



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

MASTEROPPGAVE

Master of Science: International Business & Marketing
BE334E

Corporate Branding: En caseanalyse av Atea AS'
relasjoner mellom visjon og kultur

Stian Aahlberg Krogstad
Kandidatnummer: 29
Bodø, Mai 2014



Abstract

Title: Corporate Branding: A case analysis of the relation between vision and culture in Atea AS

Author: Stian Aahlberg Krogstad

University: Bodø Graduate School of Business, University of Nordland

Research question: In what extent is there compliance between Atea's strategic vision, and their organizational culture?

Theoretical approach: This study is based within the theoretical paradigm of corporate branding, which is a relative new approach to marketing many corporations shift towards to meet the new challenges of the growing globalization. Corporations are shifting their entire marketing approach from a product oriented one, due to a notoriously shortened life cycles of products in the new environment, to a marketing approach where the corporation itself becomes the main brand, to better meet the challenges of 'the new world of globalization'. The base of the theory is to uncover whether or not there is a compliance between strategic vision and organizational culture.

Methodology: The methodology used in this study is a qualitative one, where an in-depth interview with a representative of Atea's top management, and three focus group interviews, one in Bodø, one in Trondheim, and one in Oslo is conducted.

Conclusion: This study shows that Atea is a corporation which has made a genuine and good effort to adjust their marketing focus accordingly to this study's theoretical approach. Their organizational culture is very much an integrated one, and both the strategic vision, and the organizational culture, is supported processes embedded in their values and norms, which together creates what this study claims to be a very strong corporate brand.

Sammendrag

Tittel: Corporate Branding: En caseanalyse av Atea AS' relasjoner mellom visjon og kultur

Forfatter: Stian Aahlberg Krogstad

Universitet: Handelshøgskolen i Bodø, Universitetet i Nordland

Problemstilling: I hvilken grad er det en sammenheng mellom Ateas strategiske visjon, og deres organisatoriske kultur?

Teoretisk forankring: Denne studien er innenfor emnet virksomhetsbranding, som er en relativt ny tilnærming til markedsføring mange virksomheter skifter mot for å møte de nye utfordringene av den økende globaliseringen. Virksomheter skifter hele deres markedsføringstilnærming fra en produktorientert en, på grunn av betydelig nedkortede levesykluser på produkter i de nye omgivelsene, til en markedsføringstilnærming hvor virksomheten selv blir hovedfokuset i markedsføringen, for å bedre møte utfordringene 'den nye verden av globalisering' byr på. Grunnlaget i denne teorien er å avdekke hvorvidt det eksisterer en sammenheng mellom strategisk visjon og organisatorisk kultur.

Metode: Metoden som er brukt i denne studien er en kvalitativ metode, hvor et dybdeintervju med en representant fra Ateas toppledelse, og tre fokusgruppeintervjuer med deres ansatte, et i Bodø, et i Trondheim, og et i Oslo, er gjennomført.

Konklusjon: Denne studien viser at Atea er en virksomhet som har gjort en god innsats i å justere deres markedsføringsfokus i henhold til studiens teoretiske tilnærming. Deres organisatoriske kultur er i stor grad integrert, og både den strategiske visjonen, og den organisatoriske kulturen, er støttet opp av prosesser forankret i deres verdier og normer, som sammen skaper hva denne studien hevder er en veldig sterk virksomhetsmerkevare

Innholdsfortegnelse

Abstract	II
Sammendrag	III
Forord.....	6
1. Innledning.....	7
1.1 Problemstilling, forskningsmodell og forskningsspørsmål.....	7
1.2 Bakgrunn for valg av forskningstema.....	8
1.4 Beskrivelse av caseanalysens virksomhet.....	8
1.5 Oppgavens avgrensning.....	9
1.6 Oppgavens struktur.....	10
1.6.1 Teoretisk tilnærming	10
1.6.3 Vitenskapelig tilnærming	10
1.6.3 Analytisk tilnærming.....	10
1.6.4 Drøftende tilnærming	11
2. TEORETISK TILNÆRMING	11
2.1 Innledning.....	11
2.2 Pågående diskusjon innen virksomhetsbranding	12
2.2.1 Modell: Virksomhetsbranding.....	15
2.2.2 Paradigmets teoretiske gap.....	18
2.2.3 Modell: Organisatorisk kultur	18
2.2.4 Modell: Merkevarerisberget	21
2.3 Oppsummering	23
3. Vitenskapelig tilnærming	23
3.1 Innledning.....	23
3.2 Forskningsdesign og metodevalg	24
3.3 Datainnhenting	25
3.3.1 Utviklingen av intervjuguider	27
3.3.2 Utvalg.....	28
3.3.3 Opptak av data.....	30
3.4 Forskningsetikk	31
3.5 Validitet, reliabilitet og generaliserbarhet	31
4. Analytisk tilnærming.....	33
4.1 Innledning.....	33
4.2 Dominerende særtrekk i empirien	33
4.3 Analyse: Merkevarer.....	36
4.3.1 Innledning	36
4.3.2 Diskusjon av merkevarer	36
4.3.3 Konklusjon av merkevarer.....	45
4.4 Analyse: Organisatorisk kultur	47
4.4.1 Innledning	47

4.4.2	Diskusjon av den organisatoriske kulturen.....	47
4.4.3	Konklusjon av den organisatoriske kulturen	52
4.5	Analyse: Virksomhetsbrandingen	54
4.5.1	Innledning	54
4.5.2	Diskusjon av virksomhetsbrandingen.....	54
4.5.3	Konklusjon av virksomhetsbrandingen	59
5.	Drøftende tilnærming	63
5.1	Innledning.....	63
5.2.1	Hvor forenlig er Ateas organisatoriske kultur i mellom deres ulike kontorer?	64
5.2.2	Hvordan formidles Ateas strategiske visjon til deres medlemmer i den daglige driften?	65
5.2.3	Har toppledelsen og medarbeiderne samme oppfatning og forståelse av hva Ateas kultur representerer?.....	65
5.2.4	Hvilke prosesser drives for å styrke Ateas virksomhetsmerkevare?	66
5.3	I hvilken grad er den en overenstemmelse mellom Ateas strategiske visjon, og deres organisatoriske kultur?	66
5.4	Videre forskning	68
	Referanseliste	69
	Vedlegg	71
	Utvalg fokusgrupper	71
	Intervjuguide Dybdeintervju.....	72
	Intervjuguider Fokusgrupper:	73

Figurliste:

Figur 1: Oppgavens forskningsmodell	7
Figur 2: Modifisert samhandling mellom visjon og kultur (Hatch, Schultz, 2003, s. 1047)	17
Figur 3: Organisatorisk kultur, utviklet fra Martin (1992)	20
Figur 4: Merkevarerisberget, etter Davidsons (1997) modell (De Chernatony, 2001, s. 8)	22
Figur 5: Ateas virksomhetsbranding	60
Figur 6: Ateas relasjon mellom visjon og kultur	68

Tabelliste:

Tabell 1: Forskjeller mellom produktmarkedsføring og virksomhetsbranding (Balmer, Gray, 2003, s. 978).	14
---	----

Forord

Dette er en masteroppgave som i som er utviklet i spesialiseringsemnet: International Business and Marketing, ved Universitetet i Nordland. Til tross for at denne oppgaven kun ser på en case i en nasjonalt skala tar den for seg en teori som i økende grad har vokst frem som aktuell på bakgrunn av internasjonaliseringen en ser i de aller fleste markeder i dag.

Markedsføringsfokus rettet mot produktmarkedsføring klarer ikke lengre å møte alle nåværende utfordringer. På bakgrunn av dette har flere valgt å fokusere markedsføringen rundt virksomheten selv som merkevaren, et felt forfatteren har valgt å kalle virksomhetsbranding, en markedsføring som vil vare igjennom hele virksomhetens levetid og er kontinuerlig. Dette er en toppstyrt aktivitet, som setter visjon og verdier ut i et system av kommunikasjon og prosesser for å integrere en virksomhets organisatorisk kultur. I denne oppgaven, som er en enkel casestudie, har Atea, Norden og Baltikums største IT-strukturleverandør, 'gått under lupen' og fått vurdert deres interne perspektiv av virksomhetsbrandingen.

En stor takk rettes til Atea, som har vært en fantastisk samarbeidspartner i dette arbeidet, og en spesiell takk rettes til alle Ateas ansatte som har inngått i denne oppgavens intervjuer, og, derfor, vært grunnlaget for denne oppgavens empiri. Dere kan dessverre ikke nevnes med navn, da dette vil gå utover deres anonymitet, derimot, vet dere hvem dere er.

En stor takk rettes også til veileder Øystein Jensen, som har vært i stor hjelp og en god diskusjonspartner i forhold til sentrale problemstillinger forfatteren har støtt på i arbeidet med denne oppgaven.

Til slutt ønsker forfatteren å takke sin nærmeste familie, som alltid stiller opp for han, spesielt forfatterens mor som har vært den beste støttespilleren forfatteren kunne hatt under sine studier, og ellers i livet.

Bodø, 190514

Stian Aahlberg Krogstad

1. Innledning

1.1 Problemstilling, forskningsmodell og forskningsspørsmål

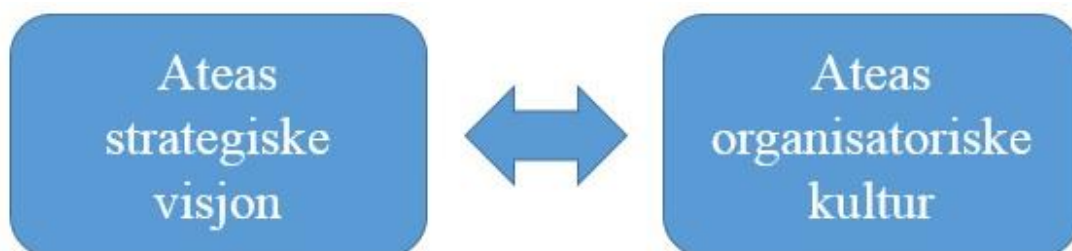
For å kunne tilnærme seg denne oppgaven er det utviklet en problemstilling, som er definert innenfor paradigmet virksomhetsbranding, problemstillingen er som følger;

”I hvilken grad er det en overenstemmelse mellom Ateas strategiske visjon, og deres organisatoriske kultur?”

Dette forskningsspørsmålet antyder at det er en sammenheng mellom Atea AS (heretter; Atea), strategiske visjon, og deres organisatoriske kultur. Dette kommer også til syne i forskningsmodellen som er utviklet i forbindelse med denne oppgaven. Som en ser av forskningsmodellen, under, er det ikke klart definert hva som i denne oppgaven er avhengig og hva som er uavhengig variabel. Avhengig variabel defineres som ”faktorer forskning forsøker å forutsi” (Easterby-Smith et al., 2012, s. 340), og uavhengig variabel defineres som ”faktorer som antas å forårsake effektene som skal observeres” (Easterby-Smith et al., 2012, s. 342). Ut i fra denne forskningsmodellen kan en se at det antas at begge konseptene i denne oppgaven har et potensial til å være både avhengig og uavhengig variabel ovenfor hverandre, og at dette kan avgjøres av fra hvilket ståsted en betrakter disse konseptene, og fremfor å være en kausalmodell, hvor en forklarer hva som påvirker hva, har denne modellen en mer gjensidig relasjon mellom variablene.

Oppgavens forskningsmodell:

Figur 1: Oppgavens forskningsmodell



Til å støtte opp under denne forskningsmodellen er det også utviklet et sett av forskningsspørsmål, disse har til formål å være veiledende i utviklingen av intervjuguider, og for å fokusere arbeidet under drøftingen av dataene denne oppgaven genererer;

1. Hvor forenlig er Ateas organisatoriske kultur i mellom deres ulike kontorer?
2. Hvordan formidles Ateas strategiske visjon til deres medlemmer i den daglige driften?
3. Har toppledelsen og medarbeiderne samme oppfatning og forståelse av hva Ateas kultur representerer?
4. Hvilke prosesser drives for å styrke Ateas virksomhetsmerkevare?

1.2 Bakgrunn for valg av forskningstema

Forfatterens interesse for temaet virksomhetsbranding vokste frem våren 2010, da han arbeidet med sin bacheloroppgave ved Høgskolen i Nord-Trøndelag innenfor spesialiseringen Innovasjon og Entreprenørskap. Denne bacheloroppgaven hadde problemstillingen: *”Hva fremmer og hva hemmer etablering av nye produkter i tekstildistribusjonsbransjen, innenfor segmentet mote?”*. Bakgrunnen for dette valget var at forfatteren på den tiden hadde aspirasjoner om å etablere seg selv innenfor dette segmentet etter fullført bachelorgrad. Denne bacheloroppgavens teori bygde på Porters Five Forces, men dro også inn virksomhetsbranding som støttelitteratur. Dette var på denne tiden en helt ny teori for han, og en teori som virkelig tente et lys hos han. Derfor, var forfatteren hele tiden klar på at under arbeidet med denne masteroppgaven ville virksomhetsbranding være teoretisk forankring, da han ønsket å lære mer om dette konseptet.

1.4 Beskrivelse av caseanalysens virksomhet

”Atea er Norden og Baltikums ledende leverandør av IT-infrastruktur, har 6.499 ansatte og er representert i 84 byer i Norge, Sverige, Danmark, Finland, Litauen, Latvia og Estland” (Årsregnskap Atea, 2013, s. 2). Av Ateas totalt 6.499 ansatte var 1.667 av disse i årsskiftet 2013 til 2014 lokalisert i Norge, fordelt på 23 kontorer, de hadde i 2013 et driftsresultat, EBITDA, på 249.000.000 NOK, som var en nedgang på 9,7% sammenliknet med året før. ”Hovedårsaken til nedgangen i EBITDA er lavere produktmarginer og en økt kostnadsbase” (Årsregnskap Atea, 2013, s. 18).

