bygninger. I tillegg kan kulturen komme til uttrykk gjennom organisasjonspraksiser som rekruttering, fremmelsesrutiner og belønningssystemer, samt utforming av kontorer og

bygninger (Bang, 2020). Også i mitt selskap (Widerøe) ser jeg eksempler på dette. Det fortelles stadig historie fra «Twin-otter tiden», og om heltene som fløy ambulanse med sjøfly langs kysten i Nord-Norge på 50- og 60-tallet. Som eksempel på et atferdsuttrykk, kan det nevnes at det har gjort stort inntrykk på de ansatte hvordan selskapet har håndtert koronakrisen, og kommet styrket ut av den med økte markedsandeler på innenriksmarkedet i Norge.

Kulturens innhold påvirkes også både av eksterne og interne forhold. Omgivelsene til en virksomhet har altså betydning for organisasjonskulturen. Lokal kultur, bransjekultur og markedsforhold, samt lover og reguleringer vil påvirke kulturen i en bedrift (Bang, 2020). Et flyselskap i Norge vil således sannsynligvis ha en annen bedriftskultur enn et flyselskap i USA, på grunn av disse samfunnsmessige forskjellene. På samme måte som Widerøes ansatte på Mehamn, sannsynligvis har en annen kultur internt enn de ansatte ved Bergen lufthavn. Som flyger observerer man helt klart kulturforskjeller blant de bakkeansatte på de ulike flyplassene med hensyn til organisering, effektivitet og stå-på-vilje, selv om alle er ansatt i samme bedrift med de samme uttalte verdiene og er underlagt de samme prosedyrer og regler. Bang (2020) påpeker at kulturen ofte er forskjellige i bedrifter som er utfordrere i markedet, i forhold til andre etablerte bedrifter som forsvarer sin markedsandel. Forholdet mellom kulturinnhold og kulturuttrykk påvirker hverandre gjensidig. Kulturens innhold kommer til syne i kulturens forskjellige uttrykk, samtidig som kulturuttrykkene igjen er med på å forme kulturinnholdet (Bang, 2020).

3.4.2 Hvordan organisasjonskultur oppstår og opprettholdes

Organisasjonskulturer oppstår gjerne sammen med de personene som var med på å starte virksomheten. Dette er ofte markante og sterke personer, og gjerne med en spesiell bakgrunn. Da gründerne ansatte bedriftens sine første medarbeidere, var de med og påvirke verdier og oppfatninger, samt personligheter til den første gruppen med ansatte (Andersen, 2009). Ifølge Andersen (2009) finnes det mange eksempler på at gründerens oppfatninger, grunnleggende antagelser og verdier har befestet seg og bestått selv etter at gründeren har forlatt organisasjonen. Den kampen nye bedrifter utkjemper mot sine konkurrenter for å komme inn på markedet, danner oppfatninger om pris og kvalitet, samt om forholdet til kundene og markedsføring. I tillegg utvikles kulturen av samarbeidsformer mellom organisasjonens ansatte (Andersen, 2009).

Andersen (2009) trekker frem tre forhold som er særlig viktige for å opprettholde en organisasjonskultur. Dette starter allerede når man selekterer ved ansettelse. Ved at man ikke bare ansetter de som er faglig best kvalifisert, men de som har holdninger og oppfatninger som passer til organisasjonskulturens bærende elementer (Andersen, 2009). I tillegg er den øverste ledelsens handlinger viktige. Ledelsens utsagn og handlinger etableres ofte som normer som forplanter seg nedover i organisasjonen med hensyn til eksempelvis risiko, frihet og verdier. Til sist mener Andersen (2009) at en medarbeider som innehar helt avvikende verdier og holdninger, og som ikke vil ta til seg organisasjonens verdigrunnlag, bør fristilles fra organisasjonen. Dette punktet kan nok være utfordrende for et norsk flyselskap med hensyn til stillingsvernet som arbeidsmiljøloven gir norske medarbeidere.

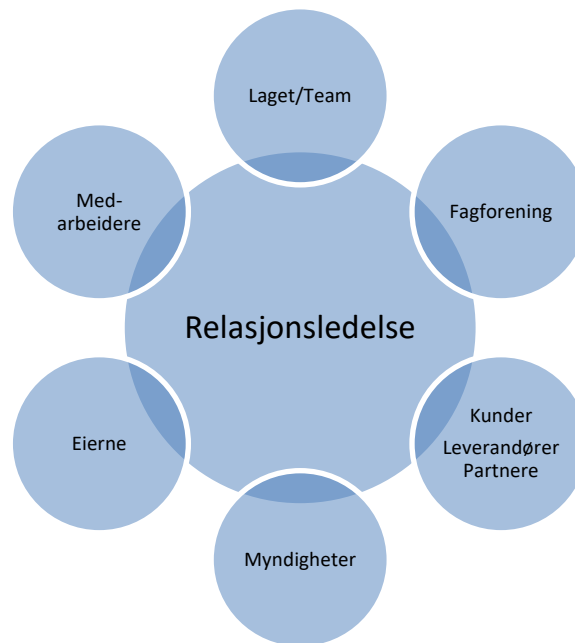
En kultur anses som sterk når verdiene og normene til kulturen deles intenst av mange gjennom hele organisasjonen (Sørensen, 2002). Bang (2020) kaller dette for *internalisering*, når kulturens foreskrevne verdier, normer og atferd er i overensstemmelse med den ansattes eget verdisystem og virkelighetsoppfatning. En ansatt vil adoptere kulturen når hun eller han oppfatter den som riktig eller «det eneste naturlige». Bang (2020) lister opp følgende teknikker for å skape en sterk kultur; *intern rekruttering*, *bevisst terping av verdier og normer*, i form av taler, artikler i bedriftsaviser og lignende, *selektiv rekruttering* av ansatte som vil passe inn i kulturen, *ritualer og seremonier* hvor man hyller de ansatte og skaper mestringsfølelse, samt *tett samarbeid mellom nyansatte og gode rollemodeller* for å la nyansatte raskt tilegne seg bedriftens normer og verdier.

3.5 Ledelse

Ledelse er et stort fagfelt, med flere retninger og paradigmer, samt utallige definisjoner. I denne oppgaven vil jeg konsentrere meg om det som kalles relasjonsorientert ledelse. Dette fordi jeg anser det som relevant for min studie av Southwest, da det er naturlig å tenke at ledelse, med utgangspunkt i menneskesynet som formidles i Southwests verdier, har en sentral rolle når denne suksesshistorien skal forklares. Ifølge Hetland (2008, s265) finnes det mange definisjoner av begrepet ledelse, men fire temaer går ofte igjen: at ledelse *er en prosess*, består i å *påvirke andre*, finner sted i *en gruppekontekst* og innebærer *måloppnåelse*. Ifølge Spurkeland (2017) er det en omforent oppfatning at ledelse handler om å oppnå definerte resultater gjennom andre mennesker. Lederskap utøves på alle nivåer og i alle organisasjoner.

3.5.1 Relasjonsledelse

Ifølge Spurkeland (2017) kan ledelse betraktes fra to perspektiver, posisjonstenkning eller relasjonstenkning. I posisjonstenkningen går man ut fra de fullmakter og ansvar som ligger i en gitt stilling. Man utøver den makt stillingsbeskrivelsen tillater. I relasjonstenkningen tar man utgangspunkt i mellommenneskelige samspill og de avhengighetsforhold som stillingen innbefatter. Dette kan være forhold mellom leder og medarbeidere, og andre interessenter. Man ser på denne avhengigheten som gjensidig. Det sentrale i en slik lederrolle er å analysere de viktigste relasjonene som stillingen er avhengig av, for deretter å bygge relasjoner og «menneskelige forbindelseslinjer» som vil gjøre lederarbeidet effektivt og håndterbart (Spurkeland, 2017). Elementene i relasjonsledelse presenteres i følgende «avhengighetsmodell» i figur 3.5:



Figur 3.5 Modell over avhengighetsforhold. Hentet fra Spurkeland (2017, s43).

I denne modellen inkludere begrepet «relasjonsledelse» følgende lederadferd (Spurkeland, 2017 s43); informere, lytte, stille spørsmål, gi tilbakemelding, møter med medarbeidere, møter med fagforeninger, knytte kontakter, være synlig skape lagånd, motivere, stille krav, og å bygge tillit. I tillegg kommer relasjonen med familien. Dette er en relasjon som alltid vil påvirke både leder og medarbeider, og som kan påvirke energinivå, overskudd og dermed også arbeidskapasitet (Spurkeland, 2017).

Relasjonsledelse er slik sett mer en holdning til ledelse hvor lederen er en del av et felleskap, og hvor lederrollen er integrert i et større samspill. Lederen må således ha en strategisk rasjonell tilnærming til de avhengighetsforholdene som til enhver tid er mest relevante. Dette kaller Spurkeland (2020) for *relasjonskompetanse*. Drønnen (2020, s7) sier at ledere bør forstå de menneskelige mekanismene for hva som skaper motivasjon og hvilke psykologiske forhold som gjør at en medarbeider yter optimalt. Dette vil være med på å skape vinn-vinn situasjoner på arbeidsplassen både for medarbeiderne, ledelsen og eierne. Videre understreker Spurkeland (2017 s16) at tillit er viktig i relasjonen mellom leder og medarbeider:

«Bærebjelken i en relasjon er tillit. Det er derfor helt avgjørende at ledere arbeider med utvikling av tillit i forholdet til sine medarbeidere. Om relasjonen skal bli sterk og gi motivasjon, må tillit håndteres med kløkt om emosjonell modenhet. ...Tillitsbasert ledelse handler om grad av jobbaunomi og lave nivåer av det å bli unødvendig kontrollert.»

Man må altså bruke tid på å bygge opp, og «kvalifisere» seg til tillit, dersom man ønsker å nå ut til mennesker i et slikt «deltagende demokrati» (Spurkeland, 2017; Spurkeland, 2020). På denne måten setter ledere seg i en påvirkningsposisjon, og må forstå bedre enn andre hvilke etiske fordringer dette innebærer. Siden bedriftenes viktigste ressurs ofte sies å være de ansatte, bør de derfor motiveres til å utvikle sin kompetanse. I relasjonsorientert ledelse antar man at medarbeiderne ønsker å bidra best mulig for at virksomheten skal nå sine mål. Derfor er kontroll mindre viktig i relasjonsledelse. Relasjonen mellom leder og ansatt har allerede en innbygget kontrollfunksjon som gjør at lederkontroll holdes til et minimum (Spurkeland, 2017).

Gode sosiale relasjoner predikerer bedre arbeidsinnsats og høyere jobbtilfredshet (Buch et al., 2014). Ledere tjener på å ha gode relasjoner til sine medarbeidere. Ifølge Richardson og Matthiesen (2013) opplevde ledere med gode relasjoner mindre farlig stress på jobb. Med farlig stress mener Richardson og Matthiesen (2013) blant annet for høye jobbkraav, tidspress, konflikter og dårlige relasjoner på arbeidsplassen. Tillitsrelasjoner mellom ledelse og medarbeidere resulterer også i bedre mental helse for de ansatte. Slike positive relasjoner reduserer stress, frustrasjon, sinne, frykt og angst, og påvirker således til bedre mental helse både for ledere og ansatte (Montano et al., 2017). Dårlige relasjoner på arbeidsplassen resulterer ofte i økt sykefravær (Spurkeland, 2017).

Spurkeland (2017) trekker frem relasjonen med fagforening som særlig viktig for enhver virksomhet, uavhengig av ledelsesfilosofi. Et godt forhold til fagforeningene og deres tillitsvalgte er viktig for arbeidsmiljø og effektivitet. Fagforeningene bør ha en viktig og sentral rolle i omstillingsprosesser, da informasjonskanalene til fagforeningsledere ofte er raskere til å gi informasjon enn bedriftsbyråkratiet. Man kan bruke de tillitsvalgtes kunnskap og evner til å få aksept for omstillinger, samt at fagforeningene er opptatt av gode prosesser og å ta vare på medlemmene.

I tillegg mener Spurkeland (2017) at humor bør ha en viktig plass i relasjonsledelse. Latter kan benyttes som et stressreducerende virkemiddel, og har helsebringende effekt (Svedbak, 2000). Særlig kan det være viktig med humor når det er krav til å prestere i arbeidssituasjonen. Selv er jeg vant til mye humor på min egen arbeidsplass i Widerøe. Selv om vi starter klokken 04.00 om morgenen med en lang arbeidsdag foran oss, i krevende vinterforhold, er det nesten alltid god stemning med humor som et viktig element. Videre kan humor være kontaktskapende virkemiddel i relasjonsledelse. Glade mennesker er lette å omgås. Humor fremmer også likeverd. Avstand mellom sjef og ansatt reduseres når man kan le sammen. Felles humor og glede kan virke som lim i et arbeidsmiljø (Spurkeland, 2017). Spurkeland, (2020) skiller mellom det han kaller varm og kald humor. Varm humor er ufarlig, trygg og relasjonsbyggende. Kald humor er sarkasme og ironi som er ment til å ramme andre. Det er den varme humoren det refereres til i relasjonsledelse. Selv om humor er viktig, er det ikke til å unngå at stemningen av og til forsures av konflikter på arbeidsplassen.

Spurkeland (2020) sier at konflikter er helt naturlig i enhver relasjon, også i arbeidslivet. Konflikter på arbeidsplassen oppstår ofte fordi ansatte har ulike prioritering av arbeidsoppgaver, samtidig som man er avhengig av andre for å løse sine egne arbeidsoppgaver (Knudsen og Unstad, 2015). Noen trives best i oppstarts- og utviklingsfasen, mens andre like å kontrollere kvalitet og gjennomføring. De kreative kan irritere de kontrollerende, og omvendt (Spurkeland, 2020). I relasjonsledelse er det hvordan man håndterer slike konflikter som er viktig. Det kreves kløkt for å tilnærme seg konflikter. Som leder får man da en slags meglerrolle der man må få partene til å snakke sammen. Ofte kan de feiltrinn som har oppstått oppklares, og lede til forsoning samt til og med styrke de eksisterende relasjonene (Spurkeland, 2017). Lillebø (2009) mener at man på denne måten kan se på konflikter som kilder til innovasjon, økt trivsel og bedre veivalg videre.

4. Metode

Når det kom til valg av metode, ble det tidlig klart for meg at jeg måtte ta noen pragmatiske valg. Jeg vurderte flere samfunnsvitenskapelige forskningsmetoder, deriblant kvalitative intervju. Selv om kvalitative intervju også ville vært en fruktbar metodisk strategi for å belyse forskningsspørsmålet mitt, vurderte jeg det som uhensiktsmessig ettersom Southwest Airlines er lokalisert i USA. Dette fordi det ville være både kostbart og tidkrevende å reise til USA for gjennomføre intervjuene, i tillegg kom utfordringer med reiserestriksjoner på grunn av den pågående koronapandemien. Riktignok kunne det med en nettbasert intervjustrategi (Tjønndal og Fylling, 2021) være praktisk mulig å gjennomføre en kvalitativ intervjustudie, men det ville sannsynligvis vært vanskelig å rekruttere informanter fra Southwest Airlines i USA til å delta i et norsk masterprosjekt. I tillegg kunne jeg fått utfordringer med hensyn til utvalg av informanter, samt forskningstrøtthet (Tjønndal og Fylling, 2021), da Southwest har vært et populært forskningsobjekt over lang tid. Jeg kom derfor frem til at en litteraturstudie ville være både en pragmatisk og fruktbar strategi for å belyse forskningsspørsmålet mitt, ettersom det finnes mye litteratur (både sakprosa og forskning) om Southwest.

4.1 Narrativ litteraturstudie

I en litteraturstudie bruker man tekst som empiri for å skape ny innsikt i et fenomen (Jesson et al., 2011, Bratberg, 2017, Støren, 2013). Formålet med litteraturstudier er ofte å systematisere og å tolke eksisterende kunnskap på et felt (Bratberg, 2017). Jesson et al. (2011) beskriver denne metoden som «skrivebords-basert» hvor man som forsker beskriver og analyserer kunnskap innen et bestemt fagfeltet. Det er to hovedretninger innen litteraturstudier ifølge Jesson et al. (2011): systematisk og narrativ. En systematisk litteraturstudie har en klar, standardisert, strukturert og «protokoll-drevet» metodisk fremgangsmåte. Den fordrer et strengt, systematisk og omfattende søk etter 'all relevant litteratur' på feltet (Jesson et al., 2011). I en narrativ litteraturstudie står man ifølge Jesson et al. (2011, s15) friere når det gjelder analysemetode metode og utvalgskriterier, da denne type studier ofte er basert på forskerens seleksjon av materiale. Slik kan en narrativ litteraturstudie gi forskeren et større spillerom til å være original, reflekterende og utforskende om temaet det forskes på (Jesson et al., 2011). En narrativ litteraturstudie gir således innsikt og forståelse som ellers kan gå tapt i den mer rigide metoden for utvelgning av litteratur som kjennetegner systematiske litteraturstudier, som for eksempel PRISMA-metoden som er vanlig i naturvitenskapelige felt som medisin (Liberati et al., 2009).

Ettersom jeg ønsker å fortelle historien om Southwest samt å gå i dybden i deres suksesshistorie, har jeg valgt å bruke et narrativt litteraturstudie som forskningsdesign. Formålet mitt er å analysere Southwest sin suksess med utgangspunkt i deres HRM-praksiser, organisasjonskultur og ledelse. Videre vil jeg forsøke å trekke ut læringselementer til norske flyselskaper fra denne suksesshistorien. Med denne narrative tilnærmingen til å besvare forskningsspørsmålene mine, får jeg som forsker, større frihet til å plukke ut den litteraturen som jeg anser som mest hensiktsmessig til dette formålet. Jesson et al. (2011) sier at en narrativ litteraturstudie ikke skal være en ren beskrivelse av innholdet i teksten, men skal være en kritisk gjennomgang av materiale med vurderinger basert på tidligere forskning, teori, refleksjon og gjerne egne erfaringer. Med denne tilnærmingen, blir min bakgrunn innen luftfart et viktig bidrag til analysen av litteraturen og til min strategiske seleksjon av litteratur for analyse.

4.2 Utvalg

Torraco (2016) sier at når en litteraturstudie gjøres med den hensikt å besvare et spesifikt forskningsspørsmål, blir dette styrende med hensyn til avgrensning og utvalg av litteratur. Slik er det også i denne masteroppgaven. Jeg skal videre redegjøre for mitt utvalg og fremgangsmåte.

Første steg i å skrive en narrativ litteraturstudie er å gjøre et preliminært søk i litteraturen, for å få oversikt over feltet (Green et al, 2006). Jeg søkte etter relevant litteratur i databasene i Oria og Google Scholar, og fikk et stort antall treff bare på søkeordet «Southwest Airlines». Dette gjorde jeg for å identifisere litteratur både på norsk og på engelsk som kunne belyse problemstillingen min. Jeg begynte med å søke på «Southwest Airlines». Søket indikerte at det fantes mange fagartikler, noen bøker og bokkapitler som omhandlet ulike sider ved selskapet.

Jeg ønsket primært å bruke bøker om Southwest som fortalte historien om selskapet, og ikke enkeltartikler eller frittstående kapitler som kun fokuserer på et mindre område av bedriften. Til eksempel var det flere artikler og bokkapitler som studerte Southwests resultater sammenlignet med andre amerikanske selskaper eller sammenlignet med europeiske motparter som Ryanair (O'Reilly III og Pfeffer, 2000; Bamber et al., 2009). Jeg anså det også som hensiktsmessig å bruke bøker ettersom man ifølge Freiberg og Freiberg (1996/2004), ikke fullt ut kan forstå en vellykket bedrifts suksesshistorie bare ved å lese om separate bestanddeler ved organisasjonen. Freiberg og Freiberg (1996/2004) fremhever at vitenskapelige artikler ofte fokuserer på et begrenset tema av gangen. Ettersom formålet med denne masteroppgaven er å

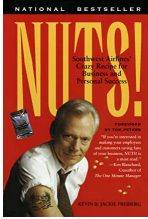
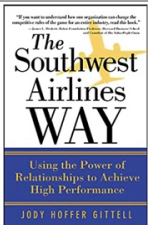

forklare suksessen til dette flyselskapet, så vil monografier som forteller historien til Southwest Airlines på en mer omfattende og helhetlig måte gi et bedre grunnlag for å utforske problemstillingen.

Gjennom mine litteratursøk fant jeg til sammen fem bøker som omhandlet Southwest⁷. Fem bøker vurderte jeg som et for omfattende datamateriale for et masterprosjektet med tanke på den pragmatiske tidsrammen for forskningsprosjektet. Derfor bestemte jeg meg for å begrense litteraturstudiet til en analyse av tre bøker. Jeg ønsket også at bøkene skulle være empiriske analyser skrevet av forskere, altså at de skulle være forskningsbaserte. Derfor ekskluderte jeg to av bøkene da de ikke var skrevet som analyser, men mer som biografier, forfattet av gründerne selv⁸. De tre resterende bøkene var utelukkende basert på intervjuer og hovedsakelig skrevet av akademikere. Bøkene overlappet hverandre kronologisk i tid, ved at de fokuserer empirisk på hver sin tidsperiode. Samlet dekker de tidsperioden fra 1990 til 2010.

Dette var altså grunnlaget for at disse tre bøkene ble valgt ut som datamateriale for dette masterprosjektet. Disse bøkene er riktignok skrevet mer som management-litteratur enn som et HRM-bidrag. Min oppgave blir å analysere hva historiene forteller om HRM, bedriftskultur og ledelse i Southwest Airlines. Bøkene som inngår i mitt utvalg presenteres her i tabell 4.1:

⁷ Jeg fant i tillegg bøker som hadde enkeltkapitler som handlet om Southwest. Eksempelvis Gittell et. al. (2009) Pandya og Shell (2004) og Pfeffer (1998).

⁸ Den ene av grunnlegger Lamar Muse: «*Southwest Passage - the inside story of Southwest Airlines*» og den andre av den mangeårige sentrale lederen Colleen Barrett: «*Lead with Love – A different way to create real success*».

Cover	Tittel	Forlag	Forfattere	Første gang utgitt	Tidsperiode i fokus	Tematisk fokus
	Nuts	Texere	Freiberg & Freiberg	1996	Tidlig 90-tall	Historie og organisasjonskultur
	The Southwest Way	McGraw Hill	Gittell	2004	Ca 1997 - 2004	Relasjonsledelse
	Southwest Airlines	Greenwood	Lauer	2009	Ca 2000-2009	Historie og organisasjonskultur

Figur 4.1 Oversikt over litteraturen som er inkludert i denne studien.

Den første boken heter «*Nuts*» og er skrevet av ekteparet Kevin og Jackie Freiberg. Den ble første gang utgitt i 1996. Min utgave er fra 2004. Tittelen på boka spiller på at Southwest var et av de første flyselskapene som sluttet med de tradisjonelle fly-måltidene ombord, og serverte små poser med peanøtter og en brus i stedet, som et kostnadsreducerende tiltak. Bakgrunnen for boken var funnene til to doktorgradsavhandlinger om lederskap i Southwest Airlines, gjort av forfatterne selv. Ekteparet har også jobbet som konsulenter for Southwest, og hadde lenge ønsket å fortelle historien om dette eksepsjonelle flyselskapet. Boken baserer seg på et arbeid over to år som inkluderte over 75 intervjuer med ansatte, observasjon av 166 mellomledere over hele Southwest sin organisasjon, samt gjennomgang av interne dokumenter og hundrevis av studier allerede utført om Southwest. Boken forteller hele historien fra den trøblete oppstarten i 1971, om utvikling og vekst, samt om den karismatiske gründeren og mangeårige direktøren Herb Kelleher, og frem til suksessen virkelig tar form utover 90-tallet (Freiberg & Freiberg, 1996/2004).

Den andre boken jeg bruker i mitt litteraturstudie har tittelen “*The Southwest Airlines Way - Using the power of relationships to achieve high performance*”. Forfatter av boken er professor Jody Hoffer Gittell, som tok sin doktorgrad ved Massachusetts Institute of Technology (MIT). Boken baserer seg på åtte års studier av amerikansk luftfart, der forfatteren, i tillegg til å fortelle suksesshistorien, sammenligner Southwest Airlines med de tradisjonelle flyselskapene i USA som American Airlines, Continental og United. Hun ser særlig på hvordan selskapene forholder seg til ledelsen på forskjellige nivåer, til sine ansatte og fagforeninger, samt også til sine underleverandører (Gittell, 2005). I tillegg skriver hun innledningsvis at boken er skrevet for at bedriftsledere skal kunne forstå hva som skal til for å kopiere Southwest sin suksess.

Den tredje boken har tittelen «*Southwest Airlines*» av forfatter Chris Lauer. Den er en del av bokserien «*Corporations That Changed the World*». Lauer er en freelance forfatter og redaktør for Lauer Editorial Services, og har skrevet en rekke management bøker. Boken er en case studie av Southwest basert på dybdeintervjuer med toppledere, mellomledere, ansatte, samt også passasjerer. Den tar for seg historien fra starten og helt frem til 2010 da boken er utgitt. Historien er her fortalt av selskapets egne ansatte. Den har som hensikt å la andre selskaper få innsikt i og kunne kopiere forretningsmodellen, HR-strategien og bedriftskulturen som eksisterer i Southwest (Lauer, 2010).

4.3 Analysestrategi: tematisk innholdsanalyse

Jeg skal videre redegjøre for hvordan jeg har analysert disse bøkene. Widerberg (2001) presenterer tre tilnæringsmåter for kvalitativ analyse: empirinær, teorinær og fremstillingsform. *Empirinær* (induktiv) tilnæringsmåte hvor man tar utgangspunkt i empirien, eller *teorinær* (deduktiv) tilnæringsmåte som innebærer at man velger tema ut fra en eller flere teorier eller begreper som man så belyser ved hjelp av empirien. I tillegg kan man velge tema ut fra *fremstillingsformen*, der man velger tema ut fra en visjon om hvordan man ser for seg den ferdige teksten. Ofte gjør man litt av alle disse tilnæringsmåtene, men mange har gjerne utgangspunkt, eller hovedvekt, i en av de (Widerberg 2001). Mitt første tema som jeg ville undersøke var om teorien omkring HRM og høyprestasjonsparadigme var relevant for Southwest Airlines og deres suksess. Dette må sies å være en *teorinær* (deduktiv) tilnærming. Når jeg leste igjennom min utvalgte litteratur oppdaget jeg at organisasjonskultur og ledelse også var relevant i forklaringen av denne suksesshistorien. Jeg gikk deretter tilbake og fant relevant teori på de disse temaene: HRM og høyprestasjonsparadigme, organisasjonskultur og ledelse. Jeg laget også analysekategorier og koder basert på denne teorigjennomgangen. På

denne måten har jeg vekslet mellom induktiv og deduktiv tilnærming i mine analyser av litteraturen, selv om må hovedtilnærmingen må sies å være deduktiv.

Miles et al. (2014) sier at disse to analytiske tilnærmingene (induktiv og deduktiv) ikke er gjensidig utelukkende. Men dersom en forsker starter med teori og en antagelse eller hypotese, er det en «theory first» tilnærming, og da ses det gjerne på som en deduktiv tilnærming, selv om man veksler mellom tilnærmingene. Ifølge Bratberg (2017, s91) handler deduktivt arbeid om å gjøre sammenligning eksplisitt, ved at man tolker teksten i lys av teorier, ideologier eller tankesett som er definert på forhånd. Derfor må man kunne si at jeg har hatt en deduktiv tilnærming til denne studien. På denne måten har jeg brukt teori som et analytisk og fortolkende rammeverk (Nilssen, 2012). Selv om man tar utgangspunkt i en deduktiv tilnærming, presiseres det likevel at man ikke alltid kun skal gå ut fra fastsatte teorier og begreper, men være åpen for andre tolkninger for å kunne utfordre teorien og ha muligheten til å se noe nytt (Bratberg, 2017; Widerberg, 2001). Dette må jeg ta med meg videre i arbeidet med analysen, samtidig som jeg bruker min egen erfaring for å se om bøkene kan forklare fenomener, nyanser og detaljer som teorien ikke kan.

I min gjennomgang av litteraturen fulgte jeg Jesson et al. (2011, s49) sin anbefalte fremgangsmåte for å analysere av litteratur: «*scan, skim and understand*». Jeg startet derfor med å «scanne» igjennom bøkene. Her så jeg raskt etter om teksten omhandlet det jeg forventet at den skulle, om den tilførte noe nytt i forhold til det jeg allerede var kjent med, eller om den ikke stemte overens med mine antagelser. Neste trinn var å «skimme» igjennom bøkene. Denne gangen mer i detalj, og jeg brukte markeringstusj, med ulike farger for hvert av temaene; forpliktelsesbasert HR, HRM-praksiser, høyprestasjonsparadigme, organisasjonskultur og relasjonsledelse. I tillegg markerte jeg med blyant relevante og interessante sitater og avsnitt. Til slutt leste jeg bøkene grundig med hensikt om å forstå innholdet i teksten, slik at jeg var i stand til å forstå hva forfatterne mener, forstå konteksten og eventuelt stille spørsmål ved forfatternes fremstilling. Jeg har ikke bare sett etter fakta, men også se etter tolkning (Jesson et al., 2011).

Som jeg har redegjort for tidligere gjorde jeg en tematisk gjennomgang og analyse av teksten, der kodingen og kategoriseringen ble utledet ut fra temaene HRM, organisasjonskultur og ledelse. Mine analytiske kategorier og tilhørende koder presenteres nedenfor i figur 4.2:

Kategori	Koder
HRM:	
	Høyrestasjonsparadigme
	Syv HRM-praksiser:
	<ul style="list-style-type: none"> • Jobsikkerhet
	<ul style="list-style-type: none"> • Selektiv rekruttering
	<ul style="list-style-type: none"> • Selvgående team og desentralisering av beslutningstaking
	<ul style="list-style-type: none"> • Relativ høy belønning, gjerne med kollektive ordninger
	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus på opplæring og kompetanseutvikling
	<ul style="list-style-type: none"> • Små statusforskjeller internt
	<ul style="list-style-type: none"> • Utstrakt informasjonsdeling særlig med hensyn til finans og ytelse
	Forpliktelsesbasert HR
Organisasjonskultur:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Kulturinnhold
	<ul style="list-style-type: none"> • Kulturuttrykk
	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan kulturen oppstod
	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan kulturen opprettholdes
Ledelse	
	<ul style="list-style-type: none"> • Relasjonsledelse
	<ul style="list-style-type: none"> • Relasjonskompetanse
	<ul style="list-style-type: none"> • Humor
	<ul style="list-style-type: none"> • Konflikt

Figur 4.2 Oversikt over kategorier og koder.

4.4 Forskerrefleksivitet

Nilssen (2012) hevder at all kvalitativ forskning påvirkes av forskerens bakgrunn og forforståelse, og at denne subjektiviteten kontinuerlig må håndteres. Derfor er det naturlig at jeg reflekterer om hvordan min egen bakgrunn påvirker kunnskapsutviklingen i masterprosjektet mitt.

Denne oppgaven er den avsluttende delen av min master i samfunnsvitenskap, med fordypning i Human Resource Management, ved Nord universitet. Av annen akademisk utdanning har jeg en bachelor i økonomi og ledelse fra Handelshøgskolen i Bodø, med fordypning i innovasjon og entreprenørskap. I tillegg har jeg også tatt alle fordypningsfagene på det tidligere studiet, MBA i luftfartsledelse. Jeg har jobbet nesten 25 år i flybransjen, hvor av de siste 19 år som flyger i Widerøe. I tillegg til å fly i Widerøe, har jeg jobbet med opplæring av nyansatte piloter både i teori, og med praktisk flytrenting og erfaringsoverføring på rutenettet i Nord-Norge. Videre har jeg også jobbet nærmere to år i den operative ledelsen i Widerøe, med det overordnede personalansvaret for alle pilotene i selskapet. I denne stillingen jobbet jeg tett sammen med HR-avdelingen med alle HR-relaterte problemstillinger for flybesetningsmedlemmer. I tillegg har jeg også jobbet ett år som flyger og flyinstruktør for et mindre selskap i USA, nærmere bestemt Philadelphia, og kjenner dermed litt til forholdene i luftfarten der.

Min akademiske og profesjonelle bakgrunn gir meg en form for analytisk nærhet til min forskningskontekst, i form av en type «innsidekunnskap» om luftfartsbransjen. Thagaard (2018) sier at når man erfarer fra et miljø fra før, har man et utgangspunkt for å utvikle en forståelse «innenfra». Wadel (2014) problematiserer slike forhold. Han sier at når forskeren har et slikt innsideperspektiv med felles kunnskap og samme grunnleggende antagelser som de eller de man forsker på, innebærer det en fare for at man som forsker kan ta visse aspekter for gitt. Man kan som forsker unngå å stille spørsmål ved forhold ettersom de oppfattes som selvfølgelig. Derfor kan det være forhold man ikke oppdager eller ikke reflekterer over, og som således kan mistes i analysen. Dette kalles «kulturblindhet» (Wadel, 2014). Nilssen (2012) på sin side hevder at nærhet i kvalitativ forskning er en styrke. Når man er involvert i kulturen man forsker på, kan man ved analyser og tolking av innsamlede data, ha mye relevant kunnskap utover det datamateriale gir. Hun presiserer at de er en fare for at man som forsker med

innsidekunnskap kan miste forskersynet, og da utfordrer man forskningens troverdighet. Hun sier videre at subjektivitet ikke kan eller skal unngås, men at subjektivitet skal håndteres og forstås i all forskning, uansett metodevalg.

Widerberg (2001) beskriver håndteringen som en balansegang mellom distanse og nærhet. Jeg må beherske denne dualiteten mellom det å utnytte min nærhet til konteksten, samtidig som jeg beholder en analytisk avstand for å få med meg alle forhold og evner til å stille gode analytiske spørsmål. Wadel (2014) sier at for å oppnå de nødvendige distanse bør man stille spørsmål ved alle forhold som man opplever som selvsagte. I tillegg kan det å lese faglitteratur og bruk av faglig begrepsapparat være til hjelp. Videre anbefaler han å diskutere slike forhold med for eksempel veileder for å få innspill, spørsmål og hjelp til å holde tilstrekkelig distanse. Slike diskusjoner har jeg hatt med veileder under hele prosjektet. I tillegg har jeg hatt diskusjoner med andre akademikere i familien.

I mitt masterprosjekt studerer jeg et stort amerikansk flyselskap. Min luftfartsbakgrunn kommer hovedsakelig fra Norge. Min erfaring fra luftfart i USA kommer fra en mindre flyoperatør med små fly. Slik sett er min nærhet til Southwest Airlines begrenset, selv om jeg kjenner bransjen godt på et mer generelt nivå. Man kan si at jeg studerer et stort amerikansk flyselskap med «norske luftfartsøyne». Jeg kjenner for eksempel til ord og uttrykk fra bransjen, som i sin natur er internasjonal, samt at jeg kjenner bransjenormer og -standarder. Jeg har selv opplevd forskjeller i norsk og amerikansk arbeidsliv, for eksempel at amerikanerne ofte har lengre arbeidsdager enn det som er vanlig i Norge, har mindre ferie, og mange har flere jobber utover sin primære fulltidsjobb. Jeg kan på denne måten med en del taus kunnskap få mer ut av dataene en annen forsker kanskje ville ha fått. Samtidig kan en aktuell problemstilling være at jeg drar slutninger og konklusjoner mer basert på mine egne erfaringer og subjektive persepsjon, enn innsamlede data. Noe som en forsker uten denne bransjekunnskapen ikke ville ha gjort. Disse problemstillingene er noe jeg må være bevisst på, og forholde meg til gjennom hele dette prosjektet. Jeg har gjort dette gjennom å ha egne gjennomlesninger kun med fokus på dette, samt å diskutere ulike deler av analysen min med veileder.

4.5 Metodologiske utfordringer og kvalitetsvurderinger

Jeg benytter meg som nevnt av den narrative formen for litteraturstudie for bedre å kunne fortelle historien om Southwest sin suksess. Jeg mener også det gir meg det spillerom jeg

trenger for best mulig besvare forskningsspørsmålet. Kritikere av narrative metoder (både litteraturstudier, analysestrategier og intervju) hevder disse fortolkende formene for akademisk metode gir mindre transparens og redusert mulighet til etterprøvnbarhet og reproduksjon (Jessen et al., 2011). Det kan altså være vanskelig å overbevise andre forskere og lesere og gyldigheten av funnene fra en narrativ litteraturstudie.

En annen utfordring med litteraturstudie er at jeg ikke vet ikke kjenner til utvalgsstrategi av informantene, eller hva som er gjort i forhold til samtykker og lignende, eller andre forskningsetiske utfordringer forfatterne har støtt på. Eksempelvis navngis kildene i stor grad i alle de tre bøkene. Jeg må derfor bare ta utgangspunkt i at informantene er hensiktsmessig utvalgt. Jeg vet for eksempel ikke om det stort sett er positive medarbeidere som er intervjuet, eller om noen «systemkritikere» er representert. Gittell (2005) bruker riktignok eksempler der hun tar med både de flyplassene som presterer best og de som presterer dårligst med hensyn til kvalitet i Southwest-systemet, og sammenligner de med andre amerikanske flyselskaper. På denne måten er både gode og dårlige medarbeidere representert. Jeg vet også at informantene litteraturen baserer seg på kommer både fra passasjerer, ansatte, mellomledere, toppledelse og styremedlemmer. Således er de fleste interessenter representert. Freiberg og Frieberg (1996/2004) kommenterer selv at beskrivelsen av Southwest kan virke vel positiv, men understreker at deres opplevelse er at det positive bildet av selskapet utad faktisk stemmer. Selv tenker jeg at det må finnes noen medarbeidere blant de nå over 50 000 ansatte i Southwest som er umotiverte, misfornøyde og uten tillit til ledelsen. Sånn vil det jo være i de fleste store virksomheter, uavhengig av bransje. Derfor har jeg hele tiden bestrebet å lese og analysere litteraturen min med et kritisk blikk.