Atea er som nevnt over Norden og Baltikums ledende leverandør av IT-infrastruktur, dette vil si at de leverer et bredt spekter av IT-løsninger for bedrifter og statlige institusjoner, være seg om de har et behov for å oppgradere PC-parken, eller nettverksløsninger er dette noe Atea leverer. Deres partnere er blant annet store og mektige merkevarer som Apple, Canon, Cisco, HP, IBM, LG, Microsoft, Sony, Symantec, Telenor, Xerox. Kjennere av bransjen vil se ut fra disse merkevarene, at Atea er en totalleverandør av IT-løsninger, og kan sammen med deres partnere tilby et bredt spekter av skreddersydde løsninger til sine kunder. Dette er en bransje som hele tiden er i utvikling, på grunn av utvikling i teknologi, og utfordringen med å holde tritt er stadig mer kompleks. Atea nevner at ”tiden og kompetansen som kreves for å kjenne hver detalj i IT-infrastrukturen finnes ikke lenger internt” (Årsregnskap Atea, 2013, s. 9), som betyr at Atea nå er i større grad avhengig av et samarbeid med deres partnere, eller leverandører, for å kunne tilby sine kunder de beste løsningene. Atea nevner videre at de nå nyter godt av å hele tiden ha vært posisjonert som en totalleverandør innen IT, ”et eksempel kan være at en IT-avdeling kjøper bærbare PC-er til en fast pris per måned, inkludert alle tjenester, som programvare- og sikkerhetsoppdateringer, brukerstøtte og feilretting” (Årsregnskap Atea, 2013, s. 9). Derfor er Atea både en produkt- og tjenesteyter. De selger pakker som inkluderer begge deler, for eksempel, en PC-park, inkludert servere, til andre virksomheter, samtidig som de også i denne pakken inkluderer tjenester som oppdatering av programvare, og bakuptjenester.

1.5 Oppgavens avgrensning

Denne oppgaven vil avgrenses til å kun omfatte den norske driften av Atea, selv om deres strategiske visjon er lik over hele organisasjonen, er det grunner til å tro at det vil være forskjeller av oppfattelsen av hva den organisatoriske kulturen representerer, dette på grunn av forskjeller hva gjelder nasjonenes representative kulturer. ”Mønstrene av kulturell påvirkning er påvirket av nasjonal ideologi som representerer måten innbyggerne av et spesielt land tenker om og reagerer til forskjellige stimuli” (Bradley, 2005, s. 96). Denne avgrensningen er også gjort for å minimere kostandene denne oppgaven vil medføre, noe som defineres ytterligere i oppgavens vitenskapelige tilnærming. Videre er oppgaven på bakgrunn av vanskeligheter med å oppnå tilgang til Ateas eksterne interesser begrenset til å kun omfatte det interne perspektivet av virksomhetsbrandingen.

1.6 Oppgavens struktur

1.6.1 Teoretisk tilnærming

Denne oppgaven er forankret i hva forfatteren har innhentet fra hva som allerede eksisterer av teori gjennom tidligere forskning og publiserte artikler og bøker innenfor området. Som nevnt tidligere, er denne oppgaven definert til å omfatte paradigmet virksomhetsbranding, hvor forskeren anser John M.T. Balmer, og Mary Jo Hatch og Majken Schultz til å være de mest fremtredende forskerne. Oppgaven vil også dra inn enkelte elementer som er mer å finne inn under forskningsteamet merkevareledelse, hvor blant annet David A. Aaker og Leslie de Chernatony er sentrale. Den teoretiske forankringen av oppgaven vil presenteres i oppgavens andre kapittel.

1.6.3 Vitenskapelig tilnærming

En masteroppgave er en forskningsundersøkelse, og må derfor følge klare retningslinjer for hva som definerer forskning. En står fritt til å selv velge mellom et bredt spekter av ulike forskningsstrategier, men felles for nesten alle, er at de mer eller mindre består av et sett av rigide regler for forskningsprosessen. Dette går på ulike krav til datainnsamlingen, og analysen av dette. Dette er noe som vil ytterligere være definert i oppgavens vitenskapelige tilnærming.

1.6.3 Analytisk tilnærming

Som definert i oppgavens tredje kapittel, vitenskapelig tilnærming, vil datainnsamlingsstrategien som er lagt for denne oppgaven være intervjuer, både i form av dybdeintervjuer og fokusgruppeintervjuer. Disse dataene vil diskuteres i den analytiske tilnærmingen. Dette kapitlet vil inkludere både oppgavens empiri, og analyse av dette materialet. Empirien vil presenteres i et delkapittel som er kalt for dominerende særtrekk, hvor dataene diskuteres uten noen forankring i teorien, dette fordi en enkelt kan overse viktige data når en leter etter data som kan passe inn i teoretiske modeller, og overse en del viktige poenger som egentlig ikke passer inn i oppgavens teori, men som har betydning. Videre vil dataene diskuteres i lys av de teoretiske modellene, her i en omvendt rekkefølge av hvordan de er presentert i den teoretiske tilnærmingen, dette fordi at virksomhetsbrandingskapitlet vil være oppsummerende for hele analysen.

1.6.4 Drøftende tilnærming

Oppgavens drøfting vil besvare oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål på bakgrunn av funnene i analysen. Videre vil kapitlet drøfte forslag til videre forskning på bakgrunn av denne oppgaven.

2. TEORETISK TILNÆRMING

2.1 Innledning

Oppgavens teoretiske tilnærming bygger på arbeidet som ble lagt ned i en prosjektoppgave høsten 2013 i spesialiseringsemnet Internasjonal Business & Marketing, hvor studentene hadde en anledning til å 'tyvstarte' på masteroppgaven ved å definere oppgavens teoretiske forankring og metode. Under dette arbeidet var det fremdeles ikke opprettet noen avtale med noen virksomhet, derfor, var problemstillingen under dette arbeidet: *Hvor godt er [GITT BEDRIFTS] strategiske visjon forankret i deres organisatoriske kultur og virksomhetsimage?* Som en ser er det inkludert et ekstra konsept i denne problemstillingen sammenliknet med hvordan problemstillingen nå fremstår. Grunnen til dette er at en avtale ble gjort med Atea først i januar 2014, og i samråd med de ble det oppdaget at det ville by på utfordringer å få tilgang deres eksterne interesser, som er avgjørende for å kunne definere hva virksomhetsimage representerer. Derfor ble det tatt en avgjørelse om å begrense denne oppgaven til å kun omfatte et internt fokus, og derfor kun se på Ateas strategiske visjon og deres organisatoriske kultur.

Sentrale emner i oppgavens teoretiske forankring er virksomhetsbranding og merkevareledelse, dette kapitlet vil gjøre rede for paradigmet virksomhetsbranding og de pågående diskusjonene blant forskere innen dette feltet. Videre vil dette kapitlet presentere modeller som vil bli brukt i oppgavens analytiske tilnærming for å definere Ateas virksomhetsbranding.

Forfatteren hevder at modellen for virksomhetsbranding er noe for vag til å kunne definere Ateas organisatoriske kultur. Derfor vil også en modell inkluderes for å kunne bedre definere hva deres organisatoriske kultur representerer. På grunn av at et av forskningsspørsmålene

omhandler hvilke prosesser Atea kjører for å styrke merkevaren, vil også en modifisert modell fra merkevareledelse 'lånes', da forfatteren hevder at denne vil være bedre til å forklare disse prosessene enn hva noen verktøy i virksomhetsbrandingen gjør.

2.2 Pågående diskusjon innen virksomhetsbranding

Det foreligger en debatt rundt fra hvor dette paradigmet vokste frem, hvorvidt dette er en helt ny teori, eller om dette er vokst frem som en forlengelse av den eksisterende virksomhetsidentitetsretningen, som også omfatter merkevareledelse. Uansett hva som er opphavet til dette paradigmet, hva som kom først av høna eller egget, "var det rundt det tidlige 90-tallet at flere markedsførings- og kommunikasjonskonsulenter eksplisitt begynte å nevne og vurdere hva de den gang omtalte som '*selskapsmerkevare*'" (Balmer, Gray, 2003, s. 974), og litteraturen definerer dette som starten av det vi kjenner i dag som paradigmet virksomhetsbranding, noe som betyr at dette er et relativt nytt felt innenfor økonomien. Stephen King var en av de som ble ansett som en av de tidlige bidragsyterne til dette feltet, og han definerte tidlig at dette var en praksis som burde styres av toppledelsen. "Planer og program [prosesser og systemer bør] være kommunisert tydelig og effektivt av administrerende direktør, personell i styrer, virksomhetskommunikasjonsdirektører, og andre ledere til de forskjellige interessentene" (Schultz, Kitchen, 2004, s. 347) noe som fortsatt er svært aktuelt. Det var rundt midten av 90-tallet en gikk fra begrepet '*selskapsmerkevare*', til det "mer strategisk klingende begrepet '*virksomhetsbranding*'" (Balmer, Gray, 2003, s. 975).

Hva er, derimot, virksomhetsbranding? "Det har blitt oppfattet som mange forskjellige ting, for eksempel, som en metafor, et konseptuelt rammeverk, en ledelsesprosess, et strategisk verktøyskrin og en kommunikasjonstilrettelegger" (Schultz, de Chernatony, 2002, s. 106).

Det er en bred konsensus i litteraturen om at dette paradigmet vokste frem som et ledd i å svare til de nye utfordringene i miljøet virksomheter står ovenfor og må håndtere hver eneste dag. Med mer integrerte markeder står en ovenfor ytterligere "vanskeligheter ved å opprettholde troverdige produkt differensieringer i lys av imitasjoner og homogenisering av produkter og tjenester" (Hatch, Schultz, 2003, s. 1041). Verden er inne i en æra vi kan klassifisere som globalisering og internasjonalisering. "Blant de endringene virksomheter gjør

når de beveger seg mot globalisering er et skifte i markedsføringsfokus fra produktmerkevarer til virksomhetsbranding” (Hatch, Schultz, 2003, s. 1041). Vi har i dag verktøyer som, for eksempel, internett, som har gjort at en kan mye enklere å kommunisere med omverdenen. ”Digitale kanaler [som internett] og den økende penetreringen av bredbåndskanaler omformer kundeatferden” (Schultz, de Chernatony, 2002, s. 108). Dette medfører at det er lettere for kunder å samle informasjon både om produktspesifikasjoner og om virksomhetene bak produktene, før de går til innkjøp av noe. Imidlertid, er det, derfor, også lettere enn noen gang tidligere å innhente informasjon om konkurrenter. På grunn av dette er det i dag er viktigere enn noen ganger å finne alternative måter til å differensiere seg. ”Virksomheten har ... blitt en merkevare som også behøver å bli ‘markedsført’, eller, sagt på en annen måte, ‘kommunisert’” (Schultz, Kitchen, 2004, s. 349), eller som Christensen sier: ”trenden blant moderne organisasjoner er å markedsføre seg selv heller enn deres produkter” (Christensen, 2002, s. 163). Som allerede nevnt, er det vanskeligere enn noen gang tidligere å opprettholde produkt differensieringer, så fremt en ikke er beskyttet av patenter eller liknende. Det er dette som er essensen i dette paradigmet, da ”det er praktisk talt umulig for en konkurrent å imitere en virksomhetsmerkevare” (Balmer, Gray, 2003, s. 990). Dette kan også sies å ha en stor fordel innenfor nettopp casebedriftens bransje, som er IT-bransjen, ”hvor et overlegent produkt kan dramatisk gi konkurransefortrinn i vår høyteknologiske miljø, dette fortrinnet er [imidlertid] alt for ofte kortvarig; dagens produkter har notorisk korte livssykluser” (Balmer, Gray, 2003, s. 988).

Kort oppsummert er essensen i dette å møte de endringene i miljøet en har sett over de to siste ti-årene, hvor en rask vekst i teknologi har gjort det lettere for forbrukere og virksomheter å innhente informasjon om hverandre. Denne veksten i teknologi har videre vært med på å betraktelig kortet ned levesyklusen til produkter, slik at en produktorientert markedsføring ikke lengre vil være hensiktsmessig, denne teorien er et ledd i å møte disse utfordringene. Forskjellene mellom disse to tilnærmingene vil presenteres i tabellen under.

Tabell 1: Forskjeller mellom produktmarkedsføring og virksomhetsbranding (Balmer, Gray, 2003, s. 978).

	Produktmarkedsføring	Virksomhetsbranding
Ledelsesansvar	Merkevaresjef	Daglig leder (CEO)
Funksjonelt ansvar	Markedsføringsavdeling	Fleste/alle avdelinger
Overordnet ansvar	Markedsføringspersonell	Alle ansatte
Faglige røtter	Markedsføring	Tverrfaglig
Merkevarens syklus	Kort	Middels til lang
Interessentfokus	Forbrukere	Flere interessenter
Verdier	Konstruerte	Reelle
Kommunikasjonskanaler	Markedskommunikasjonsmiks	Samlet virksomhetskommunikasjon
		Primært: Prestasjon til produkter og tjenester; organisatoriske retningslinjer; atferden til daglig leder og toppledelsen; erfaring og dialog mellom ansatte.
		Sekundært: Markedsføring og andre former for kontrollert kommunikasjon.
		Tertiær: 'Ord-til-munn'
Dimensjoner som krever justering	Merkevareverdier (pakt) Produktpresentasjon	Merkevareverdier (pakt) Identitet (Virksomhetsegenskaper/ subkultur) Virksomhetsstrategi Visjon (fra daglig leder og toppledelsen)
	Kommunikasjon Erfaring/image og rykte Interessenters engasjement	Kommunikasjon Erfaring/image og rykte Interessenters engasjement (interne og eksterne kretser)
	Miljø (politiske, økonomiske, etiske, sosiale, teknologiske)	Miljø (politiske, økonomiske, etiske, sosiale, teknologiske)

En ser av tabellen at virksomhetsbranding faller som definert tidligere på toppledelsens skuldre, videre ser vi grunnen til at dette er en praksis som må styres av toppledelsen: dette handler om å kommunisere virksomhetens strategi og kultur igjennom hele virksomhetens verdikjede, en kommunikasjon som vil vare igjennom hele virksomhetens levetid, til forskjell fra produktmarkedsføring, hvor en markedsføringssjef håndterer markedsføringen av en spesifikk produktmerkevare, eventuelt en portefølje av flere produktmerkevarer, hvor markedsføringssyklusen er kortere, og er av varighet i forhold til produktets levetid.

”Virksomhetsmerkevarer er generelt antatt å ha en lengre levetid enn fleste andre typer av verdifulle ressurser” (Balmer, Gray, 2003, s. 988). Dette krever en mer tverrfaglig tilnærming til markedsføringen, da alle ansatte skal inkluderes, og ikke kun en markedsføringsavdeling. Dette er også noe som støttes av Schultz og de Chernatony, da de sier: ”I vår mening, er virksomhetsbranding et spesielt interessant felt fordi det krever et tverrfaglig perspektiv for å

forstå hele omfanget og implikasjonene” (Schultz, de Chernatony, 2002, s. 110) av dette. Visjon blir sett annerledes på i dette paradigmet også, dette er representert i tabellen under verdier, hvor en kan se at verdiene skal i produktmarkedsføring være konstruerte, altså ’hårete’ mål av hva en ønsker å være i fremtiden, ”den [skal] fungere som en ledestjerne for de mange konkrete utviklingsprosjekter som skal gjennomføres for å realisere organisasjonens strategiske mål” (Busch et al., 2007, s. 151), hvor dette i virksomhetsbranding skal være et mer reelt bilde av hva virksomheten faktisk representerer i dag, vil en i virksomhetsbranding sette opp et speil hvor en forsøker på en så ærlig som mulig måte å gjengi kulturen og arven for virksomheten. ”En virksomhetsmerkevare bidrar ikke kun til kundebaserte bilder av organisasjonen, men til bilder dannet og holdt av dens interessenter, inkludert; ansatte; kunder; investorer; leverandører; partnere; regulatorer; særinteresser; og lokale samfunn” (Hatch, Schultz, 2003, s 1042), dette reflekterer hvorfor det er så viktig at dette styres av toppledelsen, da dette er en strategisk ledelse av markedsføringen som vil gå langs linjene og berøre hver del av virksomhetens verdikjede.

Dette kapitlet har forklart den teoretiske bakgrunnen for emnet, derimot, sier den lite om hvilke praktiske tilnærminger som kan veilede et slikt skifte i markedsføringsfokus. Dette vil, derimot, diskuteres i neste kapittel.

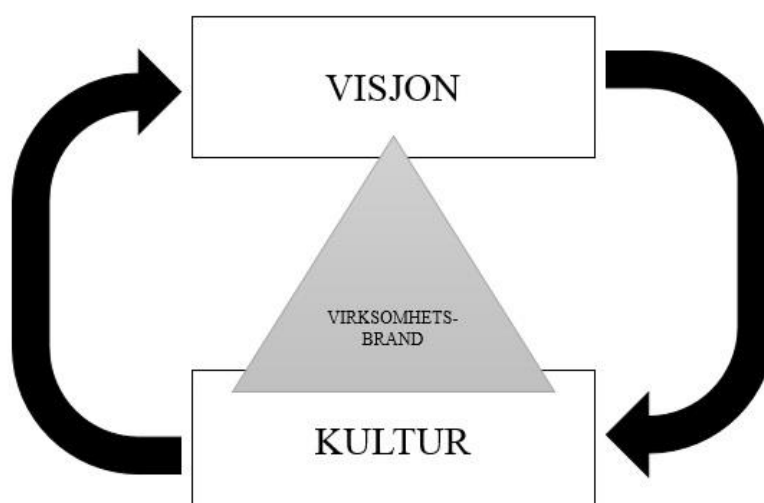
2.2.1 Modell: Virksomhetsbranding

Mary Jo Hatch og Majken Schultz utviklet tidlig i forrige tiår rammeverket denne oppgaven er forankret i. Dette rammeverket noe modifisert i forhold til hvordan Hatch og Schultz presenterer det, dette på grunn av endringene som ble gjort i oppgavens fokus fra både eksternt og internt, til kun å omfatte de interne aspektene hos Atea, derfor vil denne teoretiske forankringen også kun omfatte de interne aspektene av rammeverket. Dette er et rammeverk som foreslår et verktøy en kan benytte enten for å veilede et skifte fra tradisjonell produktmarkedsføring til virksomhetsbranding, eller for å vurdere kvaliteten til en eksisterende virksomhetsbrandingstrategi. Hatch og Schultz hevder at ”virksomhetsbranding ikke kun handler om differensiering, derimot, også om tilhørighet” (Hatch, Schultz, 2003, s. 1046). En kan derfor hevde at når en har lyktes med å føre en virksomhetsbrandingstrategi som er effektiv og suksessfull, vil dette føre til at virksomhetenes interessenter vil føle en tilhørighet til virksomheten, samtidig som den vil spille en ”rolle i rekruttering og bevaring av

verdifulle ansatte” (Balmer, Gray, 2003, s. 986), som igjen kan ytterligere forsterke virksomhetsmerkevaren.

Essensen av rammeverket er at den ønsker å definere hvorvidt det er en sammenheng mellom strategisk visjon, organisatorisk kultur, og virksomhetsimage. Som definert tidligere er denne oppgaven avgrenset til å kun se på interne aspektene av Ateas visjon og kultur, slik at virksomhetsimage ikke vil bli belyst. Litteraturen definerer strategisk visjon som ”den sentrale ideen bak virksomheten som bærer og uttrykker toppledelsens aspirasjoner for hva virksomheten ønsker å oppnå i fremtiden” (Hatch, Schultz, 2003, s. 1047); organisatorisk kultur er ”de interne verdier, holdninger, og grunnleggende forutsetninger som uttrykker virksomhetens arv og hvordan dette kommuniseres til dens medlemmer” (Hatch, Schultz, 2003, s. 1047). Kort oppsummert kan en derfor si at strategisk visjon er toppledelsens syn på hva virksomheten er, og kommer til syne igjennom den definerte visjonen virksomheten arbeider ut i fra, og hvor den organisatoriske kulturen er hvordan denne visjonen formidles fra toppledelsen til de ansatte i det daglige, og hvordan de ansatte velger å igjennom sitt daglige virke representere denne kulturen. ”Gitt at dette er verdsatt av interessentene, vil en suksessfull virksomhetsbrandingstrategi gi en mulighet for å generere betydelige fremtidige inntektsstrømmer” (Schultz, de Chernatony, 2002, s. 105). Dette igjennom at dersom, for eksempel, kundene deler verdiene til en virksomhet, og de oppnår å kommunisere dette ut til de, er det en stor sjanse for at de vil velge denne virksomheten, og å være lojal mot den, fremfor noen av deres konkurrenter. Det er nettopp derfor at forfatteren ser på denne teorien som så viktig og interessant. En ser her klart og tydelig hvorfor de ansatte er nøkkelen til å oppnå en god virksomhetsbrandingstrategi, og at foruten de, vil denne strategien kollapse, de ansatte ”gir grensesnittet mellom interne og eksterne miljø” (Balmer, Gray, 2003, s. 979). Det er derfor de ansatte som er ”nøkkelen til å bygge relasjoner med alle interessentene til virksomheten samt å bidra til betydningen av merkevaren” (Hatch, Schultz, 2003, s. 1043), da det er de som igjennom sitt daglige virke kommuniserer kulturen ut til omverdenen.

Figur 2: Modifisert samhandling mellom visjon og kultur (Hatch, Schultz, 2003, s. 1047)



Denne modellen viser hva som er argumentert for tidligere i oppgaven, nettopp det at den strategiske visjonen ikke bare skal uttrykke hva virksomheten skal oppnå i fremtiden, den skal også gjenspeile den organisatoriske kulturen, altså arven som uttrykkes av de ansatte, det er her nøkkelen i denne teorien ligger, og det er når ”merkevareverdier er konsistente med organisatorisk kultur og virksomhetens verdier at de skaper en troverdighet i interessenters øyne” (Hatch, Schultz, 2003, s. 1049), og via dette oppnås en effektiv virksomhetsbrandingstrategi. En tilnærming for å oppnå dette er å føre retningslinjer for hva de ansatte skal, og ikke skal, kommunisere til omverdenen. Selvfølgelig er det viktig at dette igjen gjenspeiler de ansattes synspunkter. Det er liten vits i å ‘programmere’ de ansatte til å uttrykke noe de på ingen måte mener, da dette kan lett gjennomskues. ”Ansattes bilder av en organisasjon er påvirket av organisasjonens visjon, dens kultur, og formelle retningslinjer, samt av dens interne og markedsføringsaktiviteter” (Gotsi, Wilson, 2001, s. 99). Den beste måten å skape et samsvar mellom disse elementene er derfor å ”lytte til synspunktene interessentene [i dette tilfellet de ansatte] har av virksomheten og konfrontere kulturen med de” (Hatch, Schultz, 2003, s. 1050). Det er derfor veldig viktig at toppledelsen utviser en sensitivitet ovenfor synspunktene de ansatte har av virksomheten når de definerer strategisk visjon. Det er viktig å poengtere at dette er en to-veis kommunikasjon, det er ikke nok å kun lytte, en er også nødt til å kommunisere dette ut i verden igjen. Som en ser at modellen er dette derfor en kontinuerlig kommunikasjon. ”Opprettholdelse av substans, troverdighet og verdier av en virksomhetsmerkevare er en komplisert og utrettelig oppgave. Det krever kontinuerlig re-investering” (Balmer, Gray, 2003, s. 989).

Denne modellen passer utmerket inn i denne oppgaven, da som tidligere definert er strategisk visjon og organisatorisk kultur som variabler.

2.2.2 Paradigmets teoretiske gap

Denne oppgaven har en sosial konstruktiv tilnærming, innenfor denne tilnærmingen er det viktig å diskutere ”hvilke perspektiver som er dekket og hva som [fortsett] er mangelfullt” (Easterby-Smith et al., 2012, s. 71). Presentasjonen av teoriens pågående diskusjon forklarer hva denne teorien handler om, derimot, oppfattes denne teorien som veldig vag i forhold til å forklare hva organisatorisk kultur representerer. På bakgrunn av dette velger forfatteren å også trekke inn en modell for å bedre kunne tilnærme seg hva organisatorisk kultur representerer. Som definert i forskningsspørsmålene ønsker forfatteren også å se på hvilke prosesser innad i Atea som kan være med på styrke deres merkevare. Per i dag finnes det ikke noen gode modeller eller rammeverk, i virksomhetsbrandingen, for å forklare dette. Derfor vil oppgaven også trekke frem en modell fra merkevareledelse, kalt merkevareisberget, for å forklare dette. Med dette hevder forfatteren at teorier rundt organisatorisk kultur, og merkevarer, tilpasset mot virksomhetsbranding vil være effektive virkemidler mot å bedre kunne forklare en virksomhetsmerkevare.

2.2.3 Modell: Organisatorisk kultur

I presentasjonen av modellen fra virksomhetsbrandingen er organisatorisk kultur sett på som de kollektive sett av verdier, holdninger, og grunnleggende forutsetninger som er iboende hos de ansatte som kommer til uttrykk igjennom deres handlinger i det daglige. Dette er, derimot, en noe diffus definisjon av hva en organisatorisk kultur representerer. ”Organisatorisk kultur er [også] konteksten for arven av oppfatninger, betydninger, historier og andre rike symbolske ressurser som er uttrykt i fornuftgjørende og fornuftgivende mønstre som er unike til virksomheten” (Hatch, Schultz, 2003, s. 1050). Selvfølgelig inneholder disse definisjonene de viktigste elementene av hva en organisatorisk kultur er, derimot, sier de likevel ikke noe om de forskjellige måtene en kultur kan eksistere. Dette er noe dette kapitlet videre skal diskutere. I boken ‘Corporate Culture: Getting it Right’, diskuterer Naomi Stanford blant annet hvordan organisatorisk kultur kan fremstå, og hun bygger på Joanne Martins arbeid hvor hun har definert tre forskjellige perspektiver på hva organisatorisk kultur er. De tre perspektivene er integreringsperspektivet, differensieringsperspektivet, og fragmenteringsperspektivet.

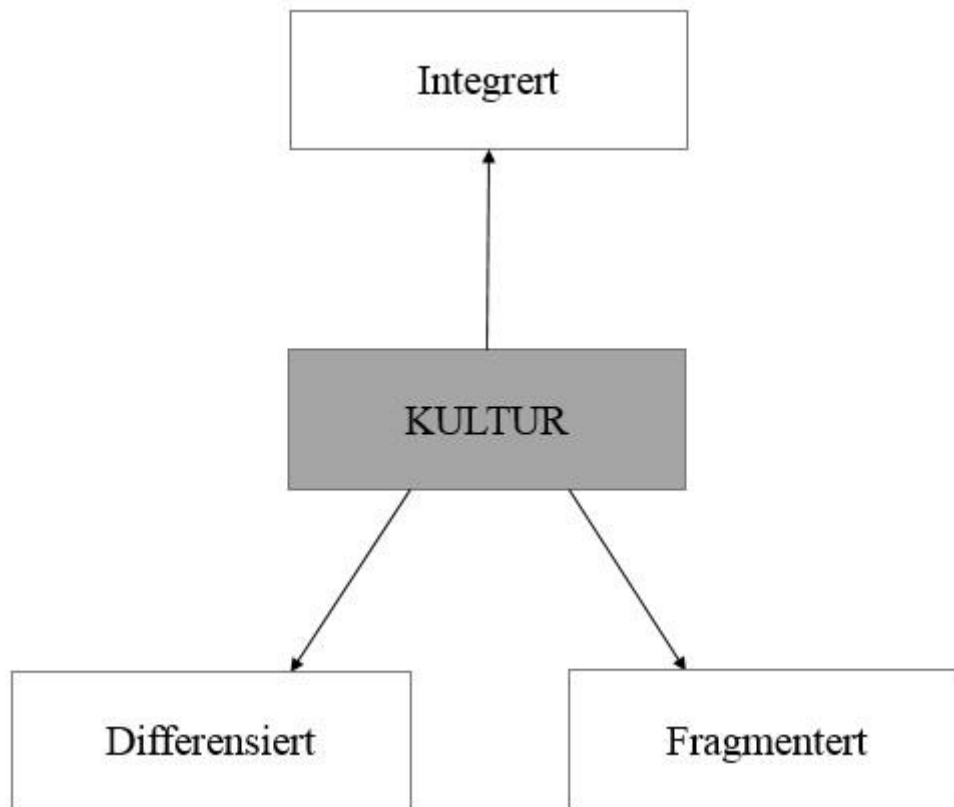
”Integreringsperspektivet foreslår at en organisasjon har en enkel kultur som er klart identifiserbar og potensielt målbar, og at ansatte er forpliktet og engasjert til å støtte opp under denne” (Stanford, 2011, s. 4). I dette perspektivet eksisterer det, derfor, innenfor en virksomhet kun en akseptert og vedtatt kultur, og alle interessentene innenfor denne virksomheten må derfor støtte denne kulturen for at vi skal befinne oss innenfor dette perspektivet. Dette forutsetter altså at, for eksempel, alle interessenter har den samme oppfatningen av hva en strategisk visjon og en organisatorisk kultur innebærer for en virksomhet, og ned på individnivå. ”Kulturen er beskrevet som en verden hvor alt er klart. Tvetydighet er ekskludert” (Martin, 1992, s. 12).