4.5.1 Troverdighet og transparens

Thagaard (2018) sier at ved utførelse av en litteraturstudie må man gjøre en vurdering av litteraturens troverdighet. Man må ha tillit til den informasjonen som dokumentene gir oss.

Jeg har begrenset mulighet til å sjekke fakta i historiene som blir fortalt i min litteratur. Det at mange av historiene og fakta går igjen i flere av bøkene, samt at flere sitater er identisk gjengitt av alle forfatterne, tolker jeg som at innholdet har høy grad av troverdighet. Riktignok fant jeg ett unntak, der Freiberg og Freiberg (1996/2004) gjengir en kjent myte om at de to gründerne Lamar Muse og Herb Kelleher tegnet ned det første rutekartet til Southwest på en serviett under et barbesøk. I et intervju med Lauer (2010) forteller derimot Muse at denne myten ikke er sann, men sier at «det er en god historie». Denne erkjennelsen tilsier at jeg må være åpen for at andre

fortellinger i litteraturen også kan være forvridde versjoner av virkelige hendelse i selskapets historie. Likevel er det min samlede vurdering at mitt metodevalg og den utvalgte litteraturen gir meg et godt utgangspunkt for å belyse forskningsspørsmålet for masteroppgaven.

Ifølge Jesson et al (2011) er det ikke et formalkrav til metodisk fremgang i narrative litteraturstudier, på samme måte som i systematiske litteraturstudier. Jesson et al. (2011) viser også til at narrative litteraturstudier i mange tilfeller publiseres uten en eksplisitt metodedel. Jeg inkluderer metodekapittelet for å redegjøre så detaljert som mulig for min fremgangsmåte og mine valg i dette masterprosjektet. Dette i den hensikt om å gjøre oppgaven så transparent som mulig, slik at mine funn og konklusjoner blir troverdige, og eventuelt overførbare til andre kontekster (Jesson et al., 2011).

4.5.2 Overførbarhet

Det er tolkningen av funnene som danner grunnlaget for overførbarheten, ikke selve beskrivelsen av funnene (Thagaard, 2018). På denne måten er spørsmålet om min tolkning av årsakene til Southwests suksess er overførbar til andre sammenhenger. Det vil blant annet si norske flyselskaper, isom er fokuset for en av problemstillingene i mitt prosjekt. I tillegg presiserer Thagaard (2018) viktigheten av at mine tolkninger fra dette prosjektet kan videreutvikles i nye undersøkelser. Jeg må således vurdere hvorvidt min forståelse av Southwest historien også kan være relevant i andre sammenhenger (Thagaard, 2018). Et element som kan begrense overførbarheten i mitt prosjekt er at litteraturen kun strekker seg tidsmessig frem til 2010, og har hovedfokus på 1990-tallet. Således må jeg være kritisk til om mine funn kan være 'utdatert', særlig i en bransje som luftfart hvor endringer ofte skjer raskt. For eksempel har det vært store teknologiske fremskritt med tanke på automatisering av innsjekk og bagasjeinnlevering de siste ti-årene, disse endringene har blant annet medført reduserer kundekontakt. Elektronisk levering og signering av 'lastepapirer' og lignende erstatter menneskelig kontakt og interaksjonen mellom for eksempel crew, gatepersonale og stuere. Dette kan potensielt påvirke elementer relasjoner og koordinering i min studie. Samt at luftfarten, som så mange andre bransjer, er gjenstand for stadig større krav til dokumentering, standardisering og prosedyrer, enn det som var tilfelle for 30-40 år siden. Eksempelvis har turnaround-tidene til Southwest økt fra 10 minutter på 70-tallet til 20-25 minutter⁹ på 2000-tallet (Shaw, 2004).

⁹ Fortsatt under bransjegjennomsnittet som var 50 minutter i 2004 (Shaw, 2004).

5. Analyse

Jeg skal i dette kapittelet ta for meg funnene jeg har analysert frem fra min lesing av de tre bøkene som masteroppgaven bygger på. Jeg diskuterer funnene med utgangspunkt i teoretiske perspektiver på HRM organisasjonskultur og ledelse, samt med utgangspunkt i egne erfaringer fra bransjen. Analysen er inndelt i tre tematiske deler. Første del omhandler høyprestasjonsparadigme og forpliktelsesbasert HR. Andre del handler om organisasjonskultur, og tredje del tar for seg ledelse i Southwest.

5.1 HRM, høyprestasjonsparadigme og forpliktelsesbasert HR

Jeg skal her se på mine funn som omhandler Southwest sin HR- strategi, med fokus på elementer fra forpliktelsesbasert HR og høyprestasjonsparadigme, nærmere bestemt de syv HRM-praksisene jeg omhandlet i kapittel 3. Det første jeg oppdager i litteraturen er at Southwest kaller sin HR-avdeling for «*People Department*» (Lauer, 2010; Freiberg og Freiberg, 1996/2004). Bare ut fra denne tittelen kan man se konturene av et forpliktelsesbasert HR. I bøkene jeg har analysert fant jeg elementer av alle de syv HRM-praksisene som et høyprestasjonsparadigme består av: jobbsikkerhet, selektiv rekruttering, relativ høy belønning med kollektive ordninger, selvgående team og desentralisering av beslutningstaking, små statusforskjeller internt og utstrakt informasjonsdeling særlig med hensyn til finans og ytelse (Pfeffer, 1998).

5.1.1 Jobbsikkerhet.

Ifølge Pfeffer (1998) er jobbsikkerhet et av de mest sentrale elementene, og selve bærebjelken i et høyprestasjonsparadigme. Følgende enkle uttalelse fra en entusiastisk ansatt, intervjuet i boken «Southwest Airlines» av Lauer (2010), forteller mye om hvordan man kan anta at de ansatte opplever jobbsikkerhet i Southwest (Lauer, 2010 s 56): “Southwest Airlines has never laid off any workers, not even after September 11, 2001”. Gjennom mine analyser av materiale virker det å være en kjent og felles oppfatning at Southwest Airlines aldri har sagt opp en ansatt på grunn av overtallighet (O’Reilly III og Pfeffer, 2000; Lauer, 2010; Gittell, 2005). I Freiberg og Freiberg (1996/2004) kan man lese at Southwest faktisk måtte si opp tre medarbeidere tidlig på 70-tallet, da de under oppstarten holdt på å gå tom for penger. Disse tre ble riktignok ansatt igjen straks økonomien tillot det. Heller ikke under koronakrisen ble noen oppsagt. Southwest varslet først om mulige oppsigelser, men grunnet redningspakker fra den amerikanske staten hvor bedrifter ble kompensert for lønnsutgifter, unngikk man dette. Southwest tilbydde riktignok frivillig permisjon og sluttpakker, som mange takket ja til (Simpleflying, 2021).

Southwest's håndtering av krisen i etterkant av 11. september 2001, hvor både amerikansk- og verdens flyindustri ble svært hardt rammet, omtales grundig i bøkene til Lauer (2010) og Gittell (2005). Etter 11. september 2001 ble flytrafikken i USA redusert med 20 %, noe som igjen resulterte at amerikanske flyselskap sa opp 100 000 medarbeidere, tilsvarende 16 % av de ansatte (Gittell, 2005). Bare i Continental Airlines, en av Southwests konkurrenter, mistet 12 000 ansatte jobbene sine (Lauer, 2010). I dagene etter terrorangrepet var situasjonen svært usikker og uoversiktlig. Etter et møte i toppledelsen hos Southwest 14. september, kun tre dager etter terrorangrepet, ble det kommunisert ut til de ansatte at ingen trengte å bekymre seg for jobbene sine, og at den planlagte overskuddsdelingen til de ansatte på nesten 200 millioner dollar, skulle utbetales som planlagt (Gittell, 2005; Kuvaas og Dysvik, 2020). Alt i tråd med selskapets verdier (Lauer, 2010). Daværende administrerende direktør, James F. Parker, uttalte til pressen: "We are willing to suffer some damage, even to our stock price, to protect the jobs of our people" (Lauer, 2010 s56). Sitatet viser hvor god jobbsikkerhet ansatte har i Southwest. Her viser direktøren i praksis hvor langt bedriften strekker seg for at alle skal beholde jobbene sine. Riktignok har Southwest nedbemannet i form av at de har tilbydd ansatte frivillige sluttpakker og tilbud om førtidspensjon og omplasseringer, som for eksempel etter finanskrisen i 2008. 1400 ansatte takket da ja til slike sluttpakker (Lauer, 2010).

Lauer (2010 s56) skriver videre i boken «Southwest Airlines» at Southwest har lært av erfaringer gjennom flere ti-år, at når selskapet er lojale mot sine ansatte, gjengjeldes dette med samme lojalitet fra de ansatte. Pfeffer (1998 s67) refererer til en uttalelse fra Herb Keller som understøtter dette:

"Our most important tool for building employee partnership are security and a stimulating work environment.... Certainly there were times when we could have made substantially more profits in the short term if we had furloughed people, but we didn't. We were looking at our employees' and our company's long-term interests..."

Her kommuniserer Kelleher at man tenker langsiktighet med sin HR-strategi. Denne langsiktigheten er også en sentral faktor i et forpliktelsesbasert HR-system, som igjen danner grunnlaget for å kunne skape en høyprestasjonsbedrift (Kuvaas og Dysvik, 2020; Mikkelsen, 2016). Pfeffer (1998) sier også at en av fordelene for bedrifter som tilbyr jobbsikkerhet, er at man er mer forsiktig med å ansette. Man ansetter gjerne færre for å unngå overbemanning, samt at man er mer nøye med selektering og utvelgelse ved ansettelsen. Dette nettopp fordi det er

dyrt å ansette for mange og å ansette feil når bedriften tilbyr jobbsikkerhet. Derfor ender man ofte opp med å klare seg med færre ansatte en man ellers ville gjort. Dette bekrefter tidligere direktør og gründer Herb Kelleher at også gjelder for Southwest, gjennom følgende uttalelse (Pfeffer, 1998 s67):

“...as it turns out, providing job security imposes additional discipline, because if your goal is to avoid layoffs, then you hire very sparingly. So our commitment to job security has actually helped us keep our labor force smaller and more productive than our competitors.”

Dette kan være en av forklaringene på hvorfor Southwest er det selskapet med færrest ansatte per fly (Pfeffer, 1998; Lauer, 2010).

Mens Southwest så langt har klart seg gjennom koronapandemien uten å gå til oppsigelse, riktignok hjulpet av statlige krisetiltak, var situasjonen her i Norge helt annerledes. Allerede i april 2020, helt i starten på pandemien, varslet SAS oppsigelse av 5000 ansatte, hvorav 1300 bare i Norge (Solli, 2020). Mange forundret seg over denne avgjørelsen, særlig her i Norge hvor myndighetene åpnet for utvidet bruk av permittering, nettopp for å unngå oppsigelser. Dette i tillegg til at SAS mottok statlige krisepakken både fra Norge, Sverige og Danmark. I ettertid har det vist seg at disse oppsagte ikke får jobbene sine tilbake i SAS, men må søke nye jobber i datterselskaper av SAS, registrert i utlandet med langt dårligere betingelser enn tidligere (Trumpy, 2021). Dette har resultert i en storm av reaksjoner, og debatt i media (Ekeseth, 2021). I sosiale medier ble blant annet følgende bilde hyppig delt:



Time	Airline	Destination	Status
13:20	SAS	Ansvarlighet	Cancelled
14:15	SAS	Sosial bærekraft	Cancelled
14:20	SAS	Trygge jobber	New time - never
14:25	SAS	Outsourcing	Boarding now
15:30	SAS	Fagforeningsknusing	Boarding now

Figur 5.1 De ansattes opplevde jobbsikkerhet i SAS, fremstilt som skjermen i en avgangshall. (Hentet fra Pilotforbundets Facebook-side)

I tillegg ble de ansatte ytterligere provosert av at SAS må kansellere en rekke avganger høsten 2021, -fordi de nå mangler crew (Flyprat.no, 2021). Også Norwegian har sagt opp rundt 7000 medarbeidere, hovedsakelig i utlandet. De norske ansatte ble i hovedsak 100% permittert under pandemien, bortsett fra noen få som var igjen for å operere de 6-7 flyene som fortsatt var i drift. Samtidig mistet 1400 medarbeidere jobbene i Norwegian i de andre nordiske landene. I tillegg ble bemanningsselskapene hvor disse utenlandske besetningsmedlemmene var ansatt, slått konkurs. Dermed finnes det ingen arbeidsgiver å gå tilbake til (Valderhaug, 2021a). I Widerøe ble i all hovedsak ansatte deltidspermittert. Riktignok mistet Widerøe under samme periode en kontrakt om bakketjenester for SAS, som resulterte i at 500 bakkeansatte ble oppsagt, noe som tilsvarer ca 25% av alle bakkeansatte i Widerøe (Nærø og Hopland, 2020). Som Pfeffer et al (1995) viste til, oppnår bedrifter ved å tilby jobbsikkerhet, stor grad av tillit fra de ansatte. De tre bøkene jeg har analysert i denne masteroppgaven viser at Southwests største frykt dersom de skulle måtte gå til oppsigelser enn gang i fremtiden, er at det forholdet de har bygget opp med sine ansatte i over 50 år, og den tilliten som organisasjonskulturen bygger på, skal ødelegges ved at dette uskrevne løftet om jobbsikkerhet brytes (Freiberg og Freiberg, 1996/2004; Gittell, 2005; Lauer, 2010). Gjennom medieoppslag og poster i sosiale medier som i figur 5.1, kan det se ut som de SAS ansattes tillit til SAS-ledelsen er tynnslitt på grunn av svekket jobbsikkerhet i selskapet under koronapandemien.

En annen negativ effekt av nedbemanning er at konkurrentene får tilgang til den kompetansen bedriften har bygget opp og brukt ressurser på (Pfeffer, 1998). I Southwest har tidligere HR-direktør Colleen Barrett uttalt følgende angående oppsigelser (Pfeffer, 1998 s66-67): "Why would we want to put our best asset, our people, in the arms of the competition? ". Situasjonen i Norge etter koronapandemien, er at mange av de oppsagte SAS-pilotene nå søker jobb hos blant annet Flyr, Widerøe og Babcock (Luftambulansen). Ifølge kolleger jeg har snakket med, ønsker flere SAS piloter seg nå bort fra luftfart, og ser etter andre yrker, eller videreutdanner seg til andre yrker. Dette på grunn av langvarig usikkerhet omkring jobbene sine. I etterkant av terrorangrepene 11. september 2001 har SAS vært igjennom flere runder med nedbemanning. Bare i Widerøe har ca 60-70 tidligere SAS piloter fått jobb de siste 10 årene. Noe som tilsvarer ca 15 % av alle flygerne i Widerøe. Riktignok har de fleste av disse ikke blitt oppsagt, men ønsket å bytte arbeidsgiver på grunn av generell misnøye og manglende jobbsikkerhet etter stadig nedbemanning. Widerøe på sin side har fått mange ansatte med mye erfaring og kompetanse, noe som også var betydningsfullt da Widerøe innfaset jetfly for første gang i 2018. Da hadde man allerede ansatte i organisasjonen som hadde erfaring med jetfly og denne typen

operasjon. Pfeffer (1998) kaller slik nedbemanning for «dumbsizing». Han hevder at man ikke klarer å levere god produktivitet over tid, når de ansatte hele tiden frykter å miste jobbene sine.

Jobbsikkerhet virker altså ikke å stå sentralt hos SAS ledelsen. Heller ikke i Norwegian. Hos Norwegian som var nær konkurs, kan det argumenteres for at oppsigelsene og nedleggelse av de utenlandske basene var nødvendig for å redde det som nå er igjen av Norwegian. Men problemene til Norwegian, knyttet til stor gjeld, som igjen var forårsaket av mange år med svært sterk vekst, var en realitet lenge før korona krisen inntraff. I 2019 var gjelden på hele 81 milliarder kroner (Rystad, 2020). Også SAS sliter med en meget høy gjeldsgrad (Nilsen, 2020). Kuvaas og Dysvik (2020) hevder at bedrifter med dårlig økonomi ofte dreier mot kontrollorientert HR i sin søken etter å kutte kostnader. I motsetning har virksomheter med solid økonomi råd til å investere i HRM-tiltak som for eksempel jobbsikkerhet. I Southwest har man bevisst begrenset veksten oppgjennom årene, nettopp for å unngå å ta opp store lån. Dette har blitt gjentagende kritisert av amerikanske finansanalytikere, som har etterlyst større bruk av lånefinansiering for å oppnå raskere vekst av selskapet, og dermed høyere aksjekurs (Gittell, 2005). En annen grunn til at Southwest har bevisst begrenset veksten, er for ikke å ha for mange ansatte når nedturene i økonomien kommer (Gittell, 2005; Pfeffer, 1998). Håndteringen av koronapandemien tyder på ulike vilkår når det gjelder jobbsikkerheten i Southwest og hos norske flyselskaper. Slik jeg leser bøkene i denne studien, virker denne tryggheten rundt jobbene som de ansatte opplever selv i krisetider, samtidig som de ser kolleger i andre selskaper mister sine jobber, å gjør noe med dem. Dette kan jeg relatere til min egen opplevelse under koronapandemien da samtlige piloter i Widerøe beholdt jobbene, de fleste kun delvis permittering i perioder, mens de fleste av kollegene i SAS og Norwegian, enten ble oppsagt eller var 100% permittert under hele pandemien. Det gjorde noe med vår relasjon til egen arbeidsgiver. De ansatte i Southwest virker også å ha et helt spesielt forhold til sin arbeidsgiver, i form av svært stor tillit til sin ledelse og en unik stå-på-vilje for sin bedrift (Freiberg og Freiberg, 1996/2004; Lauer, 2010).

5.1.2 Selektiv rekruttering

Southwest har gjennom årene blitt en attraktiv arbeidsgiver. I 1995 mottok selskapet 124 000 søkere, hvor 38 000 kom på intervju og 5444 ble ansatt (Freiberg og Freiberg 1996/2004). Ifølge O'Reilly III og Pfeffer (2000) hadde Southwest i 1998 rundt 200 000 jobbsøknader, avholdt 35 000 intervjuer, og tilbydde 4000 jobb. I 2015 var søkertallet 371 000 til 6300 stillinger (Kuvaas og Dysvik, 2020). Det kan se ut som Southwest øker sin popularitet som

arbeidsgiver, med nesten en tre-dobling av søkere fra 1995 til 2015. Slik sett har Southwest et svært godt utgangspunkt for sin rekrutteringsprosess. Alle tre bøkene i mitt utvalg vier plass til rekruttering i Southwest. Freiberg og Freibergs (1996/2004) undertittelen til kapittel 6, «*Hire for attitude, train for skill*», gir innblikk i Southwest sin tilnærming til ansettelse. Gittell (2005) sier at ansettelsesprosessen tas svært alvorlig i Southwest, og man er derfor villig til å legge ned tid og ressurser, for å lykkes med sine ansettelse. Lauer (2010 s111) refererer til en journalist i magasinet *Fortune Small Business*, som i en artikkel skriver om lærdommer fra Southwest sin rekrutteringspraksis:

“When hiring, the company emphasizes attitude over skill. The thinking here: Skill can always be taught on the job, but attitude is pretty well hard-wired. As a result Southwest interviews are full of questions designed to suss out¹⁰ an applicant’s personality, congeniality, style and coping skills.”