”Differensieringsperspektivet ser på organisasjoner som komplekse, med mangfoldige sett av subkulturer, innen en overordnet kultur som samhandler for å håndtere deres forskjellige og ofte konkurrerende interesser og målsettinger” (Stanford, 2011, s. 4). Til forskjell fra integreringsperspektivet, vil differensieringsperspektivet derfor tillate grobunn, og eksistensen, av og for subkulturer til å leve fritt i virksomheter. Det eksisterer, innenfor dette perspektivet, mange forskjellige definisjoner for hva den organisatoriske kulturen representerer. Kultur er et mangfoldig fenomen, og ”’ingrediensene’ til kulturen er meningsløse før de kombineres, og når dette kombineres er de erfart forskjellig av hvert individ” (Stanford, 2011, s. 8). Til tross for mangfoldige sett av subkulturer innenfor dette perspektivet, vil en ha en overordnet kultur som samkjører disse kulturene, og ”tvetydighet er kanalisert, slik at den ikke forstyrrer med klarheten som eksisterer innenfor disse subkulturelle grensene” (Martin, 1992, s. 12).

”Fragmenteringsperspektivet vektlegger tvetydigheter av tolkninger, ironi, paradoks og uforsonlige motsetninger som undergraver og forvirrer enhver organisasjons subkulturers påstand om en konsensus eller klarhet” (Stanford, 2011, s. 4). Forskjellen mellom dette perspektivet, og differensieringsperspektivet er at hvor differensieringsperspektivet aksepterer eksistensen av tvetydigheter av hva kulturen representerer, men samtidig har en overordnet kultur som fungerer som en slags rettesnor for de forskjellige kulturene, vil fragmenteringsperspektivet ‘dyrke’ tvetydighetene. ”Tvetydighet [er, derfor, her] essensen til organisatorisk kultur” (Martin, 1992, s. 12), dette perspektivet går videre med å hevde at ”klare overenstemmelser og klare uoverensstemmelser er sjeldne” (Martin, 1992, s. 12).

Derfor vil dette perspektivet befinne seg et sted midt mellom integrerings- og differensieringsperspektivet.

Figur 3: Organisatorisk kultur, utviklet fra Martin (1992)



Derimot, innenfor paradigmet virksomhetsbranding er målet å oppnå en situasjon som er mest mulig nærliggende det integrerte perspektivet, som Christensen sier i sin forskning:

”virksomhetsbrandingsformidlere håper å prosjektere en ensartet og entydig bilde av hva organisasjonen er og står for” (Christensen, 2002, s. 162). Derimot trekker han senere inn et argument fra K.E. Weick som sier at ”tvetydighet kan ironisk være produktiv fordi det tillater sameksistensen av flere perspektiver innenfor en organisatorisk enhet” (Christensen, 2002, s. 164).

”Vi mener at vellykket virksomhetsbranding involverer den integrerte innsatsen til alle organisatoriske avdelinger” (Hatch, Schultz, 2003, s. 1045). En ser at Hatch og Schultz også er tilhengere av en virksomhetsbranding hvor en ligger så nære integreringsperspektivet som

mulig, altså, hvor alle interessentene i en virksomhet har en felles oppfattelse og en felles forståelse av hva en organisatorisk representerer. ”For å kvalifiserer som ‘virksomhets[branding], må all kommunikasjon ... være oppfattet, koordinert, og integrert som en helhetlig organisatorisk ‘del’” (Christensen, 2002, s. 162). Derfor vil det være svært relevant og også trekke inn denne modellen i denne oppgaven, for å se hvorvidt Ateas organisatoriske kultur kan klassifiseres innenfor integreringsperspektivet, eller om den faller innenfor de to øvrige perspektivene.

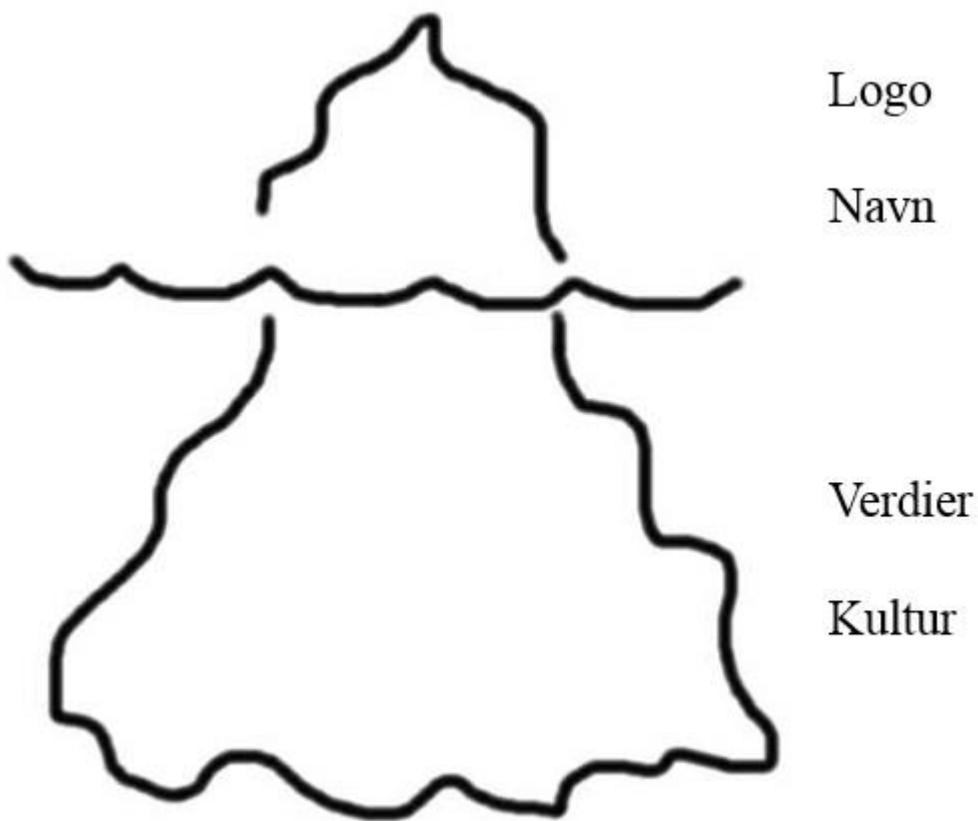
2.2.4 Modell: Merkevarerisberget

Merkevarerisberget er en modell som ble utviklet av Hugh Davidson, i hans bok som først ble utgitt i 1997, dette er noe De Chernatony (2001) har brukt i sin forskning innenfor merkevarerledelse. Modellen presenterer en merkevare som et isberg, hvor en sier at 15% er den synlige delen, og at videre består merkevaren av en 85% andel som ikke er usynlig for de som betrakter merkevaren. Andelen under ‘vannivået’ representerer de ”usette verdiskapende prosessene på innsiden av organisasjonen som gir merkevarer deres konkurransefortrinn” (De Chernatony, 2001, s. 7). Hva merkevaren består av vil variere fra merkevare til merkevare, det er svært få merkevarer som er like, derimot, består nesten alle av et navn og en logo, dette er brukt for å ”differensiere en virksomhets tilbud, eller er en garanti for et konsistent nivå av kvalitet” (De Chernatony, 2001, s. 7). Dette representerer altså den synlige delen av en merkevare, den som vi alle kan med enkelhet se, men for å komme til denne posisjonen hvor en merkevare representerer en garanti for kvalitet for forbrukere må merkevaren støttes av ”systemer usynlige for kundene som forsikrer pålitelige kvalitetsnivåer” (De Chernatony, 2001, s. 8). De usynlige prosessene og systemene representerer blant annet en virksomhets organisatoriske kultur, og de iboende verdiene hos en virksomhet. Denne delen vil derfor på mange måter delen representere virksomhetsbrandingen.

Likevel, handler ikke dette om å gjøre den usynlige delen av merkevaren mer synlig for omverdenen, da ”hvis vi forestiller oss for et øyeblikk at det eksterne publikum hadde ubegrenset tilgang til informasjon om organisasjoner, ville deres bilder av aktuelle organisasjoner fortsatt være begrenset av deres evner til å bearbeide informasjon” (Christensen, 2002, s. 166). Dette betyr med andre ord at fokuset og målsettingene i dette arbeidet ikke nødvendigvis behøver å være på å gjøre mer av de usynlige prosessene synlige

for omverdenen, da det er en fare for at de ikke vil kunne evne å bearbeide denne informasjonen uansett, men heller, burde fokus være å forsterke de usynlige prosessene på en slik måte at de er med på å støtte opp under et enda sterkere og mer differensiert bilde av den synlige andelen av en merkevare. Det er viktig å huske at en ”ikke kan ta det for gitt at ren tilgang til informasjon om en organisasjon produserer mer sofistikerte bilder blant dens publikum” (Christensen, 2002, s. 166). Derfor, er det kanskje mest fornuftig at en, inn til videre beholder, merkevareisberget slik det presenteres i dag, og lar interessentene selv danne et bilde av virksomheter ut i fra den synlige andelen, slik den fremstår nå.

Figur 4: Merkevareisberget, etter Davidsons (1997) modell (De Chernatony, 2001, s. 8)



Denne modellen er veldig aktuell å trekke inn i denne oppgaven, da denne vil forklare noen av de prosessene som kan styrke Ateas merkevare, utover den tryggheten som deres merkevare representerer. Utfordringen med denne modellen kan være at den ikke nødvendigvis klarer å skille mellom ”de som ‘proklamerer’ og de som faktisk ‘presterer’” (Schultz, Kitchen, 2004, s. 351). En kan argumentere for at denne modellen er relevant på grunn av at: ”Fra å bevege seg fra en handelsvare til en merkevare, må kjernetilbudet være forsterket av verdiene som ansatte strever etter å styrke” (De Chernatony, 2001, s. 11). Dette kan påstås å være i en stor

grad i samsvar med enkelte av målsettingene til virksomhetsbrandingen, som diskutert tidligere. Denne modellen kan videre være effektiv med å besvare oppgavens fjerde forskningsspørsmål, og inkluderes med en noe modifisert art, for å kunne være et ledd i å bedre forklare prosesser som potensielt kan være med på å forklare Ateas virksomhetsbranding.

2.3 Oppsummering

Dette er en teori som er vokst frem på bakgrunn av at de nåværende omgivelsene ikke lengre gjør det hensiktsmessig å markedsføre produkter. Derfor, har flere virksomheter begynt å markedsføre virksomheten selv som merkevaren, og måten å tilnærme seg dette på er å knytte deres strategiske visjon opp mot den organisatoriske kulturen, og å ha en kontinuerlig re-investering i dette arbeidet, dette er viktig fordi at omgivelsene vil til stadighet endres, og i tråd med disse endringene vil det også være et behov for å 'korrigere' disse komponentene. Som nevnt er det de ansatte som i størst grad uttrykker kulturen til omverdenen. Derfor, er det viktig med et kommunikasjonssystem som sørger for at budskapet vil være tilnærmet likt uansett hvem en kommuniserer med, altså at kulturen i stor grad er integrert. Dette kommunikasjonssystemet og andre underbyggende prosesser som kan være med på styrke virksomhetsmerkevaren kan forklares ved hjelp av merkevareisberget.

3. Vitenskapelig tilnærming

3.1 Innledning

En masteroppgave er et forskningsverk, og må derfor innrettes etter krav for forskningsprosessen, det er her en vurderer relasjonene mellom teori og innhentet data. "Selv om svikt i å tenke igjennom slike filosofiske problemstillinger ikke nødvendigvis er fatale, kan de på alvor påvirke kvaliteten til ledelsesforskningen" (Easterby-Smith et al., 2012, s. 17). Det er forskjellige måter å tilnærme seg dette arbeidet på, da det er forskjellige måter "å best kunne søke verdens natur. Forskere og samfunnsvitere vil som regel trekke ut forskjellige ontologiske og epistemologiske forutsetninger når de utvikler sine metoder for å gjennomføre forskning" (Easterby-Smith et al., 2012, s. 17). I dette kapitlet vil de ontologiske og

epistemologiske forutsetningene som er satt for denne oppgaven drøftes. Altså skissere hvordan en har gått frem for å søke og definere hvordan, casevirksomhetens natur er.

3.2 Forskningsdesign og metodevalg

”Forskningsdesign handler om å organisere forskningsaktivitet, inkludert innsamling av data, på måter som mest sannsynlig vil oppnå forskningsmålene” (Easterby-Smith et al., 2012, s. 37). Som en kan lese av problemstillingen til denne oppgaven er forskningsmålet å kunne avklare hvorvidt det eksisterer noen sammenheng mellom Ateas strategiske visjon og organisatoriske kultur, og å avklare i hvilken grad denne sammenhengen eventuelt eksisterer.

Forskningsdesignet til denne oppgaven trekker inn elementer fra ledelsesforskning. Dette kan defineres slik; ”ledelsesforskning vil konsentrere på naturen og konsekvensene til ledelsesmessige handlinger” (Easterby-Smith et al., 2012, s. 2). Denne tilnærmingen er absolutt relevant for denne oppgaven, da virksomhetsbranding er en aktivitet, som definert i den teoretiske tilnærmingen av oppgaven, helst skal ledes av toppledelsen. Deres handlinger gjenspeiles i hva som er definert som strategisk visjon, og hvor effektivt dette drives, avhenger av toppledelsens evner til å reflektere over organisatorisk kultur, og deres evner til å definere denne godt nok, og samkjøre dette med den strategiske visjonen. Videre er det verdt å poengtere at denne oppgaven gir av sitt bidrag i form av anvendt forskning, som ”antyder at forskerne er i grå dresser ... [og] jobber med ledere og ansatte for å forstå strategier og praksiser” (Easterby-Smith et al., 2012, s. 3). Altså, denne oppgaven bidrar med å avdekke eventuelle problemer, og skape en stor forståelse av Ateas organisatoriske kultur.

Den metodiske tilnærmingen til denne oppgaven er casemetode. ”Essensielt ser casestudien i dybden på en, eller et mindre antall av, organisasjoner, hendelser, eller individer, vanligvis over tid” (Easterby-Smith et al., 2012, s. 54). Dette samsvarer med denne oppgavens målsettinger da denne oppgaven forsøker å gå i dybden av Ateas organisatoriske kultur, den ser ikke nødvendigvis på tidsaspektet, men beskriver heller strategisk visjon og organisatorisk kultur slik dette fremstår på skrivende tidspunkt, derimot, skaper den et rikt bilde av hva strategisk visjon og organisatorisk kultur i Atea representerer. Denne casestudien tar med andre ord for seg en enkel virksomhet, Atea, ”tilhengere av enkle caser kommer vanligvis fra

en konstruktivistisk epistemologi” (Easterby-Smith et al., 2012, s. 54), noe som betyr at denne oppgaven har en sosial konstruktivistisk tilnærming. Den sosial konstruktivistiske tilnærmingen ”stammer i fra synspunktet at ‘realitet’ ikke er objektiv og eksteriør, men er sosialt konstruert og gitt mening av mennesker” (Easterby-Smith et al., 2012, s. 23). Som definert i oppgavens teoretiske tilnærming, er det mulig at organisatorisk kultur både fremstår som et enhetlig konsept hvor alle har den samme oppfatningen av hva kulturen representerer, og at kulturen eksisterer i form av subkulturer, altså at forskjellige mennesker innad i den samme organisasjonen har et forskjellig bilde av hva organisasjonens kultur representerer. Derfor er det grunn til å hevde at organisatorisk kultur er et konsept som er sosialt konstruert og gitt mening av mennesker. Kultur er som kjent ikke et fysisk objekt, en kan ikke ta på kultur, en kan ikke se kultur, derimot, en kan føle hva kulturen er, og en kan forstå kultur. Denne oppgaven ser på hvordan menneskene som representerer Atea som ansatte definerer deres organisatoriske kultur. Altså, hva denne oppgaven hevder, er realiteten av Ateas organisatoriske kultur, gjennom hvordan dette er definert av mennesker heller enn av eksterne faktorer.

”Oppgaven til en samfunnsforsker [bør ikke] være å samle inn fakta og måle hvor ofte enkelte mønstre oppstår, men å sette pris på de forskjellige konstruksjoner og betydninger som mennesker setter på deres erfaringer” (Easterby-Smith et al., 2012, s. 24).

Denne oppgaven kan ikke gjøre noen generaliserende konklusjoner, da casemetoder ”sjeldent tillater generaliseringer å bli gjort fra spesifikke caser til den generelle populasjonen” (Easterby-Smith et al., 2012, s. 55), til dette er denne oppgaven være noe for smal og snever, men den gir et rikt bilde av livet og atferden i Atea er, og gir forslag til videre forskning. ”Nikkolaj Siggelkow (2007) gir et energisk forsvar av caser og argumenterer for at de er spesielt verdifulle ... for å inspirere nye ideer og for å illustrere abstrakte konsepter” (Easterby-Smith et al., 2012, s. 55).

3.3 Datainnhenting

Som definert i forrige kapittel har denne oppgaven en sosialt konstruktivistisk tilnærming, og den overordnede strategien for metode er casemetode. I dette kapitlet vil det gjøres ytterligere rede for strategier for oppgavens datainnhenting. Som tidligere definert søker denne oppgaven

etter å erverve et rikt bilde av Ateas organisatoriske liv. En av de mest fremtredende metodene for å avdekke dette er dybdeintervju, ”denne tilnærmingen sikter på å bruke språkdata til å oppnå innsikt i sosiale og organisatoriske realiteter” (Easterby-Smith et al., 2012, s. 126). Dette er relevant da det er nettopp dette denne oppgaven sikter på å avdekke, de sosiale og organisatoriske realitetene hos Atea, av hva strategisk visjon og organisatorisk kultur representerer. ”Dette finner sted igjennom å utforske synspunkter, oppfatninger og meninger av både individer og grupper igjennom språket de bruker” (Easterby-Smith et al., 2012, s. 126). Som definert i kapitlet, problemstilling, forskningsmodell, og forskningsspørsmål, er det to ulike konsepter denne oppgaven skal definere: Ateas strategiske visjon; og Ateas organisatoriske kultur. For å tilnærme seg disse to konseptene bygger oppgaven på to ulike datainnsamlingsmetoder, dybdeintervju og fokusgrupper.

Dybdeintervjuer gir forskere ”en mulighet ... til å undersøke dypt for å avdekke nye spor, åpne opp nye dimensjoner av et problem og sikre livlige, nøyaktige betraktninger som er basert på personlige erfaringer” (Easterby-Smith et al., 2012, s. 131). Målet til dybdeintervjuet er å definere strategisk visjon, og dette vil skape en dyp forståelse av hvordan den strategiske visjonen er arbeidet frem hos Atea, og samtidig hente inn en forståelse av hvordan Atea arbeider i det daglige for å sørge at denne strategiske visjonen gjenspeiles i deres organisatoriske kultur.

En annen tilnærming til dybdeintervjuet er å samle flere til en fokusgruppe. ”Disse tar form av en løst strukturert ‘sturt samtale’” (Easterby-Smith et al., 2012, s. 133). Både for dybdeintervjuet og fokusgruppen er fokuset på å få i gang en samtale, derimot, er denne mindre strukturert i fokusgruppen, noe av grunnen til dette er at intervjueren her søker etter å være mer i bakgrunnen. ”En intervjuer som snakker for mye er sannsynlig å undertrykke intervjuobjektet og begrense mengden av data som [blir] utlevert” (Myers, Newman, 2007, s. 12). Fokusgruppen er i lik linje som dybdeintervjuet fenomenologisk, i at ”forskeren forsøker å dra ut deltakernes forståelse av problemstillingene det stilles spørsmål rundt” (McLafferty, 2004, s. 188). Forskjellen er at hvor en i dybdeintervjuet kun intervjuer en enkelt person om gangen, har en flere involverte i fokusgruppen samtidig, likevel er det viktig å poengtere at en ikke skal ”forsøke å gjennomføre flere intervjuer samtidig men heller å skape en situasjon hvor alle deltakere føler seg komfortable til å uttrykke sine synspunkter og respondere til

tankene til de rundt de” (Easterby-Smith et al., 2012, s. 133). Med andre ord forsøker fokusgrupper å tilrettelegge for en samtale hvor respondentene svarer så ærlig som mulig til de spørsmål de presenteres, samtidig at det skal tilrettelegges for at deltakerne skal diskutere svarene som kommer av andre for å definere hvor enige eller uenige de er rundt ulike tema. ”Fokusgrupper er spesielt nyttig for å reflektere over sosiale realiteter for en kulturell gruppe, gjennom direkte tilgang til språket og konsepter som strukturerer deltakernes erfaringer” (McLafferty, 2004, s. 189). Det er nettopp dette som er grunnen til at fokusgrupper blir brukt i denne oppgaven. Denne oppgaven forsøker å definere organisatorisk kultur, som er tidligere definert til å være de kollektive sett av verdier, holdninger, og grunnleggende forutsetninger som er iboende hos de ansatte som kommer til uttrykk igjennom deres handlinger i det daglige, dette er veldig sammenfallende med målsettingene til fokusgrupper, som nettopp er å reflektere over sosiale realiteter for en bestemt gruppe, i dette tilfellet de ansatte.

3.3.1 Utviklingen av intervjuguiden

Intervjuer kan gjennomføres på forskjellige måter, og med forskjellige forberedelser, og ”sannsynligvis [er] det mest nyttige tipset rundt intervjuprosessen det av intervjuforberedelsen” (Turner, 2010, s. 757). Dette går på blant annet utviklingen av intervjuguiden, og dette vil bli gjort rede for i dette kapitlet. ”Skapelsen av effektive forskningsspørsmål for intervjuprosessen er en av de viktigste komponentene til intervjudesignet” (Turner, 2010, s. 757), i dette tilfellet har oppgavens overordnede forskningsspørsmål i samråd med oppgavens teoretiske forankring vært grunnlaget for utviklingen av intervjuguidens spørsmål. Intervjuene i denne oppgaven er av en semi-strukturert art, ”i et ustrukturert eller semi-strukturert intervju er det et ufullstendig manus” (Myers, Newman, 2007, s. 4), det vil si at forfatteren går inn i intervjuet med forhåndsdefinerte spørsmål, og en forhåndsdefinert rekkefølge av disse, men at han likevel tillater seg frihet ved å kunne gå vekk fra denne rekkefølgen. Dette kan skje, for eksempel, hvis respondenten allerede under et spørsmål nevner aspekter som er sammenfallende med temaet forfatteren ønsker å gå inn på i et senere spørsmål, vil forfatteren stille et oppfølgingsspørsmål for å gå nærmere inn på dette, eller å stille spørsmålet som er definert til å komme senere på et tidligere tidspunkt. Grunnen til at denne strukturen på intervjuene er valgt, er at forfatteren ønsker at intervjuene skal finne sted som samtaler, og at det derfor vil være mest naturlig å diskutere tema som opprinnelig var planlagt til å komme senere, på et tidligere tidspunkt dersom intervjuobjektet selv starter å diskutere dette temaet, dette er for å

best mulig bevare flyten i samtalen. Selv om at forfatteren har tidligere erfaring fra dybdeintervjuer, anser han seg for såpass fersk på området at det er greit å ha en intervjuguide å falle tilbake på for ”å sikre at de samme generelle områdene av informasjon blir samlet fra hvert intervjuobjekt” (Turner, 2010, s. 755). Fokusgruppene er gjennomført på bakgrunn av samme intervjuguider, dybdeintervjuet, derimot, søker å avdekke noen andre elementer enn hva fokusgruppene skal avdekke, derfor, er en separat intervjuguide blitt brukt til dette intervjuet, derimot, er det klare koblinger mellom de to intervjuguidene. ”Forskeren må være forberedt med oppfølgingsspørsmål eller instruksjoner for å kunne forsikre at de oppnår optimale responser fra deltakerne” (Turner, 2010, s. 758). Tilnærmingen forfatteren har brukt i forbindelse med dette er eksempler. For eksempel, har forfatteren forberedt et spørsmål angående verdier, dersom intervjuobjektene oppfatter dette spørsmålet som klart nok og godt nok vil de med en gang starte å svare på dette og diskutere virksomhetens verdier, dersom de ikke helt oppfatter hvor forfatteren ønsker å trekke samtalen har han en forhåndsplanlagt definisjon av hva verdier betyr for han, for å stimulere til diskusjon rundt hva denne definisjonen betyr for de, dersom det likevel ikke nå skulle oppfattes riktig har forfatteren videre forhåndsplanlagt å trekke frem hvordan andre virksomheter definerer sine verdier, for eksempel, DNB. Under intervjuet har fokus vært på at ”formuleringer [av spørsmål] bør være åpne ... spørsmål bør være så nøytrale som mulig [og] spørsmål bør stilles en og en om gangen [og] spørsmål bør formuleres tydelig” (Turner, 2010, s. 758).

3.3.2 Utvalg

Til å inngå i denne oppgaven er kontorene Bodø, Trondheim, og Oslo valgt ut til å inngå i fokusgruppene. Disse kontorene er blitt plukket på bakgrunn av en strategi for å minimere kostnadene denne oppgaven vil medføre. Bodø er plukket ut på bakgrunn av at forfatteren selv bor og studerer derfra, Trondheim er plukket ut da han opprinnelig kommer fra et sted som ligger en halvtimes kjøring unna Trondheim og dette er derfor et sted som er veldig beleilig å både bo og reise til, og Oslo er plukket ut da forfatteren allerede skulle til dette kontoret for å intervju en representant fra toppledelsen. På bakgrunn av dette valget er også store deler av Norge dekt på bakgrunn av dette utvalget, Bodø representerer Nord-Norge, Trondheim representerer Midt-Norge, selv om de i Ateas struktur representerer det de definerer som Region Nord, og Oslo representerer Østlandet. I dette kapitlet vil det blitt ytterligere gjort rede for utvalgsstrategien til oppgaven.

”Krueger (1994) foreslår at det bør være et minimum av tre og et maksimum av 12” (McLafferty, 2004, s. 190) fokusgrupper, som en ser så ligger derfor utvalgsstrategien til denne oppgaven helt i grenseland av hva litteraturen anbefaler. Likevel er det en uenighet av hva som er optimal utvalgsstrategi, hvor Stewart og Shamdasani (1990) ”foreslår at en fokusgruppe kan være nok” (McLafferty, 2004, s. 190). Videre er det også noe uenighet rundt hvor mange som bør inngå i hver fokusgruppe, litteraturen argumenterer for at ”antallet deltakere [kan] variere fra fire til tyve” (McLafferty, 2004, s. 190). Også her valgte forfatteren å legge seg på et minimum, og valgte at hver fokusgruppe skulle bestå av fire personer. Grunnen til at valget falt på så små fokusgrupper er at forfatteren er helt fersk på området og tidligere forskning hadde vist at ”mindre grupper [er] enklere å håndtere ... [og] desto færre mennesker det er i gruppen, desto større sjanse er det for at de vil kommunisere” (McLafferty, 2004, s. 190). Derimot, da forfatteren møtte opp på kontoret for å gjennomføre den første fokusgruppen i denne oppgaven, viste det seg at en av personene som skulle inngå i fokusgruppen måtte ut på et viktig kundemøte, og kunne derfor likevel ikke inngå i det avtalte intervjuet. Dette er eventualiteter som det er vanskelig å gardere seg i mot, forfatteren valgte, derimot, selv om at han var klar over at tidligere forskning hadde anbefalt et minimum av fire respondenter, å gjennomføre intervjuet med kun tre. Imidlertid, var forfatteren svært fornøyd med flyten i diskusjonen, og følte også at gruppedynamikken var svært god. Og på bakgrunn av at ”positive gruppedynamikker og interaksjon vil helt klart styrke datainnhentingene” (McLafferty, 2004, s. 193) valgte forfatteren å gå i mot hva litteraturen definerer som det minimale antallet deltakere i fokusgrupper, og kjørte de gjenværende to fokusgruppene også med kun tre deltakere. Da han oppfattet gruppedynamikken som god nok med kun tre deltakere, og at det var tilstrekkelig til å kunne oppnå gode diskusjoner mellom deltakerne.

Hver fokusgruppe består derfor av tre individer fra hvert kontor, forfatteren har hatt fokus på å involvere deltakere fra så ulike avdelinger som mulig, slik at et så bredt spekter av organisasjonens stemmer ville representeres. Litteraturen anbefaler fokusgruppene å være ”homogene i forhold til alder, status, stilling, og andre karakteristikker, ettersom de vil påvirke hvordan deltakerne kommuniserer med hverandre” (McLafferty, 2004, s. 189). Fokusgruppene er valgt ut på bakgrunn av kriterier, for eksempel, kvinnen med nest minst ansiennitet i konsulentavdelingen i Bodø. Her er det to kriterier som må oppfylles, deltakeren må være kvinne, så fremt avdelingen har kvinnelige ansatte, og deltakeren må være den kvinnen i avdelingen som har nest minst ansiennitet i avdelingen, definisjonen av utvalget er å

finne i vedlegg. Dette er med å sikre at dette er et tilfeldig utvalg, derimot, går dette i mot hva litteraturen diskuterer i forhold til homogeniteten i gruppene, hvor tidligere forskning anbefaler homogenitet i forhold til alder, status, og stilling. Denne utvalgsstrategien vil potensielt kunne gå i mot alle disse tre aspektene, men forfatteren hevder at deltakerne som inngår i fokusgruppen mest sannsynlig kjenner hverandre da de jobber til daglig fra samme kontor, og dette veier opp for at gruppene ikke nødvendigvis er homogent satt sammen.