Her kommer det klart frem at Southwest vurderer den ansattes holdninger som viktigere enn kunnskap, erfaring og kompetanse. Gittell (2005) hevder at i tillegg til å finne rett person til den aktuelle stillingen, ser Southwest også på hvordan en potensiell nyansatt vil passe inn i «*det store bildet*» i bedriften. Dette understøttes av sjefsflygerens uttalelse til Gittell (2005, s85) vedrørende ansettelse av piloter:

“It’s mutual respect. We get it partly from the selection process. We really try to select people with the right attitude. We evaluate the impact they will have on internal and external customers”.

Denne uttalelsen tyder på at ved rekruttering av piloter ser man også utover krav til tekniske og kognitive egenskaper, og inkluderer personlige egenskaper som kundefokus og lagspill-egenskaper. Også pilotene i Southwest må passe inn i kulturen og kunne samarbeide med alle funksjonene rundt dem (Gittell, 2005). Lauer (2010) sier Southwest ikke ønsker elitære ansatte, og ser derfor utelukkende etter lagspillere. Dette sammenfaller også uttalelsen til en sjef for bakketjenestene i et intervju med Gittell, (2005 s86):

“One thing we cannot teach is attitude towards peers or other groups. There’s a code, a way you respond to every individual who work for Southwest. The easiest way to get in trouble at Southwest is to offend another employee. We need people to respond favorably. It promotes good working relationships... You find an individual with an

¹⁰ «Suss out» = figure out. Betyr «å finne ut»

upbeat and positive attitude – and you'll find that everything that needs to be done, will get done. It's very contagious”.

Mitt materiale viser altså klart at Southwest ser først og fremst etter holdningen til kandidatene. Lauer (2010) forteller historien om da Jon Shubert ble ansatt i Southwest som telefonoperatør i Customer Relations Department i 1989. Han trekker særlig frem om hvordan han opplevde selve intervjuet som mye mer uformelt, enn han hadde opplevd hos tidligere arbeidsgivere. Han forteller til Lauer (2010, s110);

“They were just interested in talking with me as a person. The questions were not really structured. They were more interested in what attitude I could bring to the job, than what my experiences in the past were.”

Denne uttalelsen kan tyde på at intervjuer hos Southwest er mer uformelle enn det som er vanlig i amerikansk arbeidsliv. Lauer (2010) skriver at denne uformelle måten å intervju på skal hjelpe Southwest å se etter personlighet, vennlighet, og humor hos kandidatene.

Shubert forteller også til Lauer (2010) at han følte seg utilpass i intervjusituasjonen, både fordi det var så mye mer uformelt enn han hadde forventet, men også ettersom to ledere så høyt opp i organisasjonen intervjuet han. Det var Colleen Barrett og direktør for kundeservice, Jim Ruppel, som gjennomførte intervjuet, begge høytstående ledere. Gittell (2005) og Lauer (2010) forteller begge at Southwest bevisst bruker høytstående ledere til å delta på intervjuer. Pfeffer (1998) påpeker at bedrifter i et høyprestasjonsparadigme bør bruke ledere så høyt opp som mulig i rekrutteringsprosessen, for å signalisere til den aktuelle kandidaten hvor viktig hun eller han er. Uttalelsen her indikerer at denne praksisen også kan medføre noen utilsiktede effekter.

I tillegg må man i Southwest ofte gjennom flere forskjellige intervjuer etter hverandre med ledere og ansatte i avdelingen man skal jobbe i. Dette beskrives av Lauer (2010) som «speed dating»-lignende intervjuer, og oppleves av mange kandidater som intenst. På denne måten får Southwest en god mulighet til å bli kjent med kandidatene, samt at man involverer eksisterende medarbeiderne i rekrutteringsprosessen. En fordel med å bruke eksisterende medarbeiderne på avdelingen til rekruttering, er at disse har detaljert kjennskap til selve utførelsen av jobben, noe som ikke ledelsen eller HR-avdelingen nødvendigvis har (Kuvaas og Dysvik, 2020). Pfeffer et al. (1995) sier at en omfattende rekrutteringsprosess får kandidatene til å føle at de blir en del

av en 'elite-organisasjon', noe som igjen skaper forventninger til prestasjon. Samtidig som det sendes et signal om at de ansatte betyr mye for bedriften.

I tillegg til gode holdninger ønsker Southwest ansatte som ikke tar seg selv høytidelig, og gjerne med sans for humor. Freiberg og Freiberg (1996/2004) skriver at da Herb Kelleher ble styreleder i 1978 beordret han HR avdelingen til å ansette folk med humoristisk sans. Han skal i den forbindelse ha uttalt (Freiberg og Freiberg, 1996/2004, s64): "I want flying to be a hellova lot of fun!" ... "Life is too short and too hard and too serious not to be humorous about it". Dette understøttes av følgende sitat fra boken til Lauer (2010 s 111): "A sense of humor is crucial to the successful candidate". Lauer (2010) sier at ved identifisere blant annet humoristisk sans gjennom intervjuet, kan Southwest også bedre se om kandidatene passer inn i den unike organisasjonskulturen, eller om de vil slite med å finne seg til rette. Som Andersen (2009) påpeker, er det å rekruttere mennesker som passer inn i kulturen et viktig bidrag til å opprettholde og forsterke den eksisterende organisasjonskulturen. En annen kvalitet man ser etter hos kandidater er at man liker «å yte service». Et uttrykk som ofte nevnes i bøkene om Southwest, er uttrykket «*a servant's heart*». Dette er nok fordi Southwest primært ser på seg selv som en servicebedrift. Dette eksemplifiseres også i et sitat fra Herb Keller i Lauers bok (2010, s 111): "Hiring starts off looking for people with a good attitude – that's what we're looking for – people who enjoy serving other people". Dette sitatet underbygger Southwest sin målsetning og forretningside som er: «*to make flying fun and a pleasant experience*» (Freiberg og Freiberg, 1996/2004). Således er det viktig å rekruttere mennesker med humor og et ønske om å tjene andre (Lauer, 2010). Rekruttering i Southwest skjer ikke bare eksternt.

Southwest utlyser alle stillinger internt først, før man ser etter eksterne kandidater. Dette for å vise at man ønsker at folk skal gjøre karriere og avansere internt i Southwest. Mange av topplederne har jobbet seg oppover i systemet. Dagens direktør Gary Kelly startet i sin tid som business controller (Lauer, 2010). Southwest rekrutterer på denne måten med sin grundige selektering, ansatte som samsvarer med og verdier og visjoner, og som passer inn i organisasjonskulturen. I tillegg for å sikre seg at man rekrutterer rett folk, blir alle ansatt med en prøvetid på seks måneder før man regnes som fullverdig ansatt. Freiberg og Freiberg (1996/2004) sier at de fleste nyansatte som innser at Southwest sin kultur ikke passer dem, selv velger å slutte innen prøvetidens utgang.

Når det gjelder min egen erfaring med rekruttering, kommer den først og fremst fra ansettelse av flygere i Widerøe. Potensielle flygere må igjennom en hel dag med forskjellige opptaksprøver, som inkluderer ferdighetstester, psykologiske prøver og personlighetstester. De som består disse kommer videre til intervju. På intervjuet stiller som regel flygesjef, fagforeningsleder, en psykolog og eventuelt noen til. På denne måten viser også Widerøe at det tar rekruttering på alvor. Fra Gittell (2005) sin bok fremkommer det også at ved ansettelse av piloter og teknikere gjøres det på samme måte som i Norge med diverse testing og utvelgelse. I tillegg til disse kvalifikasjonskriteriene, ser Southwest eksplisitt etter piloter som også passer inn i kulturen. En personalsjef sier i et intervju med Gittell (2005 s87): “We’re looking for experience but also for someone who is going to be able to work with other groups in a good environment.” Gittell (2005) kaller denne egenskapen som Southwest ser etter for «relasjonskompetanse». Spurkeland (2020) fremhever slik relasjonskompetanse som et sentralt element i relasjonsorientert ledelse, der både ledelse og medarbeidere må kjenne til hva som påvirker de relasjonene som sin egen stilling er avhengig av. Man ser her at Southwest sin ansettelsespolitikk i svært stor grad sammenfaller med den teori om ansettelse i et høyprestasjonsparadigme. Ansettelsesprosessen inneholder de fleste av elementene som Pfeffer (1998) nevner som viktige. Eksempelvis det at man ser etter holdninger og tilpasningsdyktighet til organisasjonskulturen. Southwest har et stort antall søkere og utfører ofte flere runder med intervjuer, hvor gjerne noen høyt oppe i ledelsen deltar. Min empiri sier riktignok ikke noe om at det gjøres noen evaluering av prosessen i etterkant av rekrutteringen.

5.1.3 Fokus på opplæring og kompetanseutvikling

Noe av det første jeg la merke til i min lesing av bøkene til Freiberg og Freiberg (1996/2004) og Lauer (2010) var navnet på opplæringsavdelingen til Southwest. Den kalles for *University for People* (Freiberg og Freiberg, 1996/2004; Lauer, 2010). Av denne tittelen tolker jeg Southwest på nok en måte kommuniserer at menneskene står i sentrum, og er deres viktigste ressurs. I mitt flyselskap benevnes som regel denne avdelingen med det litt mer trauste navnet «treningsavdelingen», som forteller lite om menneskesynet til Widerøe som organisasjon.

Opplæring starter umiddelbart etter ansettelse i Southwest. Lauer (2010) beskriver hvordan Southwest i 2006 startet et “*On-Boarding Team*” for å bedre opplevelsen for nyansatte. Denne gruppen skal ifølge Lauer (2010) raskere knytte de ansatte til selskapet og integrere dem i organisasjonskulturen og historien, blant annet for å redusere antall ansatte som slutter det første året. Opplegget inkluderer både klasseroms-, video- og nettbasert undervisning, samt en

lunsj sammen med en av topplederne. Samtlige nyansatte innrulleres i dette programmet, inkludert piloter og ledere.

University for People er lokalisert ved hovedkvarteret til Southwest ved Love Field i Dallas. I år 2000 fikk 25 000 medarbeidere en form for kurs eller opplæring her (O'Reilly III og Pfeffer, 2000) Her får de forskjellige yrkesgruppene sin første opplæring, i de systemer og maskiner de skal bruke. Eksempelvis har de modeller av gater, innsjekkskranker, automater, og til og med en modell av Boeing 737 kabinen, for trening av kabinpersonellet. Lauer (2010) skriver også at ansatte kan ta frivillige kurs, som for eksempel skrivekurs i «Business English». I tillegg kommer forskjellige ledelsesprogram, for videre lederkarriere i Southwest. Deler av dette ligner på det jeg kjenner både fra eget selskap og fra andre norske selskaper. Riktignok leies fasiliteter til en del av crew-treningen av en ekstern aktør, med hensyn til fly- og kabinsimulatorer. Som eksempel nevnes det også at Southwest samler alle mellomledere fra de forskjellige delene av produksjonen, såkalte «*frontline leaders*», til et årlig to-dagers kurs. Her har man fokus på tverrfaglig samarbeid, og kan diskutere dagligdagse problemstillinger.

Man ser her at Southwest har investert betydelig i å fasilitere for det utstrakte behovet for opplæring. Det stilles betydelige krav til kompetanse og opplæring i luftfarten, og i luftfarten som i mange andre bransjer går kunnskapsutviklingen fort, noe som fordrer kontinuerlig fokus på opplæring (Mikkelsen, 2016). Ut fra min analyse av litteraturen, virker det som Southwest prioriterer opplæring godt utover både det myndighetene og samfunnsutviklingen krever. I tillegg er en av hensiktene med å samle all trening på en plass, kulturbevaring. Dette oppnår man ved at de ansatte sosialiserer med medarbeidere fra andre avdelinger, samt at man får et innblikk i andres trening og daglige utfordringer (O'Reilly III og Pfeffer, 2000; Kuvaas og Dysvik, 2020; Freiberg og Freiberg, 1996/2004). Mikkelsen (2016) fremhever viktigheten av å være løpende oppdatert på tilstøtende fagområder, i tillegg til eget fagfelt, i et høyprestasjonsparadigme. Dette for å fremme tverrfaglig samarbeid. Freiberg og Freiberg (1996/2004) skriver videre i sin bok at opplæring, og de ansattes villighet til å lære, har vært en nøkkel til suksessen til Southwest. Videre sier de følgende om Southwests syn på opplæring (Freiberg og Freiberg, 1996/2004, s112-113):

“Today the company still believes that learning is essential to keeping its competitive advantage. Employees who embrace learning as a lifelong pursuit are more alert, better informed, and more creative. This translates into new ways to simplify operations and to cut costs, and new ways to better serve the customers.”

Ut fra min analyse av litteraturen virker det som opplæringsaktivitetene er en integrert del av operasjonen til flyselskapet. Opplæringsstrategien til Southwest sammenfaller dermed godt med det Pfeffer (1998) som beskriver viktigheten av opplæring i et høyprestasjonsparadigme. Dette fordi Southwest som en høyprestasjonsbedrift, er avhengig av at de ansatte har kompetanse og ferdigheter som muliggjør initiativ til å identifisere og løse de problemer som oppstår underveis i driften, samt å kunne initiere endringer i arbeidsmåter samt å ta ansvar for kvaliteten på de tjenestene som leveres. I tillegg kommuniserer Southwest med sitt fokus på opplæring av medarbeiderne, langsiktighet med tanke på ansettelsesforholdet (Kuvaas og Dysvik, 2020).

5.1.4 Belønning og kollektive bonusordninger

Dersom en bedrift hevder at de ansatte er organisasjonens viktigste ressurs, og at de også er de beste medarbeiderne i bransjen, kan de ikke samtidig være de billigste, ifølge Kuvaas og Dysvik (2020). I boken «The Southwest Airlines Way» bruker Gittell (2005) et sitat fra Herb Kelleher sin årlige tale til de ansatte i 1995, kalt «Message to the Field», som eksempel på Southwests syn på belønning: “We want to reduce costs, except our wages and benefits and our profit sharing. This is Southwest's way of competing, unlike others who lower their wages and benefits” (Gittell, 2005 s11). I sitatet gjør den tidligere direktøren det her helt klart at det å kutte i lønninger og andre goder for å redusere kostnader i vanskelige tider ikke er aktuelt. For meg fremstår denne uttalelsen overaskende og oppsiktsvekkende. Dette fordi den er i stor kontrast til det jeg selv har opplevd i mine 25 år i luftfarten i Norge. Både i mitt og andre norske flyselskaper, har hver økonomisk nedtur blitt møtt med en ny spareplan (gjerne med et fancy navn) som i første rekke inneholder lønnskutt og tap av opparbeidede rettigheter og goder. Det kan for eksempel være flere arbeidsdager eller færre feriedager, uten lønnskompensasjon, tap av diverse turnusstillegg og dårligere turnusforhold. Som ansatt har jeg ikke følt meg verdsatt når man år etter år mister lønn og andre goder man tidligere har tatt for gitt i arbeidsforholdet.

Ifølge Freberg og Freiberg (1996/2004) er Southwest sine lønninger gjennomsnittlige i forhold til resten av bransjen. Lauer (2010) derimot sier at lønningene til Southwest-ansatte, er for de fleste yrkesgrupper markedsledende. En mulig grunn til denne forskjellen kan være disse to bøkene er skrevet på to forskjellige tidspunkt, henholdsvis 1996 og 2010. Southwest hadde flere runder med blant annet lønnsfrys på 1990-tallet ifølge Freberg og Freiberg (1996/2004). For eksempel signerte pilotene i denne perioden en arbeidsavtale på fem år uten lønnsøkning. I

kjølvannet 11. september 2001 og finanskrisen i 2008, måtte mange amerikanske flyselskap kutte i både lønninger og pensjon, mens man i Southwest sannsynligvis har unngått dette. Således kan de gjennomsnittlige lønningene på 90-tallet, ha blitt til markedsledende på 2000-tallet, som et resultat av konkurrentenes lønnskutt. Ifølge Pfeffer et al. (1995) og Kuvaas og Dysvik (2020) sender lønnsnivået et klart signal til de ansatte om de er verdsatt eller ikke. Samt at god lønn gjør det lettere å tiltrekke seg en større søkermasse til utlyste stillinger (Pfeffer et al. (1995). Sitatet fra Kellehers tale tyder på at Southwest har et bevisst forhold til hvilket signal lønn og goder sender til de ansatte.

Southwest er blant annet kjent for sitt program for overskuddsdeling. Ifølge Freiberg og Freiberg (1996/2004) startet dette allerede i 1973 ettersom styret syntes det var en god ide å gi tilbake til de ansatte, som takk for den enorme innsatsen med å stable flyselskapet på beina. Overskuddsdeling i Southwest vil si at selskapet deler ca. 15% av overskuddet deles med de ansatte, i tillegg til vanlig fastlønn. 25% av overskuddsdelingen er i form av aksjetildeling. De ansatte kan velge å øke prosentandelen av aksjetildeling på bekostning av andelen penger. I 1996 var overskuddsdelingen på 60 millioner dollar, og de ansatte eide da 12% av aksjene i Southwest (Freiberg og Freiberg, 1996/2004, s99-100). I år 2000 utgjorde overskuddsdelingen 8% av samlet lønn for en ansatt (O'Reilley og Pfeffer, 2000). Overskuddsdelingen utbetales selvfølgelig kun når Southwest går med overskudd. På denne måten blir deler av lønnskostnadene til Southwest variable (Kuvaas, 2020). Siden selskapet har gått med overskudd i 47 år på rad siden 1973 har de ansatte nytt svært godt av denne ordningen. Her er det ikke bare styret og toppledelse som nyter godt når selskapet gjør det bra. Her får alle som gjør en innsats med å skape overskudd for Southwest, nyte godt av ordningen. Dette handler om opplevd rettferdighet og likhet ifølge Pfeffer (1998). Til sammenligning fikk Norwegians bonusutbetalinger til toppledelsen i kjølvannet av koronakrisen, mye medieoppmerksomhet. Bare de to øverste direktørene, Jacob Schram og Geir Karlsen, fikk 11 millioner hver i bonus. Dette etter 7000 ansatte i Norwegian var sagt opp. Samtidig hadde de fleste gjenværende ansatte gått permittert i over ett år, og måtte inngå avtale om lønnsfrys ut 2022. Selv daværende næringsminister Iselin Nybø kritiserte Norwegian sin bruk av bonuser til toppledelsen i krisetiden etter korona. Til NRK uttalte hun «Det er usolidarisk overfor både ansatte, kunder, aksjeeiere og kreditorer som har stilt opp for Norwegian. Det viser dårlig dømmekraft» (Gran Johnsen, 2021). Like etterpå fikk Schram sparken med en etterlønnsavtale på 14 millioner kroner (Becker, 2021). Her ser man to helt forskjellige måter å belønne sine ansatte på, samt at man sender to helt forskjellige signaler på hvor verdifulle de ansatte er for bedriften.