”Oppfattelsen av metning er et nyttig konsept, da intervjuer kan avsluttes når ingen ny informasjon blir innhentet” (McLafferty, 2004, s. 190), dette har forfatteren også brukt i andre sammenhenger, da han har gått videre til et nytt tema da han følte at det ikke er mer ny informasjon å hente om det aktuelle temaet som diskuteres. I og med at denne oppgaven befinner seg i gråsoneland i forhold til at han ligger på grensen av hva tidligere forskning anbefaler av antall fokusgrupper, og antallet deltakere er også en vurdering i forhold til metning gjort etter at alle intervjuene ble gjennomført, og det ble konkludert med at de hadde generert like nok data til at ytterligere intervjuer ville være overflødige.

3.3.3 Opptak av data

Data er i denne oppgaven blitt tatt opp, dette for å hjelpe forfatteren med å gjøre en god jobb som intervjuer, dette er en rolle hvor en har som mål å ”tilrettelegge interaksjon blant medlemmer; skyte inn med utprøvende kommentarer, overgangsspørsmål og oppsummeringer uten å blande seg for mye inn i dialogen” (McLafferty, 2004, s. 190). Dette betyr at en som intervjuer bør være årvåken for hva som blir diskutert, lytte godt på hva respondentene svarer, for så å konstruere oppfølgingsspørsmål hvor dette passer seg, eller å planlegge hvilket spørsmål basert på den semi-strukturerte intervjuguiden en skal gå videre med. ”En av de vanskeligere ferdighetene er å både lytte til intervjuobjektet og på samme tid konstruere den neste kommentaren eller spørsmålet” (Myers, Newman, 2007, s. 14). Denne rollen er lite forenlig med å skulle ta feltnotater, da dette vil gå på bekostning av forfatterens evne til å nettopp lytte til hva som blir sagt og tilrettelegge for videre samtale, derfor er intervjuene blitt tatt opp, slik at forfatteren kunne fokusere 100% på intervjuet. Måten det ble tatt opp er via to båndopptakere, og den eneste grunnen til at to forskjellige ble benyttet er at begge fungerte som sikkerhet overfor hverandre, i tilfelle det skulle oppstå noen feil på en av de, ville dataene fremdeles bli tatt opp. I etterkant av intervjuene ble de transkribert, og dette ble brukt til

analysen og drøftingen av oppgaven. De transkriberte intervjuene inkluderes, derimot, ikke i vedlegg, da dette raskt kan gå utover respondentenes anonymitet, ved at uttalelser, til tross for at de ville vært anonymisert i selve transkriberingene, likevel skulle kunne spores tilbake til enkeltpersonen som har kommet med de. Før hvert intervju startet tok forfatteren seg tid til å ”forklare formålet til intervjuet; ta opp vilkår for konfidensialitet ... [og] indikere hvor lang [tid] intervjuene vanligvis tar” (Turner, 2010, s. 757). Å forsikre konfidensialitet overfor respondentene før intervjuet starter er et ledd i å ”skape en situasjon hvor alle deltakere føler seg komfortable til å uttrykke deres synspunkter og til å svare til tankene av de rundt seg” (Easterby-Smith et al., 2012, s. 133).

3.4 Forskningsetikk

Den sosial konstruktivistiske tilnærmingen er mest opptatt av hvorvidt: ”Interessene til individer og organisasjoner er beskyttet” (Easterby-Smith et al., 2012, s. 72). Dette er allerede noe berørt i oppgaven og vil, derimot, utdypes ytterligere i dette kapitlet. Som allerede nevnt, inngår ikke de transkriberte intervjuene som vedlegg i oppgaven, da dette kan føre til at det en kan spore uttalelser tilbake til enkeltpersoner. Anonymiteten til hver enkelt deltaker i denne oppgaven er bevart, og det er derfor kun forfatteren selv som har hatt tilgang til de transkriberte intervjuene, og opptakene av intervjuene ble destruert etter transkriberingen ble ferdig. Interessene til virksomheten, Atea, er beskyttet ved at de fikk tilgang til analysen så raskt det første utkastet er klart, og de vurderte ut i fra dette hvorvidt de ønsket at denne oppgaven vil få status som konfidensiell eller ikke.

3.5 Validitet, reliabilitet og generaliserbarhet

Innenfor sosialt konstruktivistiske design, som denne oppgaven er definert til å tilhøre, er et viktig aspekt av validiteten hvorvidt ”et tilstrekkelig antall perspektiver har blitt inkludert” (Easterby-Smith et al., 2012, s. 71). Som definert i oppgavens utvalg, ligger denne oppgaven veldig i gråsoneland når det kommer til både antall inkluderte fokusgrupper, og antallet deltakere i hver av de. Derfor kan ikke denne oppgaven påberope seg noen sterk validitet.

Innenfor reliabilitet er det viktigste aspektet innenfor denne tilnærmingen hvorvidt ”like observasjoner [vil] bli nådd av andre observatører” (Easterby-Smith et al., 2012, s. 71). I og

med at intervjuene i stor grad har generert like data, noe en vil se i oppgavens analytiske tilnærming, vil forfatteren hevde at like data vil også kunne bli samlet av andre observatører, forfatteren hevder med dette at oppgaven har i en viss grad oppnådd en metning av data. Det er, derfor, også grunner til å tro at like utvalgsstrategier vil generere tilnærmet like data, da forfatteren hevder at denne oppgaven har generert et rikt bilde av Ateas organisatoriske liv. Derimot, er det mer uvisst hvorvidt andre utvalgsstrategier vil generere like data.

Generaliserbarhet innenfor tilnærmingen tar for seg hvorvidt ”utvalget [er] tilstrekkelig mangfoldig til å tillate slutninger til andre sammenhenger” (Easterby-Smith et al., 2012, s. 71). Forfatteren har hatt fokus på å inkludere stemmer fra så forskjellige avdelinger som mulig, dette har, derimot, bydd på vanskeligheter, da spesielt fordi at oppgaven ligger i gråsoneland i forhold til utvalget, derfor er det nærliggende å tro at utvalget ikke er tilstrekkelig mangfoldig til å kunne generaliseres utover populasjonen. Forfatteren håper likevel at de aller fleste ansatte i Atea vil kunne kjenne seg igjen i måten deres virksomhet fremstilles av denne oppgaven.

Videre ønsker forfatteren å ta opp påvirkninger. En ser av bakgrunnen for valg av forskningstema, at denne oppgaven er farget av casevirksomheten, Atea. I samråd med de, valgte forfatteren å endre hele forskningsspørsmålet, og eliminere et konsept fra den originale. Som det vil bli diskutert i oppgavens dominerende særtrekk, ble forfatteren utelukkende tatt godt i mot av Atea som virksomhet. Han har til stadighet hatt en pågående kommunikasjon med en av deres toppledere, og har møtt stor hjelp i å få tilrettelagt alt for intervjuene, og han har følt at alle har tatt denne oppgaven på alvor. Selvfølgelig er det en fare for at forfatteren på bakgrunn av dette ville jobbet hardere for å lete etter funn som setter Atea i et godt lys, og samtidig forsøke å overse funn som kan gi de et dårlig skussmål. Likevel, vil forfatteren hevde at han har vært i stor grad tro mot sine data, og diskutert både gode og dårlige sider av funnene.

4. Analytisk tilnærming

4.1 Innledning

I dette kapitlet vil oppgavens empiri diskuteres i lys av de teoretiske modellene presentert i oppgavens teoretiske tilnærming. Derimot, vil det å kun se på de empiriske funnene opp i mot teoretiske modeller, mest sannsynlig være med på å forsterke oppgavens påvirkning, som kan føre til at det overses viktige elementer som ligger mer usynlige i empirien ved at de ikke passer helt inn i noen av modellene. Derfor vil oppgaven først diskutere noen dominerende særtrekk i empirien, noe som vil diskuteres uten noen forankring i den teoretiske tilnærmingen. Videre vil dette kapitlet ha en motsatt oppbygning i forhold til den teoretiske forankringen, i form av at merkevaren først blir diskutert, deretter den organisatoriske kulturen, og til slutt graden av effektiv virksomhetsbranding.

4.2 Dominerende særtrekk i empirien

Forfatteren ønsker først å diskutere hva han følte da han kom inn i de ulike Atea kontorene, og hvordan han ble tatt i mot. Dette er elementer som ikke inkluderes i de transkriberte intervjuene, da disse kun inkluderer verbale sitater intervjuene genererte. Likevel, er det enkelte elementer som vil være med på å påvirke forfatterens syn på ulike elementer. Som også nevnt i kapitlet validitet og reliabilitet, kan en hevde at en vil kunne bli farget av hvordan en blir tatt i mot av en organisasjon. Hvor en kan antyde at forskere har en større sannsynlighet for å lete hardere etter positive konklusjoner for virksomheter hvor en er blitt tatt i mot godt og blitt behandlet bra, enn om det motsatte skulle være tilfellet.

Forfatteren hevder han utelukkende ble tatt i mot godt av Atea som organisasjon, og følte seg dermed velkommen i alle kontorene han besøkte i denne oppgaven. På hvert kontor ble han tatt i mot av mennesker som han følte tok seg tid til han, og mennesker som virkelig tok denne oppgaven på alvor, forfatteren er nesten litt overrasket over det siste poenget, og hadde på forhånd sett for seg å møte en større motstand i forhold til å engasjere til gode svar i intervjuene. Forfatteren følte også at alle var i stor grad ærlige i sine tilbakemeldinger og svar, og at de ikke holdt tilbake på informasjon, i forhold til om de hadde noe å påpeke i form av kritikk til hvordan organisasjonen drives i det daglige.

I forhold til kontorene som er besøkt, så synes forfatteren at det er noen fellestrekk å trekke frem i hvordan planløsningene er på de ulike kontorene. Det første som er verdt å poengtere er at på alle kontorers inngangsparti så henger det et bilde som har samme navn som Ateas visjon: 'The Place to Be', dette gir forfatteren umiddelbart et inntrykk av at virksomheten tar dette temaet på alvor, og at deres visjon derfor er godt innarbeidet i deres kultur. Selv om dette bildet ikke er inkludert i oppgavens forhåndsdefinerte intervjuguider, trekkes diskusjonen til nettopp dette bildet i tre av fire intervjuer, derfor er det grunner til å antyde at dette har vært et effektivt trekk fra toppledelsen i implementeringen av visjonen, og at dette derfor har en betydning for den enkelte ansatte, og at de fleste har reflektert over hva dette betyr for de personlig. Som respondenten fra toppledelsen sier om bildet: «Hvis vi ser på ... The Place to Be, og det symbolske bildet som vi har valgt. Nærlig maleriet The Place to Be ... motivet er hentet fra Chinatown i San Francisco, altså ikke fordi det er fra San Francisco, men fordi det er en Chinatown. En 'site' som heter Chinatown er relativt lik og har en del fellesnevner i seg, uansett hvor du er i verden. Det er mangfold. Det er mange forskjellige lukter, det er mange forskjellige støykilder, mange forskjellige farger». Ut i fra dette, er det viktig å påpeke at Atea tillater forskjellig tenkning, det kan en se igjennom det symbolske bildet, altså maleriet, av deres visjon, at en del av deres kultur er at de skal få lov til å være forskjellige, og på bakgrunn av dette kan det tyde på at de har en litt annen tilnærming til dette, og at dette ikke nødvendigvis er forenlig med den teoretiske forankringen i denne oppgaven, hvor integrering er fokuset. Ellers i forhold til kontorene kan en påpeke at de alle var lyse og åpne, og spesielt Bodø- og Oslokontoret hadde store kantiner som innbydde til diskusjon, og dermed også samarbeid, mellom avdelingene innad i de kontorene. Påstår på ingen måte at Trondheimskontorene ikke innbydde til samarbeid og samtaler, derimot, var de mer kompakte enn hva inntrykket var av de øvrige. Alle kontorene kan påstås å innby til deling av kultur.

Videre kan det påpekes at til tross for at de fleste svarene hadde mye av den samme ordlyden, som antyder at dette er noe de har jobbet godt med, var svarene likevel såpass forskjellige at det er tydelig at den enkelte virkelig har reflektert over hvilken betydning dette har for de. En har en toppleder som trekker frem at The Place to Be for han personlig representerer: «Å observere at folk trives, og observere at folk lykkes, det gir meg glede, det gir meg en WOW! Det inspirerer meg til å gå på videre». En har en respondent i fra Bodø som fremhever: «Det er ikke bare en plass hvor du er for å være. Bedriften skal være bygd opp slik at du ønsker å

være her for få personlig utvikling», en respondent i fra Trondheim sier: «Hvis jeg skal tenke på for min egen del, så skal visjonen gjøre at jeg trives så godt at jeg egentlig ikke har lyst til å dra noe annet sted», og en respondent i fra Oslo legger til: «Vi skal være The Place to Be for kunder, ansatte, og leverandører. The Place to Be i forhold til at vi skal være et foretrukket valg». En ser at alle disse uttalelsene på mange måter er innom de samme elementene, og en kan hevde at alle er innom hvorfor The Place to Be er med på å sørge for at de ønsker å bli værende i Atea, likevel ser en at disse uttalelsene er såpass forskjellige at en kan hevde at hver enkelt faktisk har gjort en god refleksjon på hva dette faktisk betyr for de. Alle respondentene kan også referere til verdigrunnsynet til Atea, og reflektere over hva dette betyr for de, og i fokusgruppene ble det stilt spørsmålet hvorvidt de ville trekke frem noen verdier eller normer som eksisterer innenfor virksomheten som de mente de ville plukket bort, svarte alle utelukkende nei. Dette spørsmålet ble ikke gitt til respondenten i fra toppledelsen.

Forfatteren oppfatter også at det er en klar relasjon i mellom avstanden til toppledelsen og i hvilken grad det er den samme ordlyden, altså at en farges av toppledelsen, i sine svar. Hvor han har en oppfatning av at ordlyden i Oslokontoret er mer likt den som er å finne i intervjuet med respondenten fra toppledelsen, og at dette tynnes ut. Mye av budskapet oppfattes som likt i mellom også intervjuene fra Trondheim og Bodø, imidlertid, er ordlyden lengre i fra toppledelsen, sammenliknet med Oslo. Dette kan komme av at den sentrale toppledelsen befinner seg i Oslo, og at de ansatte som jobber der vil mest sannsynlig kommunisere mer med toppledelsen i det daglige. Og hvor Trondheimskontoret representeres av regionledelsen, som er nærmere toppledelsen enn hva mellomlederne som representeres i Bodøkontoret er.