Som nevnt er aksjetildeling en del av ordningen med overskuddsdeling i Southwest. Pfeffer et al. (1995) sier en av effektene med aksjetildelingen er at de ansatte og bedriften får sammenfallende interesser, og at de ansatte vil ha et mer langsiktig forhold til eget arbeidsforhold ettersom de er medeiere i bedriften. Dette understøttes med følgende sitat fra Freiberg og Freibergs bok, "Nuts" (1996/2004, s100): *"Profit sharing aligns the employees interests with the interests of the company"* Freiberg og Freiberg (1996/2004) sier videre at de ansatte i Southwest tenker og agerer som om de eier selskapet. I tillegg har de ansatte insentiver til strekke seg etter bedriftens målsettinger (Freiberg og Freiberg, 1996/2004, s97): *"Owners think differently from nonowners because ownership is a state of mind. It's about caring, about becoming fully engaged in the active pursuit of organizational objectives."* Det virker som Southwest er bevisst på effektene av å benytte seg av kollektive ordninger for belønning etter 50-år med erfaring fra ordningen.

5.1.5 Selvgående team, desentralisering av beslutningstaking

Team og team-arbeid omtales ikke eksplisitt i litteraturen jeg har analysert, i alle fall ikke i form av egne avsnitt eller kapitler. Det fremkommer likevel, igjennom bøkene, at teamarbeid foretrekkes, og benyttes ofte som arbeidsform, og man ansetter utelukkende medarbeidere som er «teampayers». Eksempelvis når Lauer (2020 s31-37) beskriver «The Culture Service Department», forteller han detaljert om hvordan denne avdelingen er organisert i flere team og oppgavene til hvert av dem. Alle bøkene beskriver den operasjonen som skjer på bakken med å «snu» flyene ved gaten, samt viktigheten av denne operasjonen for Southwest. Dette kalles «turnaround» på fagspråket. Southwest anser denne turnarouden som kjerneaktiviteten i flyselskapet. Ifølge intervjuer til Gittell (2005, s20) sin studie, virker følgende utsagn å ha festet seg hos de ansatte: *«Our planes don't make money sitting on the ground- we have to get them back into the air»*. Man kan av dette tyde at de ansatte har fått innprentet at flyene kun tjener penger når de er i luften. Denne «snuoperasjonen» som skjer på bakken fra flyet ankommer gaten til det forlater igjen for neste flygning, blir da særdeles viktig. Dette omhandles bredt, og spesielt i Gittell (2005) sin bok. Hun omtaler den som en av suksessfaktorene til Southwest. Hun beskriver denne prosessen som et gedigent koordinerings- og teamarbeid, på tvers av de ulike funksjonene og profesjonene. Gittell (2005, s22) lister opp 12 forskjellige funksjoner som må samarbeide og koordinere ved en slik turnaround og nevner piloter, kabinansatte, operasjonssenter, stuere, teknikere, flyfrakt-agent, renholdere, catering, gatepersonale, tankbilfører, innsjekks -personale, og billettkontor. Alle har sine spesifikke arbeidsoppgaver

som alle må utføres på de få minuttene flyet står ved gaten. Dette krever særdeles god koordinering og team-arbeid. Eksempelvis skal alle kjøretøy stå på en spesifikk plass når flyet kommer inn til gaten, i forhold til hvem som skal først i gang med arbeidet. Southwest har fått til og med fått flyprodusenten Boeing til å «redesigne» luken til toalettømming, for at ikke toalettømmingsbilen ikke skal stå i veien for bagasjevognene (Freiberg og Freiberg, 1996/2004; Gittell, 2005). Southwest ser ut til å ha perfektionert både infrastruktur, koordinering og det teamarbeidet som kreves for å utføre en rask turnaround. Dette sammenfaller med Mikkelsens (2016) argument om at man oppnår økt effektivitet ved bruk av team med tverrfaglig kompetanse til å løse komplekse oppgaver.

Ifølge Pfeffer (1998) er det et viktig poeng i et høyprestasjonsparadigme at disse arbeidsgruppene er selvgående og har egen bestuttningsmyndighet, ettersom man da kan ertatte en del av behovet for hierarki, administrasjon og kontroll. På denne måten kan man også oppnå kostnadsfordeler (Pfeffer, 1998). Freiberg og Freiberg (1996/2004) beskriver Southwest som et selskap som driver med utstrakt bruk av delegering og desentralisering av beslutningsmyndighet. Som man ser av sitatet gis de ansatte muligheten til å gå utenom «systemet» eller tjenestevei når beslutninger skal fattes. Dette synes jeg er både oppsiktsvekkende og fasinerende. Særlig Kelleher uttalelse om at ansatte som «tar saken i egne hender» men mislykkes, eller at avgjørelsen viser seg å være feil, vil de ikke bli tatt, eller straffet for det. Dette vitner om en organisasjon som ønsker at de ansatte skal tenke selvstendig og «utenfor boksen». Freiberg og Freiberg (1996/2004) skriver at Southwest ønsker at de ansatte skal tenke og agere som entreprenører, selv om selskapet har vokst og blitt stort. Dette understøttes av Camille Keith, sjef for markedsavdelingen som forteller til Freiberg og Freiberg (1996/2004 s76):

“Southwest allows it’s people a lot of decision-making power and authority.” “...I think we are an entrepreneurship within a corporation.” “...We’ve tried to create an environment where people are able to, in effect, bypass even the fairly lean structures that we have so that they don’t have to convene a meeting of the sages in order to get something done.”

Det fremkommer altså av sitatet at Southwest helt klart promoterer desentralisert beslutningstaking. I tillegg ønsker ikke selskapet å avholde unødvendige møter. Dette beskriver også Freiberg og Freiberg (1996/2004) flere plasser i sin bok, hvor de forteller at Southwest unngår å sette ned arbeidsgrupper, komiteer og lignende, for å utrede saker. De

ønsker at det meste skal besluttes av de medarbeiderne som deltar på de møtene som faktisk avholdes. På denne måten har de ansatte beslutningsmyndighet over de arbeidsforhold som berører dem til daglig, og ifølge Mikkelsen (2016) vil dette maksimere deres bidrag til bedriften. Slik autonomi, skaper også trivsel og jobbtilfredshet, samt at empiriske studier viser at slik organisering er mer effektiv en tradisjonell organisering, ifølge Pfeffer (2000). Dette virker Southwest å være et godt eksempel på.

Når det gjelder mine erfaringer fra eget flyselskap, vet jeg av erfaring at det er høy møteaktivitet. Man hører stadig leder klage over at man ikke får tid til annet en møter. Når det gjelder team-organisering vet jeg det gjøres i noen grad, eksempelvis med tverrfaglige arbeidsgrupper, komiteer og forum. Det er heller ikke samme fokuset på korte turnaround-tider som i Southwest. Til gjengjeld er det et sterkt fokus på å få flyene avgårde på rutetid. Heller ikke er det fokus på den koordineringen som foregår på et bakkestopp. Alle fokuserer på sin egen jobb, uten fullt ut å kjenne til de andres oppgaver og ansvar. Det er også store forskjeller mellom de forskjellige flyplassene, på hvordan dette arbeidet organiseres. Dette kan være fordi flere av funksjonene er outsourcet, eller organisert i egne datterselskaper. For eksempel rengjøring utføres av en ekstern aktør. Stuerne og gatepersonale er ansatte i et eget datterselskap, mens teknikerne i et annet. Piloter og kabinansatte er ansatt i selve flyselskapet. Her ser man store forskjeller på organisering og filosofi fra Southwest.

5.1.6 Små statusforskjeller internt

Gittell (2005) påpeker at i mange flyselskaper er store statusforskjeller internt et problem, da det kan skape dype splittelser mellom de forskjellige funksjonene, som mellom piloter, kabinansatte, gate-personell, mekanikere, catering og rengjøring. Hun trekker flere ganger frem American Airlines som eksempel på et flyselskap, hvor status-barrierer er til hinder for koordinering og samarbeid, samt også grobunn for konflikter mellom forskjellige yrkesgrupper. I Southwest virker ikke dette å være tilfellet, ettersom relasjonene mellom de forskjellige yrkesgruppene preges i stor grad av gjensidig respekt, felles mål, og kunnskapsdeling ifølge Gittell (2005). Det eksemplifiserer Gittell, (2005, s xiv preface) med følgende sitat fra et intervju med en gate ansatt:

«No one takes the job of another person for granted. The skycap is just as critical as the pilot. You can always count on the next guy standing there. No one department is more important than another».

Forfatteren beskriver her et selskap hvor de ansatte ikke tar hverandre for gitt. Alle er like viktige i jobben med å få flyene i luften og på rute. Dette vitner om en gjennomgående gjensidig respekt for hverandres arbeidsoppgaver og utfordringer. Dette forsterkes av beskrivelsene til Freiberg & Freiberg (1996/2004), som fremhever kommunikasjonen i Southwest som åpen, uformell, direkte, og alltid i en vennlig tone. Dette eksemplifiserer forfatterne gjennom følgende sitat (Freiberg & Freiberg, 1996/2004 s78):

“...communication is face-to-face whenever possible and always on first-name basis. This informality helps employees build more open and direct relationship and make decisions more quickly” »

Southwest har også mindre lønnsforskjeller mellom medarbeidere og ledere, sammenlignet med andre amerikanske flyselskaper, og enn i USA for øvrig. Dette medvirker til å redusere statusforskjeller ifølge Pfeffer (1998). Freiberg og Freiberg (1996/2004) beskriver en situasjon da et konsulentfirma gjorde en lønns- og bonusutredning for Southwest Airlines. De anbefalte Southwest å lønne sin toppledelse vesentlig høyere, da lønnsnivået lå langt under gjennomsnittet for lederlønninger for selskaper i USA av samme størrelse. Daværende direktør Herb Kelleher nektet å følge dette rådet. Også når pilotene inngikk en avtale i 1995 om lønnsfrys i 5 år, gjorde Kelleher frivillig det samme for å vise solidaritet. (Freiberg og Freiberg, 1996/2004). I tillegg er bonusordninger og aksjetildeling som alle ansatte nyter godt av, slik som i Southwest, er også med på redusere statusforskjeller (Pfeffer, 1998). Her ser man igjen at det er store forskjeller mellom Southwest og Norwegian, ved det nevnte eksempelet med bonusutbetalinger kun til toppledelsen midt i Norwegians største krise, samt at den avskjedigede direktøren mottar 14 millioner i etterlønn, samtidig som de ansatte må akseptere lønnsfrys flere år fremover (Eidesvik, 2021).

En annen måte ledelsen i Southwest bruker for å symbolisere at alle er like verdifulle for organisasjonen, og for å forsterke og bevare den kollektive kulturen er at toppledelsen, i de travleste utfartshelgene, hjelper til som bakke-personale og laster kofferter på flyene. En svært vanlig kommentar fra de ansatte er Freiberg og Freiberg (1996/2004 s283): “Herb and Colleen would never ask us to do anything they aren’t willing to do themselves”. Freiberg og Freiberg (1996/2004, s 283) forteller om at da de skulle ha tak Herb Kelleher for en siste kommentar til boken sin, fikk de ikke tak i han. Han jobbet som stuer hele thanksgiving-helgen, noe han gjorde hvert år. Her ser vi at Southwest søker å redusere statusforskjeller internt på flere ulike måter. Dette mener Pfeffer (1998) er viktig i et høyprestasjonsparadigme, ettersom man ønsker at

samtligte ansatte bidrar med sine ideer, kunnskaper, kompetanse og innsats. For å oppnå dette må alle ansatte føle seg like viktige og verdsatt (Pfeffer et al., 1995).

5.1.7 Utstrakt informasjonsdeling særlig med hensyn til finans og ytelse

Den først funnet jeg gjør på dette temaet er følgende overskrift i Freberg og Freiberg (1996/2004, s285): “The more employees know, the more they care”. Denne overskriften er tatt fra et utsagn fra Sam Walton i et intervju med Freberg og Freiberg (1996/2004, s285), som sier videre: “Communicate everything you can to your associates” ... “Armed with good information, employees have a wider range of alternatives for serving customers”. Freiberg og Freiberg (1996/2004) forteller at Southwest er veldig bevisst på holde sine ansatte fullt ut informert om alt som rører seg i selskapet. Dette gjelder for eksempel informasjon om produktivitet, finansiell utvikling, flyoperative saker og kundeservice. De er særlig opptatt av at alt «front-line» personell, som er kontinuerlig kundekontakt, alltid skal ha all «kritisk» informasjon tilgjengelig. Dette for at de skal ha forståelse for hvordan selskapet opereres og tjener penger. På denne måten vil de ansatte være i bedre stand til å håndtere for eksempel kunder med spesielle forespørsler (Freiberg og Freiberg, 1996/2004).

En annen måte å spre informasjon på er en årlig tale, kalt «Message to the Field», som direktøren holder på seks forskjellige avdelinger hvert år (Lauer, 2010). Erfaringer fra mitt eget selskap, Widerøe, er at det også her er utstrakt deling av informasjon. Administrerende direktør Stein Nilsen legger ut en video hver fredag, med siste nytt om driften, passasjerutvikling og eksterne forhold som påvirker selskapet. Dette har vært særlig viktig under koronapandemien, da informasjonsbehovet var stort. I tillegg holdes det med gjevne mellomrom «basemøter» av mer operativ karakter. Jeg blir av og til overrasket over hvor mye informasjon som gis, særlig av finansiell karakter. Selv føler jeg at det er både tillitsvekkende og motiverende å få slik detaljert informasjon om blant annet bedriftens økonomi, markedsandeler, konkurrenter og passasjertall. Ifølge Pfeffer (1998) oppnår en bedrift to ting med å være raus med deling av informasjon. For det første oppnår man tillit når selskapet deler sensitiv informasjon med de ansatte. Denne tilliten er sentral i forpliktelsesbasert HR (Kuvaas og Dysvik, 2020). For det andre er det lettere for ansatte å stå på, når man vet hvor «skoen trykker» og «hvor landet ligger», for å bruke slike uttrykk (Pfeffer, 1998).

Når det gjelder Southwest sin HR-strategi, mener jeg at det kommer klart frem gjennom de syv HRM-praksisene jeg har undersøkt, at Southwest praktiserer forpliktelsesbasert HR (Kuvaas

og Dysvik, 2020). Med utgangspunkt i de tre bøkene jeg har analysert ser det ut til at HRM-arbeidet i Southwest preges av gode relasjoner mellom medarbeidere og ledelse, utstrakt bruk av delegering, medvirkning, innflytelse og ansvarlighet. Dette eksemplifiseres gjennom sitatene fra litteraturen i analysen. Det virker også som om gode relasjoner som et mål i seg selv for Southwest, og ikke kun som et mål for å oppnå lønnsomhet. Alt dette sammenfaller godt med teorier om forpliktelsesbasert HR (Kuvaas og Dysvik, 2020; Mikkelsen og Laudal, 2016; Mikkelsen, 2016). I tillegg virker disse syv HRM-praksisene å være en del av et integrert HRM-system i Southwest. Alle HRM-praksisene virker å være internt konsistente, da de utfyller-, støtter- og er tilpasset hverandre. I tillegg ser det ut til at HRM-praksisene gir synergieffekter og forsterker hverandre (Mikkelsen, 2016; Kuvaas og Dysvik, 2020). Eksempelvis er det rimelig å anta at jobbsikkerheten, lønnsnivået, opplæring og autonomien som Southwest tilbyr sine ansatte, er med på å gjøre Southwest til en mer attraktiv arbeidsgiver, og bidrar så til «*employer branding*» (Miles og Mangold, 2005). Dette kan forklare økningen i søkermassen. Stor søkermasse påvirker igjen kvaliteten på rekrutteringsprosessen (Pfeffer, 1998). Etersom denne HR-strategien har gitt gode resultater over svært lang tid, virker Southwest å være et godt eksempel på en høyprestasjonsbedrift.

5.2 Organisasjonskultur

De tre bøkene i min studie har forskjellige perspektiver på organisasjonskultur. Gittell (2005) erkjenner at kultur er et sentralt tema i Southwest-historien, men i sin bok fokuserer hun på relasjonsbyggingen denne unike kulturen muliggjør. Lauer (2010) og Freiberg og Freiberg (2004) vier egne kapitler av bøkene sine til å beskrive Southwest sin organisasjonskultur.

5.2.1 Kulturennhold

Når det gjelder kulturens innhold (Bang, 2020), har jeg sett etter denne min utvalgte litteratur, i form av grunnleggende antagelser, verdier og normer (Jacobsen og Thorsvik, 2002; Andersen, 2009). Freiberg og Freiberg (1996/2004) sier at verdier, normer og grunnleggende antagelser er tett knyttet sammen og overlapper hverandre i Southwest sin organisasjonskultur.

Grunnleggende antagelser er det som tas for gitt og betraktes som sant i en organisasjon (Andersen, 2009). Dette inkluderer blant annet hvilket syn man har på menneskers handlinger og hvordan man forstår verden rundt seg, samt hvordan de ansatte kommer frem til hva som er «sant» (Andersen, 2009). Freiberg og Freiberg (1996/2004 s151) sier de har funnet 11 slike

grunnleggende antagelser i Southwests «organisasjonsfilosofi». Jeg gjengir disse 11 grunnleggende antagelsene under i tabell 5.2 (Freiberg og Freiberg, 1996/2004, s151):

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Employees are number one. The way you treat your employees is the way they will treat your customers.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Think small to grow big.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Manage in the good times for the bad times.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Irreverence¹¹ is okay.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>It's okay to be yourself.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Have fun at work</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Take the competition seriously, but not yourself.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>It's difficult to change someone's attitude, so hire for attitude and train for skill.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Think of the company as a service organization that happens to be in the airline business.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Do whatever it takes.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Always practice the Golden Rule¹², inside and outside the company.</i>

Figur 5.2. 11 grunnleggende antagelser i Southwest sin organisasjonsfilosofi. (Freiberg og Freiberg, 1996/2004, s151).

Gjennom disse uttrykte grunnleggende antagelsene kan man se konturene av Southwest sitt menneskesyn og selskapets syn på relasjoner mellom mennesker (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Her slås det blant annet fast at de ansatte kommer først i Southwest, at det er ok å være seg selv, at man kan ha det morsomt på jobb og «behandle andre som du selv vil behandles». Flere av disse grunnleggende antagelsene kjenner man igjen fra Southwest sine HRM-praksiser, inkludert uttrykket «*hire for attitude, train for skill*».

Verdier styrer våre valg, også i en organisatorisk kontekst påpeker Freiberg og Freiberg (1996/2004). Freiberg og Freiberg (1996/2004) sier videre i sin bok at de gjennom sitt arbeid

¹¹ Uerbødighet

¹² «Treat others like you want to be treated»

har observert 13 dominerende verdier som de mener har vært med på å forme organisasjonsidentiteten til Southwest. Jeg har listet disse opp her (Freiberg og Freiberg, 1996/2004 s147): “*Profitability, Low cost, Family, Fun, Love, Hard work, Individuality, Ownership, Legendary service, Egalitarianism, Common sense/Good Judgement, Simplicity, Altruism*”. Forfatterne sier videre at disse verdiene er «dyptgående uttrykk» for hvordan Southwest er og hvordan de opererer. Samt at de er emosjonelle regler som styrer oppførsel, handlinger og holdninger (Freiberg og Freiberg, 1996/2004). Dette sammenfaller godt med Aadland (1991) som sier at verdier skal gi uttrykk for hvordan de ansatte skal handle basert på mål og ideal for handlinger. Også her kjenner vi en del av ordene fra andre deler av analysen, som for eksempel ordene *fun, love, ownership* og *legendary service*.

Normer er levende uttrykk for de underliggende verdiene i Southwest ifølge Freiberg og Freiberg (1996/2004). Samt at de et slags handlingsmønster for de holdninger, handlinger og praksiser som eksisterer i Southwest. De er styrende i forhold til hvordan man behandler andre mennesker, og hvordan man vinner andres tillit og respekt, samt bygger relasjoner. Dette sammenfaller godt med Hofstede (1993) som ser på normer som standarder for verdier, og legger til at de oppstår når mennesker samhandler over tid. Freiberg og Freiberg (1996/2004 s151) lister opp at utvalg av normer de har observert under deres opphold hos Southwest. Jeg har sammenfattet disse i figur 5.3:

• <i>Be visionary</i>
• <i>Celebrate everything</i>
• <i>Hire the right people</i>
• <i>Limit Committees and keep them adhoc</i>
• <i>Keep a warrior spirit</i>
• <i>Keep multiple scenarios</i>
• <i>Minimize paperwork</i>
• <i>Feel free to be informal</i>
• <i>Move fast</i>
• <i>Dare to be different</i>

Figur 5.3. 13 observerte normer i Southwest. (Freiberg og Freiberg, 1996/2004, s151).

Her ser man fra grunnleggende antagelser, verdiene og normene, at mange av uttrykkene er gjenkjennbare fra funnene knyttet til HRM-praksisene (Pfeffer, 1998; Mikkelsen, 2016). Samt at jeg har sett disse uttrykkene brukes en rekke ganger i samtlige av mine bøker i min analyse. Eksempel på dette er ord og uttrykk som: *fun, ownership, egalitarianism, hire the right people, feel free to be informal, employees are number one, the way you treat your employees is the way they will treat your customers. It's difficult to change someone's attitude, so hire for attitude and train for skill*. Dette tolker jeg som at verdiene, normene og de grunnleggende antagelsene er adoptert og internalisert av de ansatte (Bang, 2020). Bang (2020) snakker om *forfektede* verdier når bedrifter «vedtar» et sett med verdier, men hvor de ansatte ikke nødvendigvis adopterer disse. I Southwest's tilfelle ser det ut som man har oppnådd det som Bang (2020) kaller *bruksverdier*. Dette basert på min gjennomgang av litteraturen, som gir meg også god grunn til å anta at disse verdiene, normene og de grunnleggende antagelsene er kjent, forstått og etterlevs av de fleste ansatte. Dette understøttes også av Freiberg og Freiberg sine observasjoner (1996/2004 s159):

“The people of Southwest are a family of employees who are connected by a web of common beliefs, shared commitments, and collective memories. Southwest employees work hard to serve the values, norms, and philosophy that constitute the covenants that define this community.”

I mitt eget flyselskap Widerøe, er de uttalte verdiene *pålitelighet, omtenkksomhet, engasjert og folkelig*. Disse verdiene er rimelig kjent blant de ansatte, i tillegg uttrykker Widerøe i rekrutteringssammenheng at men ønsker å ansette medarbeidere som identifiserer seg med disse verdiene. Særlig verdien *folkelig* er godt kjent blant de ansatte, for den kan brukes til så mangt. Har man for eksempel glemt å pusse skoene, eller glemt å stryke uniformskjorta, sier folk ofte «pytt, pytt – vi er jo folkelige».

5.2.2 Kulturuttrykk

Gjennom hele denne litteraturstudien har jeg gjort stadige observasjoner av kulturuttrykk eller *artefakter* (Bang, 2020) fra Southwest sin egenartede organisasjonskultur. Dette er synlige overførbare produkter av kulturen ifølge Bang (2020). Eksempelvis som da Southwest besluttet å utbetale full overskuddsdelingen like etter terrorangrepene 11. september i 2001, viste Southwest ved handling at de ansatte kom først. Også ved å tilby jobbsikkerhet har Southwest gjentatte flere kriser, vist i praksis at de ansatte kommer først. Det er dette Bang (2020) kaller *adferds uttrykk*. Southwest benytter seg også aktivt av historiefortellinger, myter og legender

som kalles *verbale kulturuttrykk* (Bang, 2020). Southwest bruker ofte historiene fra de første harde oppstartsårene, og innsatsen som ble lagt ned av de første ansatte. Dette som kilde til inspirasjon til dagens ansatte. Dette for å opprettholde kulturen i organisasjonen. Lauer (2010) forteller at de første som ble ansatt i Southwest i forbindelse med oppstarten, blir i dag kalt for *the originals*. I 2010 jobbet fortsatt 11 av de aller første medarbeiderne som begynte i 1971. Ved spesielle anledninger blir disse «originals» invitert til å holde foredrag til dagens ansatte, for å fortelle om den første tiden og alle utfordringene de hadde. Abercrombie forteller i et intervju med Lauer (2010 s 40): «.. because the stories they can tell are absolutely amazing. For example, They'll talk about the time we had to sell an aircraft because we didn't have money to pay bills.» Særlig denne historien hvor Southwest måtte selge et fly virker å være effektiv, både internt og eksternt. I tillegg til Freiberg og Freiberg (1996/2004) og Lauer (2010), har jeg sett andre forskere gjengi denne historien i sine artikler og bokkapitler (O'Reilly III og Pfeffer, 2000). I tillegg repeteres verdier, normer og filosofi og de grunnleggende antagelsene i all form for kommunikasjon med de ansatte. Southwest har også opp gjennom årene latt kulturen komme til uttrykk i reklame og eksternt og intern kommunikasjon. Eksempelvis kommer verdiene *fun* og *love* til uttrykk i denne reklamen for å markere 50-års jubileet i figur 5.4:



Figur 5.4 Reklame med kulturuttrykk. (Hentet fra Swamedia, 2021b)

Organisasjonskultur kan også komme fysisk til uttrykk (Bang, 2020). Eksempelvis har Southwest en helt klar uformell stil når det blant annet kommer til kleskode. Ingen sjefer har overdådige kontorer med stengte dører. Tvert om, kontordører skal helst stå åpne, for å signalisere at man er velkommen til å stikke hodet inn. Southwest har heller ingen storslått hovedbygning. Freiberg og Freiberg (1996/2004) gjør et poeng av at hovedkvarteret til Southwest ved Love Field ikke er dekorert med kunst på veggene. Over alt på vegger og i korridorer er det bilder av ansatte både i jobbsituasjoner og fra jubileum og fester, gamle

reklameannonser, samt takkekort fra kunder. Alle er pent rammet inn og hengt opp. Dette er gjort for å skape en familie følelse ifølge forfatterne. Dette kalles for *materielle kulturuttrykk* i en organisasjon (Bang, 2020).

5.2.3 Hvordan kulturen oppstod på 70-tallet

Både Lauer (2010) og Freiberg & Freiberg (1996/2004) mener at vanskelighetene de første årene av oppstarten til Southwest, med alle rettssakene før man fikk det første flyet i luften, har vært en medvirkende faktor til å danne den kulturen selskapet er anerkjent for i dag. Lauer (2010 s13) refererer til Pandya og Shell (2004) som skriver;

”...these efforts to get Southwest off the ground helped the company earn its wings and built a unique and effective corporate culture, marked by humor, loyalty, and a fierce resistance to corporate bureaucracy”.

Her omtales vanskelighetene i oppstarten som grunnsteinene i byggingen av Southwest sin organisasjonskultur. Hvor humor, lojalitet og motstand mot byråkrati er viktige elementer i denne kulturen. Lauer viser også til en av gründerne og mangeårig direktør, Herb Kelleher som har uttalt følgende om de første årene med flere rettsaker:

“Our people were stimulated and challenged and responded with warrior-like spirit. I think that inculcated in them the idea that survival in the airline industry is a game of inches, and by golly, we’ve got to pitch in. The company became a crusade that they enlisted in. It’s been pretty much the same ever since” (Lauer, 2010 s 13).

Her tas det i bruk ord som «survival», «warrior-like spirit» og «crusade». Dette er sterke uttrykk, og ord som vanligvis brukes om krigssituasjoner. Slik som overlevelse, krigsrånd og det å verve seg til et korstog. Ordvalgene til Herb Kelleher gir inntrykk av de store utfordringene Southwest stod ovenfor i de første årene. I sitatet sier Kelleher at de ansatte fikk innprentet fra første dag at marginene for å lykkes i flyindustrien er små, derfor måtte alle ta i et tak. Det utviklet seg en krigersk innstilling, som han påpeker har vært slik siden. De første årene beskrives både av Lauer (2010) og av Freiberg og Freiberg (1994/2004) som svært tøffe for de ansatte. Til tider jobbet de med uvisshet om de fikk utbetalt lønn ved neste lønnsdag. De første ansatte kan fortelle historier om at man fikk med seg egne familiemedlemmer for å hjelpe til på jobb, for å få gjort det som måtte gjøres for å holde selskapet i live. Denne tidlige kulturen var basert på at man hjalp hverandre i denne vanskelige tiden ved bruk av humor og hardt arbeid. Kolleger på tvers av avdelingene hjalp hverandre utover bare sine egne

arbeidsoppgaver (Lauer 2010). Eksempelvis for å klare å gjennomføre bakkestopp på 10 minutter, hjalp både piloter, kabinansatte, gate-personale, og hvem som helst som var i nærheten, blant annet med å rydde kabinen, tømme søppel, folde setebeltene pent på plass før neste flyging (Freiberg & Freiberg, 2004). En av de første ansatte, Dennis Lardon, forteller om to ting som man *ikke* fikk lov å si: «one, we can't do it; two, it's not my job». (Freiberg & Freiberg, 2004 s44).

Her viser Freiberg og Freiberg (1996/2004) en organisasjonskultur preget av at man fikk jobben gjort, selv om arbeidsoppgavene kanskje ikke sto i stillingsbeskrivelsen. Ansatte fra forskjellige yrkesgrupper, og på tvers av avdelinger hjalp hverandre med å få jobben gjort. Dette refereres den dag i dag til som «*the warrior spirit*» eller kriger-ånden. Dette narrativet står i kontrast med det teori sier om at et flyselskap regnes som et profesjonelt byråkrati og som en faginddelt organisasjon hvor rivalisering og konflikter mellom faggrupper er en vanlig utfordring (Jacobsen og Thorsvik, 2002; Gittell, 2005;). Gittell (2005) påpeker at det er nettopp de gode relasjonene mellom de forskjellige faggruppene som er en del av nøkkelen til suksessen.

Man ser her at den kampen Southwest måtte kjempe som nykommer i bransjen, og for å komme seg inn på markedet har, har vært med på å forme den kulturen vi ser i dag, slik som Andersen (2009) beskriver. På samme måte som det samarbeidet på tvers av yrkesgruppene som måtte til for å snu flyene på ti minutter, også virke å være til stede i dagens Southwest. Dette understøttes også av Lauer (2010) som sier videre at konkurransesituasjonen i de første årene skapte et overlevelseshodus hos de ansatte som igjen førte til at de knyttet sterke bånd til hverandre. Det er også tydelig å se den påvirkningen gründerne og ledelsen, og da særlig Herb Kelleher, og Colleen Barrett har hatt på dannelsen av organisasjonskulturen. Dette understøttes av Lauer (2010) som sier at både Herb Kelleher og Colleen Barrett får mye av æren for bedriftskulturen Southwest har klart å bygge opp. Direktør for The Culture Service Department, Abercrombie, sier i et intervju Lauer (2010 s40): “The great thing for us is that we've always had Colleen Barrett or Herb Kelleher supporting us in our culture stuff”. Særlig navnet Kelleher går igjen over alt i alle de tre bøkene når kulturen omtales. Hans egenskaper som leder, og det gå foran som et godt eksempel på etterlevelse av de verdier og normer som Southwest forfekter, virker å ha hatt stor betydning for dannelsen av denne unike kulturen. Dette sammenfaller godt med Andersen (2009) sine antagelser om at gründerne, og de første ansatte i en bedrift ofte er sentrale i å skape organisasjonens kultur.

5.2.4 Hvordan kulturen opprettholdes i dag

Freiberg og Freiberg (1996/2004) som forteller en historie om når Southwest hadde 5000 ansatte, og økonomer på Wall Street sa at denne suksessen ikke ville fortsette ettersom de mente at Southwest sin suksess var altfor avhengig av denne «familie-lignende» kulturen. Skeptikerne sa (Freiberg og Freiberg, 1996/2004 s159): “*You can do it with only 5000 people, but wait until you get to be 10 000*”. Som jeg har vist så langt i dette masterprosjektet har Southwest gjort disse spådommene til skamme, både hva gjelder resultater og bevaring av kulturen. Kulturen ser ut til å leve i beste velgående selv nå i 2021 med 56 000 ansatte. Videre skal jeg se på noen av årsakene til at Southwest har klart å opprettholde ‘familiekulturen’ i organisasjonen.

Det kan virke som Southwest Airlines i løpet av årene etter oppstarten, forstod at denne kulturen og «spiriten» som de ansatte var i besittelse av, var verdifull. Og at noe måtte gjøres for å holde den ved like. Gittell, (2005) skriver at Colleen Barrett, den gang driftsdirektør, startet *The Culture Committee* i 1990. Denne avdelingen ble opprettet utelukkende for å ivareta den kulturen som var blitt ervervet de første årene (Freiberg og Freiberg, 1996/2004).

Denne avdelingen heter i dag *Culture Service Department*. I boken til Lauer (2010) fortelles det at i 2010 bestod denne avdelingen av 28 fulltidsansatte samt noen «internships» og sommervikarere, fordelt på 4 forskjellige team. Man ser her at Southwest forstår viktigheten og betydningen av en sterkorganisasjonskultur. I Widerøe har man ikke en slik avdeling. Jeg har heller ikke hørt om noe annet flyselskap som har noe lignende.

Ett av teamene kalles *Internal Customer Care*, hvor fem medarbeidere har som oppgavene å gi oppmerksomhet til ansattes livshendelser (Lauer, 2010). For eksempel dersom en flyvertinne får et barn, får avdelingen beskjed fra nærmeste leder, som legger inn hendelsen på en intern nettside med tid og sted for fødsel. Så sender Internal Customer Care et kort og en gave til den nye borgeren (Lauer, 2010). Ansatte som er langtidssyke får også kort og en gave. Avdelingslederen Sunny Abercrombie sier til Lauer (2010 s33): «You get these cards and you realize there is somebody thinking about you when you are trying to recover». Ifølge Lauer (2010) får også andre typer hendelser oppmerksomhet som for eksempel, barn av ansattes sin dåp, konfirmasjon, uteksaminering fra skole, eller foreldre av ansatte som har runde dager eller går bort. På denne måten blir den ansatte *sett*, samt at Southwest bygge opp under en av sine verdier som er *familie*.

Et annet team i avdelingen som internt ofte kalles for «*the Good Letter Team*». Her jobber 10 medarbeiderne med å formidle positive tilbakemeldinger som kommer fra kunder, til den ansatte det gjelder. Dette gjøres ved at den ansatte får et personlig tilbakemelding som skrives av en i teamet, og som er signert av selveste direktøren i Southwest (Lauer, 2010). Også i Widerøe videreformidles ofte positive tilbakemeldinger, men dette gjøres gjennom facebook-sider og interne nyhetsbrev.

I et tredje team i avdelingen jobber 5 fulltidsansatte, samt over 100 frivillige med å koordinere små og store arrangementer. Lauer (2010) forteller at det avholdes en årlig bankett for å markere de som har vært ansatt i 10-, 20-, 25-, 30-, og 35 år i bedriften. Dette er en formell middag hvor hver ansatt kan ta med en invitert gjest. Underholdningen består både av kjente komikere og artister. En annen oppgave dette teamet har er å reise ut til ansatte på flyplassene, gjerne i forbindelse med en travel utfartshelg, hvor de arrangerer «pizza-dag» eller setter opp en «pop-up» iskrembar, eller griller hamburgere (Lauer, 2010). Abecrombie sier til (Lauer, 2010 S35): «It's just a way to show those employees that we appreciate their hard work» Dette står i sterk kontrast til min egen arbeidsgiver Widerøe, som for noen år siden sluttet å markere ansatte som har jobbet i 25 år. Før fikk man gullklokke, og en middag sammen med ledelsen og de andre jubilentene det året. Da dette ble kuttet, ble folk veldig opprørte. En kollega la følgende ut på sin Facebook-side den dagen han hadde vært ansatt i 25-år: *Jeg har i dag vært ansatt i Widerøe i 25 år. Det har vært som et langt ekteskap, men den siste tiden har jeg ikke følt at kjærligheten har blitt gjengjeldt.* Nylig kom det melding fra ledelsen i Widerøe at man gjeninnfører markering av 25-års jubileum, nå med kake og blomster. Dette må kunne tolkes som et tegn på at slike ritualer og seremonier er viktige for en organisasjonskultur, noe som også støttes av Bang (2020).

Man ser her at Southwest er en bedrift som legger ned mye tid og ressurser for at de ansatte skal føle seg sett, ivaretatt og verdsatt. I tillegg til å fortelle at de ansatte er den viktigste ressursen, så bekrefter her Southwest det med handlinger. Dette stemmer også med Andersen (2009) som sier ledelsen og bedriften gjennom handlinger kan bevare og forsterke en organisasjonskultur. Southwest har et aktivt forhold til sin egen organisasjonskultur. Dette må være fordi de ser verdien av å ha en sterk organisasjonskultur. Sørensen (2002) anser en kultur som strek når verdiene og normene til kulturen deles intenst av mange gjennom hele organisasjonen. Følgende observasjon gjort av Freiberg og Freiberg (1996/2004 s159) anser jeg som en bekreftelse på at kulturen her må kunne sies å være sterk :

“The people of Southwest are a family of employees who are connected by a web of common beliefs, shared commitments, and collective memories. Southwest employees work hard to serve the values, norms, and philosophy that constitute the covenants that define this community.”

Bang (2020) kaller dette som nevnt for *internalisering*, ettersom kulturens verdier, normer og atferd stemmer med de ansattes egne verdisystem og virkelighetsoppfatning. En annen måte Southwest forsterker kulturen sin på er ved sin selektive rekruttering av medarbeidere som passer inn i kulturen, samt bevisst terping av verdier og normer, i form av taler, artikler i bedriftsaviser samt også i markedsføringen (Andersen, 2009; Bang, 2020). I tillegg så vil de forskjellige kulturuttrykkene som er beskrevet her også være med på å styrke kulturen (Bang, 2020). Widerøe er også en relativt sterk organisasjonskultur. Man snakker ofte om *Widerøe-familien* og *Widerøe-hjertet*. Samtidig har jeg ikke inntrykk av at ledelsen jobber aktivt for å bevare denne kulturen.