Hvor virksomheten som definert oppfattes i stor grad som enhetlig i forhold til hva visjonen og verdigrunnsynet representerer, er dette noe mer diffust når det kommer til normene. Dette kan være et ledd i hva som allerede er diskutert med at de tillater forskjellighet i Atea, med at de er svært opptatt av å oppnå en enhetlig organisasjon mot visjon og verdier, men lar normene 'sitte mer løst' for å faktisk fremheve aksepten av at de tillater forskjellighet. Dette er noe respondenten fra toppledelsen hevder kan være med på å forsikre at kreativiteten i organisasjonen kan blomstre.

4.3 Analyse: Merkevaren

4.3.1 Innledning

Modellen, merkevareisberget, presenterer som definert i teorikapitlet, merkevaren i form av et isberg, hvor en sier at 15% av merkevaren er synlig for alle, og de resterende 85% av hva som utgjør merkevaren er usynlig for de som betrakter den. Dette er en teori som er styrt i mot å søke etter hvilke prosesser i en virksomhet som representerer en merverdi ovenfor kunder.

Som definert i oppgavens avgrensning ser denne oppgaven utelukkende på det interne perspektivet, slik at sett ut i fra det store bildet, vil analysen på bakgrunn av denne teorien i dette tilfellet være mangelfull. Denne analysen vil derfor være av en modifisert art, hvor poenget ikke vil være å se på prosesser som sørger for en merverdi for kundene, da denne oppgaven ikke har tilstrekkelige data for å beskrive dette. Derimot, vil analysen definere hvilke prosesser som eksisterer innad i Ateas organisasjon som kan være med på å styrke deres virksomhetsmerkevare. Alt dette eksisterer ‘under vannoverflaten’ i modellen, og denne oppgaven vil derfor kun fokusere på prosessene som skjer ‘under vann’, og ser derfor bort fra å tolke navnet og logoen, da dette ikke har noen hensikt å beskrive i denne oppgaven. ”Samtidig som denne tolkningen [kan] representere en viktig ingrediens i merkevarebygging, bør det ikke være det hovedsakelige fokuset” (De Chernatony, 2001, s. 21). Som en ser er dette heller ikke fokuset til den opprinnelige modellen.

4.3.2 Diskusjon av merkevaren

«Vi [har] blitt flinkere til å være åpen, ærlig, og direkte [som er verdigrunnsynet], til å gi tilbakemeldinger [til hverandre]» En prosess for å bygge hverandre opp, dette kan også hevdes å være med på å gi mer av den positive atferden som Atea ønsker, og dermed samtidig eliminere den negative atferden som de ønsker å se mindre av. Positiv interaksjon på noe, kan føre til at mennesker vil i fremtiden vil vise mer av den atferden som på tidligere tidspunkt ga de en positiv interaksjon. ”Personer [som har mottatt] positiv innvirkning ... har vist seg å være mer sosial, samarbeidsvillig, og hjelpsomme ovenfor andre” (Isen, 1987, s. 203). På denne måten bruker Atea verdigrunnsynet sitt: åpen, ærlig, og direkte, aktivt ved at de er ærlige og direkte i sine tilbakemeldinger til sine kolleger, og slik at de vil få mer av den positive atferden de ønsker. Som også en av respondentene i fra Oslo legger til: «Litt av

mekanismen men denne kulturen, eller begrepet å være åpen, ærlig, og direkte, er at hvis du ikke klarer å håndtere dette på noen ordentlig måte så får du ikke laget som vi kaller det til å gjøre det vi ønsker. Vi ender opp med enkeltpersoner som får frem alle forsvarsmekanismene sine og skal forsvare seg, i stedet for å komme i læringsmodus og endringsmodus», som en kan hevde er den rake motsetningen av gjengivelsen fra Isens studie, som presentert over. Videre ble det diskutert hvordan disse verdiene har et potensial til å misbrukes, i form av at mennesker legger frem usaklige tilbakemeldinger, og tilbakemeldinger i form av hersketeknikker, i beskyttelse av at de kun sier dette for å være åpen, ærlig, og direkte. Dette er ikke noe de kjenner seg igjen i, som en respondent i fra Oslo sier: «Jeg føler ikke at det misbrukes», og de andre sa seg enige i nettopp dette. Ved siden av de eksplisitte verdiene som er åpen, ærlig, og direkte, nevner også respondenten fra toppledelsen et fokus på involvering og inkludering, dette går også igjen i fokusgruppene, derimot, i en noe mer implisitt grad, slik at dette er nok mer nærliggende normer enn verdier.

Dette verdigrunnsynet er også satt i andre prosesser, blant annet at de fungerer preventivt i mot konflikter. I dybdeintervjuet nevner respondenten i fra toppledelsen videre hvordan de aktivt bruker verdiene mot å unngå konflikter: Vi tar «lufta ut av det der og da, i stedet for å gå rundt og tro at vi går rundt i samme verden, [hvor] vi i stedet beveger oss bort fra hverandre». En kan antyde at respondenten, i mellom linjene hevder, at dersom kolleger går rundt og er uenige om betydelige saker, altså ikke filleting, og ikke tar dette opp med hverandre, vil dette i verste fall føre til at de beveger seg bort fra hverandre. Derfor, bruker de verdiene i virksomheten, til å være åpne, ærlige, og direkte med hverandre dersom de er uenige i noe, slik at de kan komme på samme bølgelengde igjen, og på denne måten igjen kunne dra i samme retning. Dette er noe som også går igjen i fokusgruppene, i Bodø sier de: «Vi er mye nødt til å ta et opp med en gang, og ikke utsette det ... Det er jo såpass åpent at vi lett kan snakke i mellom». Dette forsterkes også i Oslo: «Fungerer det ikke, så går du direkte til den personen det gjelder og sier at dette fungerer ikke». En respondent i fra Trondheim legger med glimt i øyet til: «Det er godt å kunne kalle sjefen sin for en fjott, eller å være totalt uenig i noe, og akseptere at ja, vi er uenige. Jeg får lov til å si at jeg er uenig med deg, ... så lar vi ikke dette gå utover det daglige. Det påvirker ikke noe egentlig. Og du kan jo risikere å bli hørt». Det som er viktig å påpeke med denne uttalelsen er at i fokusgruppen i Trondheim, ble konflikt definert til å representere en uenighet som over tid hadde fått eskalert til en konflikt. Til tross for at Atea bruker verdigrunnsynet til å unngå konflikter er det takhøyde

innad i organisasjonen for uenigheter. Den siste delen av uttalelsen kan underbygge hvordan Atea også bruker dette verdigrunnsynet aktivt for å forbedre virksomheten, ved at dersom de ansatte kommer med gode løsninger for hvordan dagens prosesser kan effektiviseres, vil ledelsen være lydhøre for disse forslagene, som er en av essensene av virksomhetsbrandingen, som presentert i diskusjonen rundt paradigmet. En kan videre argumentere for at Ateas verdigrunnsyn fungerer effektivt når en skal gå videre etter konflikter. Dette ble diskutert i fokusgruppen i Trondheim under en diskusjon om hvordan konflikter ble håndtert hvor en av respondentene nevner: «Jeg sitter å tenker på det her, du [forfatteren] nevner konflikt, så plutselig [etter litt tid] husker vi den kjempekonflikten ... den var jo veldig langvarig, og at vi etter så kort tid [ca. et halvt år] nesten ikke husker på den, når vi sitter her, sier jo mye om den trygge kulturen vi lever i daglig». På grunnlag av dette kan en antyde at den organisatoriske kulturen i Atea er veldig sterk. Dette er også noe en finner bevis for i litteraturen: ”En sterk virksomhetsmerkevare kan være en pute for en virksomhet i en tid med krise” (Balmer, Gray, 2003, s. 987). En kan påstå at dette kan ha vært avgjørende for Atea igjennom denne krisen, eller konflikten, da det har vist seg at ”oppkjøp kan resultere i utslettelse av merkevaren i en sammenslåing” (Balmer, Gray, 2003, s. 988), dette er dersom det er klare konflikter i mellom de to kulturene som inngår i sammenslåingen, og at kulturen til den opprinnelige virksomheten ikke er sterk nok til å håndtere denne konflikten. I dette tilfellet har Ateas kultur gitt de en klar retning i veien videre.

To av respondentene i fra Oslo, kom inn i Atea igjennom deres oppkjøp av andre virksomheter. Og til tross for funnene som presentert i forrige avsnitt, som kan antyde at de ikke tillater oppkjøpte virksomheter til å overføre denne kulturen til Atea, og at de ‘tvinges’ til å innfinne seg etter Ateas kultur, påpeker de begge at Atea var en inkluderende virksomhet å komme inn i, den ene sier: «Jeg kom jo opp igjennom et oppkjøp av [en annen virksomhet], og jeg har vært her i over to år, og jeg synes at min opplevelse var at det var en inkluderende kultur. Det var ikke veldig vanskelig å komme inn her å få nye kolleger og finne plassen sin», den andre legger til: «Jeg trives veldig godt jeg, men det kan godt være at en lærer seg og tilvenner seg kulturen. At en adapterer en del måter å gjøre ting på, og da oppleves jo alt mye enklere». Her ser en også at en av normene har gått igjen, nettopp inkludering.

Verdiene som eksisterer innenfor Ateas vegger er som definert, åpen, ærlig, og direkte. Dette er de eneste som blir nevnt i fokusgruppene, men disse er såpass godt innarbeidet og nedsyttet i organisasjonen at alle respondentene som har inngått i denne undersøkelsen nevner de. Respondenten fra toppledelsen legger også til at i tillegg til dette verdigrunnsynet har de «såkalte guidelines, som er egentlig et annet uttrykk for samspillsregler. Altså, vi er enige over hvordan vi skal opptre for hverandre». Dette er, derimot, kun en utvidelse av det eksisterende verdigrunnsynet, da respondenten også legger til at samspillsreglene «skal bære preg av at kommunikasjonen som vi subjektivt er en del av, ... at vi er åpne, vi er ærlige, vi er direkte, men i et ordentlig format, preget av at vi respekterer den andre part». En kan hevde at dette er veldig godt innarbeidet, og noe som gjennomsyrrer hele organisasjonen, da dette er noe som går igjen i flere av fokusgruppene med mer eller mindre samme ordlyd, hvor de i Bodø sier: «Vi har jo noen verdier som er forankret i ... hvordan vi skal oppføre oss, det har med hvordan verdier vi har i forhold til å være ærlig, i forhold til at de kan stole på at de gjør jobben din ... det er et verdigrunnsyn som sier at vi vil ha ordentlige folk her». Dette er satt i praksis ved at de i Atea har et fokus på at de øver på å gi tilbakemeldinger til hverandre, de hevder at tilbakemeldinger en gir til hverandre er så viktige at de øver på utførelsen av dette. «Hvis du har øvd på måten du gir budskapet på som egentlig er kritikk, hvis du gir den på en konstruktiv måte, ... og i et format hvor du respekterer den andre, ... så risikerer du ikke, eller i hvert fall i mindre grad at vedkommende går ned i skyttergraven og føler at en blir angrepet», noe som kan knyttes til argumentet gjort tidligere i diskusjonen. De ønsker altså at tilbakemeldingene skal kunne gis på et så konstruktivt vis at dette igjen vil føre til diskusjon, og dialog, noe en ser av tabellen presentert i presentasjonen av paradigmet er et av målene i kommunikasjonskanalene. Dette kan også være effektivt i et ledd for å sikre gode diskusjoner mellom partene, også i fremtiden, da ”personer som er utsatt for destruktiv kritikk kan søke å minimere konflikten med kilden av en slik tilbakemelding ved å unngå ytterligere kontakt med slike personer” (Baron, 1988, s. 205) At dette øves på forsterkes av en respondent i fra Oslo, som sier: «Også bruker vi ordene ofte også, vi snakker om åpen, ærlig, og direkte i kommunikasjonen vår med hverandre her på huset. Så de er ikke borte å tas frem nå og da. Vi sier ofte til hverandre: ‘Er du åpen, ærlig, og direkte når du sier dette? Spiller du meg god når du sier det?’» De ønsker altså heller at kritikk gis på en konstruktiv måte, enn at det ikke gis i det hele tatt, og at den andre part går rundt og tror at alt er i skjønneste orden, som respondenten i fra toppledelsen sier: «ved å la være å si det, så blir du faktisk ikke med på å spille meg god ... Da er ikke jeg blitt bevisst på dette, og da går jeg med et sikkert smil, og tror at alt er i skjønneste orden, også beveger vi oss bort fra hverandre». En ser av disse

funnene hvordan verdiene er satt i systemer slik at de kommuniseres mot å forbedre hverandre, og å skape utvikling.

Det at Atea har knyttet deres verdier opp mot utvikling er også noe som underbygges av en respondent fra Bodø: «Det er ikke en plass hvor du er for å være, bedriften skal være bygd opp slik at du ønsker å være her for personlig utvikling». En respondent i fra Trondheim skisserer et eksempel på hvordan dette kan fungere i praksis hos Atea: «Jeg har jo sagt til meg selv at jeg skal aldri være mer enn fem til seks år på samme sted ... Jeg er jo på det sjette året [her] nå ... Men, det er jo fordi jeg skal ha nye utfordringer. Det får du jo hele tiden her ... Altså jeg startet på et område, så har jeg vært innom et annet område, og nå er jeg på det fjerde området». En annen respondent i fra Trondheim skyter inn: «Vi har jo to eksempler på at noen har gått i fra konsulentsiden og over til salgssiden». Dette underbygger at Atea har prosesser som tilrettelegger for personlig utvikling, og en er ikke låst til den stillingsbeskrivelsen en er ansatt etter, en kan bevege seg både horisontalt og vertikalt innad i organisasjonen. Dette kan argumenteres for å være et ledd i å tilnærme seg poenget med virksomhetsbranding og ”dens rolle i rekruttering og bevaring av verdifulle ansatte” (Balmer, Gray, 2003, s. 986). Ved kunne tilby deres ansatte nye utfordringer innenfor virksomheten kan dette være med på å minimere sjansene for at dyktige ansatte derfor må søke nye utfordringer hos andre virksomheter, og kanskje også Ateas konkurrenter. Personlig utvikling er altså noe de i Atea tar på alvor, ikke kun igjennom at de tillater mennesker å forflytte seg horisontalt og vertikalt i organisasjonen, de ønsker også at de ansatte skal kunne utvikle seg i de stillingene de har, noe de sørger for å følge opp igjennom noe de kaller personlige utviklingsplaner. Som en respondent fra Trondheim sier: «Den er nyttig. Til å begynne med så jeg ikke helt verdien med den. Men vi ser jo hvordan, når vi skriver ned på papiret, små delmål fra måned til måned, så er det konkrete ting en skal ta tak i. Det forplanter seg på en måte, så om en egentlig føler at en ikke har tid til å ta tak i deg så får en gjort noe med det likevel». Som en respondent i fra Oslo legger til: «Sammen med sin leder utarbeider en én treningsplan. Hvor en setter seg mål, en setter ting på treningsplanen som en kan forbedre seg på, eller endre atferd». Dette kan hevdes å være et kjempepotensial for å forbedre Atea som helhet, hvor en kan antyde hypotetisk at dersom alle ansatte forbedrer seg med 5%, kan dette ha en kjempeeffekt for Atea totalt sett, og noe som kan øke de ansattes engasjement.