5.3 Ledelse i Southwest Airlines

Spurkeland (2017) sier at tillit er selve bærebjelken i relasjonsbasert ledelse. Som vi har sett tidligere har Southwest bygget opp en enorm tillit blant sine ansatte. Denne tilliten har de bygget opp fra oppstarten helt tilbake i 1971. De har gitt de ansatte jobbsikkerhet i 50 år. Dette i en bransje med stadige opp- og nedturer, og i et samfunn uten det sosiale sikkerhetsnettet vi har her i Norge. Slik har denne tilliten bygget seg opp til det den er i dag. På denne måten har ledelsen i Southwest et svært godt utgangspunkt for å utøve relasjonsledelse.

Spurkeland (2017) presenterer viktige relasjoner, eller «avhengighetsforhold» i en virksomhet, som er sentrale i relasjonsledelse. Disse er blant annet relasjonene til medarbeiderne, team og grupper, eierne, kunder, partnere og leverandører, fagforeninger og myndigheter. Relasjonen til medarbeiderne og team og grupper som de jobber i, står høyt i Southwest. Lauer (2010) belyser dette med å fortelle en historie om en leder som ville kalle en bagasje-stuer inn på kontoret sitt. Han argumenterte til Kelleher at det var enklere og bedre at stueren kom innom på kontoret, enn for han som sjef å dra ut til flyplassen. Kelleher sa at han måtte dra ut til stueren «*because the baggage handler was more important*» (Lauer, 2010 s 15). Dette mener jeg er nok et eksempel på hvor seriøst de tar relasjonen med sine medarbeiderne. Man bekrefter nok en gang, med handling, at *de ansatte kommer først*. Selve relasjonen til eierne er ikke eksplisitt gjengitt i mitt materiale, annet enn at de virker å likestilles med de ansatte og kundene, med

hensyn til interesser, dette ut fra diverse uttalelser. Og sannsynligvis er eierne fornøyde etter 47 år med sammenhengende overskudd. Kundene har som selvfølgelig en sentral rolle i Southwests relasjoner, men de prioriteres eksplisitt etter de ansatte. Southwest er også opptatt av sine relasjoner til partnere og underleverandører. Dette gjelder særlig til flyplasser, luftfartsmyndigheter og flyprodusent.

Gittell (2005) forteller at Southwest ønsker å bygge like gode relasjoner med eksterne partnere som sine interne, med samme tillit og respekt. De ønsker å samarbeide tett med flyplasser de flyr til, lufttrafikkjentesten som kontrollerer luftrommet de flyr i, og har hatt et langt samarbeid med flyprodusenten Boeing. Eksempelvis har samarbeidet med Boeing resultert i at Southwest får være med på utviklingen av nye modeller, ved å bidra med sine erfaringer, samt at de får komme med ønsker vedrørende utforming av løsninger og prosedyrer. Når det gjelder partnere, har Southwest valgt å stå utenfor de store alliansene som er vanlig i luftfarten, og de har ikke outsourcet tjenester som catering, renhold, bagasjehåndtering, kundeservice og innsjekk, slik som mange av konkurrentene har gjort. Og som mange norske flyselskaper har gjort. Colleen Barrett forklarer i et intervju med Gittell (2005 s184) hvorfor ikke Southwest blir med i allianser og ikke vil samarbeide om for eksempel bakketjenester:

“We would prefer to just rely on ourselves and take that growth internally. There are advantages to alliances, but there’s not another airline out there that could communicate with us. There are no airlines that have systems similar to ours. We do not want to hold for other airlines or slow our operations.”

Jeg tolker dette utsagnet som at Southwest er fullt klar over at de ikke er som andre flyselskaper. De kan ikke outsource de bakkefunksjonene som utfører selve «turnarouden», for det vil forsinke dem i å få flyene raskt i luften igjen. Andre flyselskaper eller leverandører av bakketjenester klarer rett og slett ikke samme tempoet og effektiviteten som Southwest, mener de selv, i alle fall i følge (Gittell, 2005). Videre fremhever Spurkeland (2017) særlig viktigheten med å ha en god relasjon med fagforeninger. Gittell (2005) vier et helt kapittel til relasjon med fagforeninger. Mange tror at en del av suksessen til Southwest må skyldes at de har få fagorganiserte (Gittell, 2005). Dette stemmer ikke. Over 80% av alle ansatte i Southwest er fagorganiserte. Det er det høyeste tallet blant amerikanske flyselskaper i USA, og ifølge Gittell (2005), et av det høyeste i hele USA, uavhengig av bransje. Ledere i andre flyselskaper legger ofte skylden på fagforeninger for høye kostnader og ineffektivitet. I Southwest kjennetegnes relasjonen med fagforeningene med gjensidig respekt ifølge (Gittell, 2005). I Southwest har det

kun vært en streik siden oppstarten. Men ledelsen sier at de tar en streik til hvis det kreves. Colleen Barrett uttaler til Gittell (2005 s171):

“We are very proud of our employee relationships. We treat people with respect. But we would take a strike if it got down to it – if the demands would hurt all employees. Especially if... we simply couldn't concede without hurting all employees by the decision. We are loving but very realistic and very pragmatic.”

Colleen starter her med å bekrefte den gode relasjonen Southwest har til sine ansatte. Men hun slår tydelig fast at Southwest tar en streik hvis det bli nødvendig. Hun forteller også at ledelsen er både realistisk og pragmatisk. Dette er en uvanlig skarp uttalelse fra Southwest ledelsen, sammenlignet med de andre fra datamateriale mitt. Dette kan indikere at det også innimellom er konflikter i Southwest, noe som er vanlig i alle virksomheter i følge Spurkeland (2017). Samt en indikasjon på at ikke alt er rosenrødt, selv i Southwest. Kanskje ser man indikasjoner på at ledelsen i Southwest også vurderer elementer av det Kuvaas og Dysvik (2020) kaller kontrollorientert HR .

Et annet viktig element i relasjonsledelse er humor og glede ifølge Spurkeland (2017). Humor står også sentralt hos Southwest, hvor ordet «*Fun*» er nedfelt som en av kjerneverdiene og «*Have fun at work*» er ansett som en grunnleggende antagelse ifølge Freiberg og Freiberg (1996/2004). Ifølge Lauer (2010 s124) brukte “Herb Kelleher å si: “Having fun frees your mind and allows you to be innovative. It allows you to be even more productive. It allows you to think more clearly.” Dette forsterkes videre av boken til Freiberg og Freiberg (1996/2004 s64) hvor jeg finner følgende sitat:

“Fun is taken very seriously at Southwest Airlines, and the company’s recruiting and hiring practices are built on the idea that humor can help people thrive during change, remain creative under pressure, work more effectively, play more enthusiastically, and stay healthier in the process.”

Dette sammenfaller godt med Svedbak (2000) som hevder at humor på arbeidsplassen kan virke stressdempende og ha helsebringende effekt. Spurkeland (2017) legger til at humor er viktig når det er krav til å prestere, samt at humor og glede er bra for arbeidsmiljø og samhold. Ut fra de svært korte bakkestoppene som Southwest opererer med kan man anta at de ansatte nærmest må ‘overprestere’ hver dag på jobb. Normalt kunne man forvente at dette daglige stresset skulle resultere i høyt sykefravær, arbeidsulykker og at mange sluttet i jobben etter kort tid. Dette

virker ikke å være tilfellet i Southwest. Humor, glede og gode relasjoner blant ansatte og ledere, virker å gjøre at flere ansatte sier at de kommer hjem etter jobb med mer energi enn før de drog på jobb (Freiberg og Freiberg, 1996/2004).

I relasjoner mellom mennesker er det naturlig at det i blant også oppstår motstridende interesser som kan resultere i konflikter. Ifølge Spurkeland (2017) kan disse konfliktene, hvis de blir håndtert riktig, være med på å styrke relasjonene. Gittell (2005) skriver at det oppstår en del konflikter blant ansatte også i Southwest. Særlig i turnaround-prosessen med mange forskjellige yrkesgrupper og funksjoner involvert, har det lett for å oppstå gnisninger mellom ansatte. Gittell (2005) forteller at alle involverte er utsatt for tidspress med hensyn til å få flyet ut på rutetid, og stressnivået er derfor gjerne høyt. Southwest har laget egne konflikthåndterings prosesser, hvor første steg er å få partene til å møtes ansikt til ansikt. Da løses i de fleste tilfellene uenighetene seg, og ofte skyldes det bare mangel på forståelse av andres ansvarsområder og arbeidsoppgaver. Gittell (2005) mener at Southwest på denne måten aktivt bruker konflikter til å bedre forståelsen og respekten av andres arbeidsoppgaver.

Selv omtaler Southwest sin lederfilosofi som «servant leadership», hvor de omtaler de ansatte som «internal customers» og kundene som «external customers». Samtidig gjør man det klart at de ansatte kommer først. Lauer (2010 s47) summerer dette opp med et sitat fra en tale Herb Kelleher holdt i 2008, hvor han forklarer bakgrunnen for Southwests ledelsesfilosofi:

«Honor, respect, care for, protect, and reward your employees, regardless of title or position, and in return they will treat each other and their external customers in a warm and in a caring, hospital way. This causes external customers to return, thus bringing joy to shareholders»

Dette underbygger at denne filosofien er godt forankret hos ledelsen i Southwest. Selv om Southwest har flere sentrale elementer av relasjonsledelse, kan jeg ikke si at de fullt ut praktiserer det Spunkeland (2017) mener med relasjonsledelse. Men basert på mine funn vil jeg påstå at Southwests «*servant leadership*» er en form for «relasjonsorientert» lederskap.

6. Konklusjon

Jeg skal i dette kapittelet oppsummerer mine funn fra denne analysen av de tre bøkene som utgjør datamaterialet for denne masteroppgaven. Jeg starter med å oppsummere mine hovedfunn. Deretter skal jeg se hva norske flyselskaper kan lære av Southwest, og avslutningsvis kommer jeg med noen refleksjoner for videre forskning på feltet.

6.1 Hovedfunn

De tre bøkene jeg har analysert i min narrative litteraturstudie forteller hver sin historie, med litt ulike perspektiver på Southwest sin suksess. Hver for seg gir ingen av bøkene i denne studien en fullstendig forklaring på suksessen til Southwest, etter min mening. Samlet kommer bøkene kanskje et steg nærmere forklaringen. Min konklusjon baseres på mine funn, mine egne tolkninger av litteraturen, samt min erfaring fra luftfartsbransjen.

Når det gjelder HR-strategien til Southwest tilsier mine funn at Southwest utvilsomt er et eksempel på forpliktelsesbasert HR i praksis, hvor gjensidig respekt og tillit står sentralt i relasjonene mellom ledere og medarbeidere. Southwest ivaretar ansattes interesser, og investerer tid og ressurser på å utvikle deres kompetanse, samt sørger for at jobbene er trygge selv i krisetider. Jeg fant indikasjoner på samtlige elementer som inngår i de HRM-praksisene som utgjør det Mikkelsen (2016) kaller høyprestasjonsparadigme, i de tre bøkene som inngår i analysen. Samlet kan disse HRM-praksisene gi forbedrede virksomhetsresultater uavhengig av bransje (Huselid og Becker, 2011; Combs et. al., 2006; Huselid, 1995). Videre har jeg analysert Southwests organisasjonskultur gjennom min lesing av bøkene. Den må kunne sies å være sterk og unik. Det er en kultur som setter de ansatte i sentrum, og som har utviklet seg fra oppstarten av selskapet i 1971. Selskapet har et bevisst forhold til sin egen organisasjonskultur, ved at de aktivt arbeider for å bevare og styrke den på flere ulike måter. Eksempelvis ved at selskapet markerer alle ansattes bursdager, store livsbegivenheter, jubileum og høytider. Jeg tolker mine funn som at Southwest blant annet anvender egen organisasjonskultur som et strategisk virkemiddel (Jacobsen og Thorsvik, 2002) for å oppnå konkurransefortrinn. Jeg avsluttet analysen min med å utforske Southwest sin tilnærming til ledelse i de analyserte bøkene. Ledelsesfilosofien, i likhet med organisasjonskulturen til Southwest, har mennesket i fokus. Ledelsen i Southwest viser hver og en av de ansatte respekt, og får alle til å føle seg sett og verdsatt. De evner også å skape et uformelt arbeidsmiljø preget av humor og glede. Selv kaller Southwest sin leder stil for «*servant leadership*». Dette vises blant annet gjennom at de ansatte oppfordres til å være seg selv og å ha det gøy på jobb. Ordet «*fun*» er derfor nedfelt som en

kjerneverdi i selskapet. I tillegg hjelper toppledelsen ofte til med for eksempel, å stue bagasje i flyene, ved store utfartshelger som jul og påske.

Freiberg og Freiberg (1996/2004) sier allerede i innledningen sin at det ikke er én enkelt faktor som gjør Southwest til en suksess. Det er nok derfor den er så vanskelig å forklare og etterligne. O'Reilly III og Pfeffer (2000) sammenligner høyprestasjonssystemer med lagidrett, der «stjernelag» ofte taper mot antatt dårligere motstandere. Slike motstandere har ofte bygget systemer med komplementære ferdigheter som fører til kollektive prestasjoner. Når dette «systemet» perfektioneres, kan lag med ordinære spillere oppnå ekstraordinære resultater, - sammen. Dette kan eksemplifiseres med Bodø/Glimts 6-1 seier over Roma på Aspmyra 21. oktober 2021. Strøm et al. (2021) beskriver Bodø/Glimt som et lag bestående spillere som tidligere har blitt vraket fra andre lag, men som har blomstret i Bodø/Glimt med klubbens «system», ledelse og tillitsbaserte kultur. Noe som også lagets resultater de to-tre siste årene bekrefter. På samme måte mener jeg basert på mitt arbeid i dette masterprosjektet, at bestanddelene i Southwest sitt «system» som har gitt ekstraordinære resultater over lang tid, må være boblingen mellom HR-strategi, organisasjonskultur og ledelsesfilosofi. I tillegg ligger det grunnleggende menneskesynet bedriften innehar i bunn. Dette gjør at de ansatte føler seg respektert og føler at egen innsats blir lagt merke til og verdsatt. Dette ser ut til å gi en helt unik stå-på-vilje og service innstilling. Derfor kan Southwest få flyene raskt opp i luften igjen hvor de tjener penger, dette med færre ansatte enn sine konkurrenter, samtidig som kundene får en god opplevelse av sin flyreise.

6.2 Hva kan norske flyselskap lære av Southwests HR-strategi, organisasjonskultur og tilnærming til ledelse?

Når man skal lære av et amerikansk flyselskap, må man også ta hensyn til geososiale forskjeller. Det er slik sett ikke gitt at alt fra Southwest er direkte overførbart til norske flyselskaper. Eksempelvis er nok organisasjonskulturen i Southwest påvirket av samfunnet og den politiske situasjonen som omgir dem. Bare det at USA har et redusert sosialt sikkerhetsnett for eksempel ved arbeidsledighet, kan gjøre at det å tilby jobbsikkerhet til de ansatte blir mer virkningsfullt for Southwest enn for norske flyselskaper. Som min analyse viser, er det på enkelte punkter stor kontrast mellom Southwest og noen av de norske flyselskapene når gjelder tilnærming til HRM, organisasjonskultur og ledelse. Dette kommer klart til syne gjennom koronapandemien når Southwest klarer å holde løftet sitt om jobbsikkerhet, mens SAS og Norwegian går til masse-opsigelser. Derfor er det relevant å komme med noen læringspunkter fra Southwest og

deres suksesshistorie. Hva som er overførbart fra Southwest til norsk luftfart og hva er ikke det? Ettersom jeg ikke kjenner i detalj hvordan HR-strategiene er i de forskjellige flyselskapene, er det mulig at selskapene allerede praktiserer noen av de læringselementene jeg foreslår her i min oppsummering.

Det første læringspunktet jeg vil fremheve omhandler forpliktelsesbasert HR. Som Kuvaas og Dysvik (2020) viser er en slik HR-strategi påvirke resultatene positivt, uavhengig av strategi, kultur, og region. Det er altså ingen grunn til ikke å ta i bruk en *mykere* form for HR, inkludert alle eller flere av de HRM-praksisene som er utledet i denne oppgaven. Dette for å oppnå gode resultater samtidig som man tar vare på sine ansatte, slik man gjør i et høyprestasjonsparadigme. I tillegg ser vi fra Southwests suksesshistorie viktigheten av en sterk organisasjonskultur. Ifølge Bang (2020) har alle bedrifter sin egen kultur, men den er ikke like sterk i alle bedrifter. I mange tilfeller kommer ikke organisasjonskulturen så eksplisitt til uttrykk som den ser ut til å gjøre hos Southwest. Ledelsen i de norske flyselskapene bør, med utgangspunkt i dette, bruke mer tid og ressurser på det å utvikle en sunn og sterk organisasjonskultur, basert på noen sentrale normer og verdier. Det kreves et helhetlig perspektiv på dette for å få alle ansatte til å jobbe sammen for selskapets målsettinger, i tråd med strategier og verdier.

Videre bør ledelsen i norske flyselskaper generelt ha større fokus på sine ansatte. I tillegg må de arbeide med alle sine relasjoner, både internt og eksternt. Særlig eksterne relasjoner blir viktige ettersom norske flyselskaper virker å benytte seg av outsourcing i stadig større utstrekning, særlig hva gjelder bakketjenester. Slik jeg ser det har norske flyselskaper større utfordringer med «turnaround» prosessen enn Southwest. I Southwest jobber nesten samtlige ansatte som er involvert i en turnaround, i samme selskap med samme kultur, betingelser, goder og ledelse. Eksempelvis kan en SAS avgang gjennomføres, hvor de involverte piloter, kabinansatte, gatepersonell, teknikere og catering, alle er ansatt i hvert sitt selskap, med forskjellig HRM-praksis, kultur og ledelse. Da sier det seg selv at denne koordineringen som må til for å få flyet opp i luften, blir mer kompleks enn hva den er i det amerikanske flyselskapet. Southwest oppgir nettopp dette som grunnen til at ikke de outsourcer bakketjenester, som det kommer frem i boken til Gittell (2005). Dersom norske flyselskaper fortsatt ønsker å outsource disse sentrale tjenestene, blir det viktig at de kompenserer med økt fokus på relasjonene til sine eksterne aktører, og ivareta disse på best mulig måte.

Fra min egen bedrift Widerøe, som jeg kjenner best, ser jeg at man kan lære av Southwest sine gode interne relasjoner, med tanke på forståelse for andres arbeidsoppgaver og respekt for andre funksjoner og yrkesgrupper. Jeg føler ofte at hver avdeling jobber for seg selv, uten å tenke på hva som samlet sett er best for selskapet. Således kunne Widerøe nytt godt av Southwest sine praksiser, med intern rekruttering for å flytte på folk mellom avdelinger for å øke kunnskap og forståelse for andre arbeidsoppgave. Også sosiale sammenkomster og markeringer på tvers av avdelingene kan være et effektivt bidrag, i tillegg til å være kulturbevarende.

På generelt grunnlag kan norske flyselskaper lære av Southwest at det er mulig å oppnå varig lønnsomhet, i tøff konkurranse med andre aktører, og samtidig ivareta vare på både ansatte og kunder. Analysen av bøkene om Southwest viser også at det er mulig å kutte kostnader uten å kutte i lønn og goder, og uten å ødelegge forholdet til fagforeningene (Bamber et al., 2009). En utfordring som Gittell (2005) trekker fram når det gjelder å lære av Southwest, og som vil gjelde norske flyselskaper også, er at ledelsen må være tålmodig. Resultatene vil ikke komme med en gang. Det tar tid å bygge organisasjonskultur og implementere gode HRM-praksiser i en stor bedrift. Det vil også koste litt ressurser å komme i gang, særlig med hensyn til de HRM-praksisene som et høyprestasjonsparadigme består av (Capelli og Neumark, 2001). Derfor bør også norske flyselskaper prioritere en bærekraftig økonomi foran gjeldsfinansiert vekst. Avslutningsvis kan det være verdt å nevne at mange av de flyselskapene som har prøvd å kopiere Southwest har gitt opp for fort, ifølge Gittell (2005).

6.3 Refleksjoner om videre forskning

Ettersom denne suksesshistorien til Southwest Airlines ikke fullt ut kan forklares gjennom min narrative litteraturstudie av bøkene til Freiberg og Freiberg (1996/2004), Gittell (2005) og Lauer (2010), samt at ingen evner å kopiere den, ser det ut til å være et behov for mer forskning på dette feltet. For at norske flyselskaper skal oppnå større grad av suksess, bør det forskes på hvordan et høyprestasjonsparadigme i luftfart kan implementeres på en god måte i en nordisk kontekst. Til dette trengs det trolig aksjonsforskning og longitudinelle forskningsdesign. Videre bør man studere hvilke effekter outsourcing har på effektivitet av en flyoperasjon, når man går fra interne relasjoner til eksterne. Dette bør også gjøres med hensyn til organisasjonskultur, ledelse og menneskesyn i organisasjonen.

Gittell (2005) hevder erfaringene fra Southwest også kan overføres til andre bransjer utenfor luftfart. Særlig der arbeidsoppgaver avhenger av andre, usikkerhet råder og en tidsfaktor er

gjeldene. Hun trekker særlig frem helsesektoren som en arena hvor kunnskap om Southwest kan overføres. Med de utfordringer helsesektoren står ovenfor i en fremtid med en aldrende befolkning, kunne det vært hensiktsmessig å finne ut hvordan det å utvikle høyprestasjonsparadigme i norsk helsevesen kan øke effektiviteten i sektoren fremover. På sikt kunne det også være interessant med komparative studier av norsk helsevesen og norsk luftfart i dette øyemed. Freiberg og Frieberg (1996/2004) på sin side mener at suksessen til Southwest er overførbar til alle servicebedrifter uavhengig av bransje. Jeg tror derfor denne suksesshistorien, fra et HRM-, organisasjonskulturelt- og ledelsesperspektiv, bør være interessant å utforske videre innenfor for mange bransjer i norsk og nordisk arbeidsliv.

Avslutningsvis vil jeg henstille til viktigheten av å få formidlet ut til bedriftsledere, den kunnskap og forskning som allerede finnes om høyprestasjonsparadigme og de HRM-praksiser som følger med. Jeg har ikke inntrykk av at ledere i norsk luftfart har kjennskap til hverken forpliktelsesbasert HR, høyprestasjonsparadigme eller suksesshistorien til Southwest. Kanskje jeg med denne oppgaven kan bidra med det.

Referanser

Andersen, J. A. (2009). *Organisasjonsteori – Fra argument og motargument til kunnskap*. Oslo: Universitetsforlaget.

Appelbaum, E., Baily, T., Berg, P. og Kalleberg, A.L. (2000). *Manufacturing Advantage. Why high-performance systems pay off*. Ithaca: Cornell University Press.

Arthur, J. B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *The Academy of Management Journals* 37(3), 670-687.

Bamber, G. J., Gittell, J. H., Kochan, T. A. og Nordenflycht A. V. (2009). *Up in the Air – How airlines can improve performance by engaging their employees*. New York: Cornell University Press.

Bang, H. (2020). *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget.

Batt, R. og Moynihan, L. M. (2006). Human Resource Management, Service Quality, and Economic Performance in Call Centers. (*CAHRS Working Paper #06-01*) Ithaca, New York: Cornell University; School of Industrial and Labour Relations, Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS).

https://www.researchgate.net/publication/37149596_Human_Resource_Management_Service_Quality_and_Economic_Performance_in_Call_Centers/link/54959f850cf20f487d2f55f5/download

Becker, C. L. (2021) *Lønns pakken fremstår som umusikalsk*. NRK.

<https://www.nrk.no/ytring/apenbart-at-stemningen-ikke-har-vaert-pa-topp-1.15546329>
Lastet ned 21.06.21

Boslie, P., Dietz G. og Boon C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15 (3), 67-94.

Bratberg, Ø. (2017). *Tekstanalyse for samfunnsvitere*. 2. utg. Oslo: Cappelen Damm.

Buch, R., Kuvaas, B., & Dysvik, A., Schyns, B. (2014) If and when social and economic leader-member exchange relationships predict follower work effort: The moderating role of work motivation. *Leadership & Organization Development Journal* 35 (8) 725-739.

<https://www.proquest.com/docview/1634006476?accountid=26469&pq-origsite=primo>

Cappelli, P. og Neumark D. (2001). Do "High-Performance" Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes? *Industrial & Labour Relation Review* 54 (4), 737-775. https://www.jstor-org.ezproxy.nord.no/stable/2696111?seq=8#metadata_info_tab_contents

Combs, J., Liu, Y., Hall, A., og Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effect on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59, 501-528.

Delery, J.E. og Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management. Test of universalistic, contingency, and configurational performance

- predictions. *Academy of Management Journals* 39: 802-835. <https://journals-aom-org.ezproxy.nord.no/doi/full/10.2307/256713>
- Doganis, R. (2006). *The Airline Business*. New York: Routledge.
- Drønnen, M. (2020). *Positivt lederskap*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Ekeseeth, F. C. (2021). SAS pilotene raser – umoralsk, uetisk og usolidarisk. <https://e24.no/boers-og-finans/i/MLjj7J/sas-pilotene-raser-umoralsk-uetisk-og-usolidarisk>
Lastet ned 30.09.21
- Eidesvik, A. (2021, 2. juli). *Mens toppene får millionbonus, får de ansatte lønnsfrys: Fly forbanna!* Klassekampen.
- Freiberg, K.L og Freiberg, J.A. (1996/2004). *NUTS – Southwests Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success*. New York: Texere.
- Gittell, J.H. (2005). *The Southwest Airlines Way – Using the power of relationship to achieve high performance*. New York: McGraw-Hill.
- Godard, J. (2004). A critical assessment of the high-performance paradigm. *British Journal of Industrial Relations* 42: 349-378. <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.nord.no/doi/10.1111/j.1467-8543.2004.00318.x>
- Gran Johnsen, B. Z. (2021). Iselin Nybø etter Norwegians svar om millionbonuser: – Viser dårlig dømmekraft. *NRK* <https://www.nrk.no/norge/naeringsministeren-har-fatt-svar-fra-norwegian-etter-millionbonuser-1.15556890> (Lastet ned 29.06.21)
- Green, B. N., Johnson, C. D., og Adams, A. (2006). Writing narrative literature reviews for peer-reviewed journals: secrets of the trade. *Journal of Chiropractic Medicine*, 5(3), 101-117.
- Guest, D.E., Michie, J., Conway, N og Sheehan, M.(2003). Human Resource Management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations* 41 (2): 291-314. <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.nord.no/doi/10.1111/1467-8543.00273>
- Hagesæther, P.V. (2014). *Ftitt fall – På jobb i lufta til lavpris*. Oslo: Pax forlag.
- Hetland, H. (2008) Transformasjonsledelse: inspirasjon til endring. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 45(3), 265-271.
- Hoff, H. (2021, 9. april). Pilotforbundet reagerer på Wizz Air-lekkasje om oppsigelser: – Setter sikkerheten i fare. *E24* <https://e24.no/naeringsliv/i/OQdvG1/pilotforbundet-reagerer-paa-wizz-air-lekkasje-om-oppsigelser-setter-sikkerheten-i-fare> (Lastet ned 10.04.21)
- Hofstede, G. (1993). *Kulturer og organisasjoner*. Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag.
- Holloway, S. (2008). *Straight and Level – Practical Airlines Economics*. (3.ugt). Farnham: Ashgate.

Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journals* 38:635-672. <https://journals-aom-org.ezproxy.nord.no/doi/full/10.2307/256741>

Huselid, M.A. og Becker B.E. (2011). Bridging Micro and Macro Domains: Workforce Differentiation and Strategic Human Resource Management. *Journal of Management* 37 (2): 421-428. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.nord.no/doi/pdf/10.1177/0149206310373400>

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer – Innføring i organisasjon og ledelse*. 2. Utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Jesson, J.K., Matheson, L., og Lacey, F.M. (2011). *Doing Your Literature Review – Traditional and Systematic Techniques*. London: SAGE.

Kudsen, J.A. og Unstad, M.E. (2015). *Lederen som konflikthåndterer – Refleksjoner og erfaringer*. Oslo: Kommuneforlaget.

Kuvaas, B. (2020, 26. juli). Kollektive bonusordninger kan virke godt, med ikke i isolasjon. *Dn.no*. https://www.dn.no/ledelse/bard-kuvaas/ledelse/lonn/kollektive-bonusordninger-kan-virke-godt-men-ikke-i-isolasjon/2-1-847324?_1 Sist lastet ned 14.11.21.

Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser – Evidensbasert HRM*. (4. utg). Bergen: Fagbokforlaget.

Lauer, C. (2010). *Southwest Airlines – Corporations That Changed the World*. California: Greenwood.

Lepak, D.P. og Shaw, J.D. (2008). Strategic-HRM in North America. Looking to the future. *International Journal of Human Resource Management* 19: 1486-1499. [https://www-tandfonline-com.ezproxy.nord.no/doi/full/10.1080/09585190802200272](https://www.tandfonline-com.ezproxy.nord.no/doi/full/10.1080/09585190802200272)

Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P. C., Ioannidis, J. P. A., Clarke M, Devereaux P. J., Kleijnen J., Moher D. (2009). *The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: Explanation and Elaboration*. *PLOS Medicine*, 6(7). <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000100>

Lillebø, A. (2009). *Når konfliktene arbeider for oss – Å utnytte konflikters dynamiske skaperkraft til bærekraftig vekst for bedrifter og mennesker*. Otta: Hegnar media.

Miles, M. B., Huberman A. M. og Saldana J. (2014). *Qualitative Data Analysis – A Methods Sourcebook*. 3. Utg. Thunder Oaks:SAGE

Miles, S. J. og Mangold, W. G. (2005). Positioning Southwest Airlines through employee branding. *Business Horizons*. 48 (6). 535-545. <https://webhome.auburn.edu/~johnsr/4160/Readings/Southwest%20Employee%20Branding.pdf>

- Mikkelsen, A. (2016). *Finne en beste praksis innenfor HRM?* I Mikkelsen, A. og Laudal, T. (2016). *Strategisk HRM 1 – Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. (2. utg., s101 – 136). Oslo: Cappelen Damm.
- Mikkelsen, A. og Laudal, T. (2016). Hva er strategisk human resource management? I Mikkelsen, A. og Laudal, T. (2016). *Strategisk HRM 1 – Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. (2. utg., s29 - 63). Oslo: Cappelen Damm.
- Montano, D., Reeske, A., Franke, F. og Hüffmeier J., (2017) Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. *Journal of Organizational Behavior* 38 (3). 327-350. <https://doi-org.ezproxy.nord.no/10.1002/job.2124>
- Nilsen, A. A. (2020, 28. mai.) Analytiker tror SAS må ha ti milliarder i ny kapital. *E24*. <https://e24.no/boers-og-finans/i/1AG0KL/analytiker-tror-sas-maa-ha-ti-milliarder-i-ny-kapital> Sist lastet ned 16.10.21.
- Nilssen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier – den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nyborg, H. O. (2020, 7. januar). 36 million reisende for Norwegian i 2019. *Hangar.no* <https://www.hangar.no/36-millioner-reisende-for-norwegian-i-2019/> Lastet ned 07.10.2021.
- Nærø, A. F. og Hopland, S (2020, 12. november). Masseoppsigelser i Widerøe – rundt 500 kan miste jobben. *E24* <https://e24.no/naeringsliv/i/KyydoG/masseoppsigelser-i-wideroee-rundt-500-kan-miste-jobben> Sist latet ned 04.11.21
- O'Reilly, III C.A. og Pfeffer, J. (2000). *Hidden value – How great companies achieve extraordinary results with ordinary people*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pandya, M. og Shell, R. (2004). *Lasting Leadership: What you can learn from the top 25 business people of our times*. New Jersey: Wharton School Publishing.
- Pfeffer, J (1994). *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation – Building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J., Hatano, T. og Santalainen T. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *The academy of Management Executive*, 9 (1), 55-72.
- Pfeffer, J., og Vega, J., F. (1999). Putting People First for Organizational Success Author. *The Academy of Management Executive* 13 (2), 37-48.
- Rabl, T., Jayasinghe, M., Gerhart, B. og Kuhlmann, T.M. (2014). A meta-analysis of country differences in high-performance work systems – business performance relationship: The roles of national culture and managerial discretion. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1011-1141.

Rauch, A. og Hatak, I. (2016). A meta-analysis of different HR-enhancing practices and performance of small and medium sized firms. *Journal of Business Venturing* 31. 485-504.

Richardson, A.M og Matthiesen, S.B (2013). I førerretet, men stresset? Om arbeidsbelastning og stress blant norske ledere. I Rønning R., Brochs W., Haukedal L., Glasø og Matthiesen S.B (red). *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0.* (s.125-150) Bergen: Fagbokforlaget.

Rustad, M. E., Halvorsen, V. og Alsberg, O. (2020, 14. oktober). Solberg støtter boikott av Wizz Air. E24 <https://e24.no/naeringsliv/i/GaGKql/solberg-stoetter-boikott-av-wizz-air>
Lastet ned 19.03.2021.

Rystad, K. M. (2020 11. November). På høy tid å slå Norwegian konkurs. *Nettavisen*.
<https://www.nettavisen.no/okonomi/pa-hoy-tid-a-sla-norwegian-konkurs/s/12-95-3424045532>
Lastet ned 15.10.22

Saridakis, G., Lai, Y. og Cooper, C. L. (2017). Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. *Human Resource Management Review*, 27, 87-96.

Schein, E.H. og Schein, P.A. (2017). *Organizational culture and leadership*. (5th edition) New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Shaw, S. (2004). *Airline Marketing and Management*. (5th edt). Hants: Ashgate.

Solli, M. (2020, 28. april). SAS skal si opp inntil 5000 ansatte -1300 i Norge. *Nettavisen*.
<https://www.nettavisen.no/okonomi/sas-skal-si-opp-inntil-5000-ansatte-1300-i-norge/s/12-95-3423959782> Lastet ned 14.10.21.

Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse*. (5.utg). Oslo: Universitetsforlaget.

Spurkeland, J. (2020). *Relasjonskompetanse*. (3.utg.) Oslo: Universitetsforlaget.

Strøm, P., Rørstad, O.M. og Martinsen L.-B. (2021, 22. oktober). Dette er de usannsynlige heltene bak Roma-bragden. *NRK*. <https://www.nrk.no/nordland/dette-er-heltene-i-bodo-glimt-som-vant-mot-mourinho-sitt-as-roma-i-conference-league-1.15700029> Sist lastet ned. 12.10.21.

Støren, I. (2013). *BARE SØK! Praktisk veiledning i å systematisere kunnskap*. (2 utg). Oslo: Cappelen.

Svedbak, S. (2000). *Forlenger en god latter lever? Humor, stress og helse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Sørensen, J. B. (2000). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47:70-91.

Takeuchi, R., Chen, G. og Lepak, D., P. (2009). Through the looking glass of a social system: cross-level effects of high-performance work systems on employees' attitudes. *Personell*

Psychology 62 (1): 1-29.

<https://www.proquest.com/docview/220133735?accountid=26469&pq-origsite=primo>

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

Thompson, M, og Heron, P. (2005). Management capability and high performance work organization. *International Journal of Human resource management* 16: 1029-1048.

<https://www-tandfonline-com.ezproxy.nord.no/doi/full/10.1080/09585190500120806>

Tjønndal, A. og Fylling, I. (2021). *Digitale forskningsmetoder*. Oslo: Cappelen Damm.

Torraco, L. J. (2016). Writing Integrative Literature Reviews: Using the Past and Present to Explore the Future. *Human Resource Development Review*. 15(4), 404-428.

Trumpy, J. (2021, 30. september) DN.no. Opprør blant mannskap i Norwegian og sas.

<https://www.dn.no/luftfart/sas/norwegian/flyvebranchens-personale-union/mens-det-er-oppror-blant-mannskapet-i-sas-og-norwegian-fant-thilde-waast-losning-med-ledelsen-jeg-visste-det-ikke-ville-bli-populart/2-1-1074422> Lastet ned 30.09.21.

Valderhaug, R. (2021a, 9 februar). Italienerer mener Norwegians oppsigelser har kostet dem unødige mye penger. *E24*. <https://e24.no/naeringsliv/i/aP4ema/italienerer-mener-norwegians-oppsigelser-har-kostet-dem-unoedig-mye-penger> Lastet ned 15.10.21.

Wadel, C. (2014). *Feltarbeid i egen kultur*. Oslo: Cappelen Damm.

Widerberg, K. (2001). *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt. En alternativ lærebok*. Oslo: Universitetsforlaget.

Wright, P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M. og Allen, M.R. (2005). The Relationship Between HR Practices And Firm Performance: Examining Causal Order. *Personnel Psychology* 58, 409–446.

Aadland, E. (1991). *Etikk for helse- og sosialarbeidrar*. Oslo: Det Norske Samlaget.

Nettreferanser:

Logos-world.net (2021). Southwest logo. <https://logos-world.net/southwest-airlines-logo/> Lastet ned 12.11.21.

Pilotforbundet (2021). De ansattes opplevde jobbsikkerhet i SAS, fremstilt som skjermen i en avgangshall. <https://www.facebook.com/groups/1299408163573319> Sist lastet ned 12.11.21

Sas.no (2021). Newsroom. <https://www.sasgroup.net/newsroom/press-releases/2020/nearly-2-million-passengers-traveled-with-sas-in-december/> Lastet ned 23.09.21.

Simpleflying.com (2021). *Southwest Doesn't Expect Any Furloughs Or Pay Cuts In 2021*. <https://simpleflying.com/southwest-2021-pay-cuts-furlough/> Lastet ned 13.10.21.

Southwestairlinesinvestorrelations.com (2021a). Investor relations.
<https://www.southwestairlinesinvestorrelations.com/news-and-events/news-releases/2020/01-23-2020-112908345> Sist lastet ned 04.11.21.

Southwestairlinesinvestorrelations.com (2021b). Vision, Purpose, Promise and Values.
<https://www.southwestairlinesinvestorrelations.com/our-company/purpose-vision-and-the-southwest-way> Lastet ned 03.10.21.

Swamedia.com (2021a). Corporate Facts. <https://www.swamedia.com/pages/corporate-fact-sheet> Lastet ned 23.09.21.

Swamedia.com (2021b). *Has it been 50 years? Time flies when you're having fun.* (Reklame).
<https://www.swamedia.com> Lastet ned 10.11.21.