Ateas verdigrunnsyn hjelper også kommunikasjonen mellom kontorer og avdelinger, som en av respondentene i fra Trondheim sier: «Nå [jobber vi] ... jo [sammen med] enkelte personer som ble ansatt kun for noen måneder siden [igjennom] kurs ... [og] det er som vi har jobbet sammen i flere år når vi møtes ... Det spiller ikke noen rolle hvor du kommer fra så lenge du kommer fra Atea». Her kan en hevde at verdigrunnsynet er med på å styrke kommunikasjonen, og gjøre den enklere mellom de forskjellige funksjonene innad i organisasjonen. På grunn av at alle opererer innenfor samme verdigrunnsyn, vil det ikke spille noen rolle hvem i organisasjonen du kommuniserer med, kommunikasjonen vil være mer eller mindre basert på de samme verdiene, som kan være med på å gjøre den mer forutsigbar. Dette er som definert i den teoretiske tilnærmingen et sentralt element mot å styrke virksomhetsmerkevaren.

I Trondheim trekker en av respondentene frem planløsningene i forhold til kontorbygget som en potensiell kilde til effektivisering av driften. Hvor de hevder at, til tross for at de til å begynne med var skeptiske til å gå i fra individuelle kontorer til et åpent landskap, så er den nye utformingen av deres kontorer noe som kan være med på å gi verdi, som en av respondentene sier: «Samholdet og kommunikasjon går mye raskere, med all den teknologien vi sitter på, er det fortsatt raskere å snu på hodet», en annen respondent legger til: «Så blir du jo bedre kjent med kollegaene dine». En kan se for seg at i et kontorlandskap hvor alle har individuelle kontorer med anledningen til å lukke sine dører, vil også kommunikasjonen på sett og vis være mer lukket. I åpne kontorlandskap kan en se for seg at de ansatte 'blir mer tvunget' til å kommunisere med sine kolleger, og en vil på denne måten kan få et styrket samhold. Dette er også noe de får støtte for i litteraturen i at: "fraværet av innvendige vegger og barrierer i et åpent kontorlandskap tilrettelegger for utvikling av sosiale relasjoner blant ansatte, som, igjen, positivt påvirker ansattes motivasjon" (Oldham, Brass, 1979, s. 267), altså et effektivt ledd mot å styrke dialogen i mellom de ansatte, som diskutert tidligere i kapitlet.

Når det kommer til normene som eksisterer hos Atea trekker respondenten fra toppledelsen frem hvor mye de stoler på hvert enkelt individ i organisasjonen: «[Vi ønsker å] la folk få bli inspirert av at det er lov å prøve å ta en beslutning for de som sitter tettest på [kunden]». Dette forsterkes av en respondent fra Oslo: «Du vet hvor grensa går, og det er innenfor visse grenser da. Altså du går ikke ut å tegner en hundre millionerkontrakt som går over tre år uten å

involvere [ledelsen] ... Men hundre tusen, derimot». Dette betyr at en selger har anledning til å tenke kreativt i møte med sine kunder, de har anledning til å fatte beslutninger selv på mange områder, uten å måtte involvere nærmeste leder, dette betyr at de potensielt kan være raskere til å reagere på muligheter ute hos kundene, da kreative forslag til løsninger ikke behøves å spilles opp i hierarkiet. Respondenten fra toppledelsen legger videre til: «Selvfølgelig er risikovurdering inne i dette bildet ... Men hvis situasjonen vurderes som at det vil gå utover kunden hvis jeg ikke tar 'action', så tar du 'action'. Det forventes av hverandre». Dette er fordi de hevder at en merverdi for Ateas kunder mest sannsynlig også medføre en merverdi for Atea selv. I forhold til risikovurderingen hevder en respondent fra Oslo at sunn fornuft kan være en god 'rettesnor' å gå ut fra: «Hvis du føler noe er feil, ja så er det [sannsynlig at det er] feil. Du vet selv hva som faktisk er det riktige, og da trenger en ikke å ha noen regler for [dette]».

Respondenten i toppledelsen hevder at Atea jobber mot å samkjøre hele organisasjonen, for å gi sine kunder best mulig tilbud: «Vi gjør alt vi kan for å rive ned de vanntette skottene, for å skape en arena hvor vi til beste for kunden henter assistanse, og syr sammen assistanse hvor vi har best kapasitet og best kompetanse ... Kunden er jo i utgangspunktet likegyldig».

Respondenten hevder videre at deres kunder «skal få levert det som er den beste løsningen, og da henter vi den kompetansen innenfor laget, uavhengig om [hvordan] den er geografisk spredd». Dette kan hevdes å være et ledd mot å "overkomme organisatoriske begrensninger, hvorvidt de er organisatoriske, geografiske, psykologiske, eller atferdsmessige" (Schultz, Kitchen, 2004). Videre sier litteraturen at "en effektiv virksomhetsmerkevare ofte har en latent verdi i form av overflødig kapasitet som kan bli brukt i andre markeder" (Balmer, Gray, 2003, s. 985), og en kan hevde at Atea forsøker å nå denne tilnærmingen. Likevel, viser empirien i denne oppgaven, at det i dette tilfellet er noe uoverensstemmelse av hva som er teori og praksis på dette området. Noe som skisseres av en respondent i fra Trondheim: «På salg er det jo fortsatt ikke helt enkelt å samarbeide. Vi sloss jo i mellom regioner i forhold til hvor kundene holder til og. Hver region ønsker å verne om sitt». Spesielt innenfor salg, kan det vise seg å til og med være problematisk å få til innad i avdelinger, mye grunnet individuelle bonusordninger. Som en respondent i Bodø trekker frem så kunne ting ha vært lettere dersom de hadde en felles bonusordning: «fordi det betyr at det ikke er så farlig for meg eller [andre] hvem som gjør hva». Dette er noe han argumenterer videre for ved å skissere følgende eksempel: «Hvis jeg får et anbud som er vanskelig, så kan jeg si til [min

kollega], har du lyst til å hjelpe meg med dette, dette er du veldig god på, så går det ikke utover mitt budsjett, så går det ikke utover [min kollegas] budsjett». En kan på bakgrunn av dette hevde at Atea på bedre måter kunne dratt nytte av styrkene til hverandre og samtidig eliminere mange svakheter, ved et skifte mot andre måter å organisere bonusordninger. Litteraturen sier også at: ”Femti år med studier nesten enstemmig avviser individuelle bonuser som en effektiv måte å motivere og å drive prestasjoner” (Bogsnes, 2009, s. 28). Og et slikt skifte kan være et ledd i å møte utfordringene mot å finne ”nye [behøvde måter] til å organisere virksomheter med intensjon om å utvikle deres virksomhetsbrand” (Schultz, de Chernatony, 2002, s. 111). Det er mye som tyder på at individuelle bonusordninger er en mekanisme som har utspilt sin rolle. Sitatet fra respondenten går inn på hvordan denne mekanismen forhindrer samarbeid på tvers av regioner, en kan videre hevde at det kan også forhindre samarbeid innad i avdelingene. Selgere vil sloss om størst mulig andel av salget, og vil i stor grad være begrenset av størrelsen av markedet. Derfor er det grunner til å hevde at dette ikke incentiverer til samarbeid, da suksessen til en selger, vil indirekte gå på bekostning av bonusen til kollegaene. ”Kollektive bonuser er annerledes, hvis de er utviklet mer som en belønning for delt suksess, på en måte at de oppmuntrer, og ikke motvirker, [til samarbeid] ” (Bogsnes, 2009, s. 37).

Atea arrangerer arrangementer som blant annet har som misjon å være med på å styrke Ateas organisatoriske kultur. En av disse arrangementene kalles Community, dette er en omreisende IT-messe som er innom mange av byene Atea har kontor. Respondenten fra toppledelsen beskriver Community som følger: «Vi tror på lokal tilstedeværelse. I stedet for at vi bare skal ha et stort kundearrangement, hvor vi trekker inn de største, for eksempel, i et segment i en happening i Oslo, så er Atea alene om, i hvertfall i vår bransje, med å ha et slikt ‘roadshow’ hvor vi besøker fra ni til fjorten forskjellige byer rundt om kring, land og strand, hvor også kunden blir vist den suverene interessen og oppmerksomheten». Dette er altså en IT-messe hvor Atea, sammen med sine leverandører, har forskjellige stands hvor de presenterer forskjellige løsninger for sine kunder. En respondent i fra Oslo legger til: «En drar inn forskjellige foredragsholdere fra de forskjellige leverandørene ... Og kunder kommer å hører på. Dette er en arena egentlig for å ‘bonde’ med kundene, og se mersalg egentlig. Hvor kundene får se hva som er siste nytt». Dette hevder respondenten fra toppledelsen har en stor grad av positiv effekt for deres ansatte: «De ansatte er ikke så rent lite stolte når de har med seg kundene på slike arrangementer. Så dette har en kjempeeffekt som understøtter den

kulturbyggingen jeg har snakket om». Dette er viktig da ”den strategiske viktigheten til virksomhetsbranding ligger ikke kun i dens posisjonering av virksomheten i dens marked, men i å skape interne arrangementer som støtter betydningen av virksomhetsmerkevaren” (Hatch, Schultz, 2003, s. 1046). Dette arrangementet kan helt klart være en stor kilde til differensiering, da de er alene om nettopp dette i denne bransjen. Community er også helt i tråd med hva tabellen i diskusjonen av paradigmet, hvor en søker etter interessenters engasjement, som en ser har dette arrangementet et potensial oppnå en forpliktelse hos de ansatte, kunder, og leverandører.

Av andre arrangementer Atea selv arrangerer har vi noe som heter Camp V, som er en samling for salgsavdelingene i Atea. Som en respondent fra Trondheim forklarer: «Camp V er en samling for selgerne som er to ganger i året. Hvor vi går inn og jobber 150 til 200 selgere, og vi har gruppearbeid og sosiale ... Vi blir delt inn i forskjellige grupper hvor vi blander alle sammen. Det er klart dette har hjulpet på. Slik at vi blir bedre kjent». Ikke bare hjelper slike arrangementer på med å samkjøre selgerne på tvers av avdelinger, det har også andre effekter, som en respondent i fra Trondheim legger til: «du får være med å bestemme, du får mye større eierskap i produktene du skal holde på med», respondenten legger senere til: «Det er jo enklere å holde på med når du har vært med å bestemt dette selv. Slik at de [ledelsen] ikke har tredd noe nedover hodet på oss». Et annet arrangement er NextStep, som en respondent i Oslo sier er NextStep: «En todagers seanse vi har en gang hvert kvartal, altså fire ganger i året. Det er egentlig en salgskampanje, hvor det er veldig mye liv og røre på huset ... Veldig mange av leverandørene våre er på huset, og også rundt omkring i de andre regionene ... Noen kler seg ut og finner på litt sprell. Det er stunts her og der ... Sist var det rappelling fra sjette etasje og ned». Videre har de Techupdate, som en respondent i fra Oslo forklarer slik: «Techupdate er en seanse hvor en tar for seg tre, fire viktige områder, innenfor forskjellige fagområder ... Hvor en har folk som holder presentasjoner, om det er partnere eller om det er konsulenter som forteller om prosjekter de har vært med på». Dette er altså et ledd i å forsikre at deres ansatte er oppdatert på den siste teknologien. Dette er også en av visjonene bak et annet arrangement, Teknocamp, dette forklares av en av respondentene i fra Oslo, slik: «I Teknocamp, da samles [vi] en gang i året, enten det er i Barcelona, København, Gardermoen ... Hvor det er konsulentene som sitter i førersetet og bestemmer temaene. Hvilke foredragsholdere de skal dra inn, hvilke leverandører». Hos Atea har de et stort fokus på disse

arrangementene, som de ansatte kan delta på, og i små drypp benytter de hver anledning til å styrke den organisatoriske kulturen.

Alle arrangementene som er nevnt over, har først og fremst et faglig innhold, og hvor en ser nytten av å også koble dette faglige innholdet opp i mot sosiale aktiviteter ved siden. Atea har også arrangementer hvor dette er snudd på hodet, som for eksempel sykling. Atea har et stort fokus på sykkel, dette var noe forfatteren ble presentert med spesielt da han var på besøk i kontorene hos Atea, hvor de hadde etter avtale med en sykkelleverandør flere sykler på utstilling, i forskjellige prisklasser, som de ansatte kunne kjøpe. Videre har som en respondent fra Trondheim nevner har Atea mange deltakere hvert år på styrkeprøven. Også dette passer inn i deres profil med verdier, som en av respondentene i fra Oslo fremhever: «Også på syklingen har vi jo en veldig inkluderende profil. Vi har egne grupper hvor vi har alle til mål, hvor administrerende direktør stort sett sykler sammen med de og dytter de opp de siste bakkene».

Viktigheten av å arrangere slike typer arrangementer understrekes også av en respondent i fra Trondheim: «Vi var jo nede i en bølgedal da 'The Place to Be' [dagens visjon] kom. [For å møte dette] ... satte [de] i gang mange aktiviteter, både med familier, og juniorcamp og det ene og det andre for å gjøre oss til en større familie. Med involvering i hjemmet, og kunder, og kundearrangementer. Så det er jo klart at den har slått til i full blomst». En ser jo også her at mye av den samme ordlyden som en har i fra toppledelsen også er å finne her, som involvering, og en ser at de tenker bredt når det gjelder involvering, hvor de også ønsker å involvere hjemmene til hver enkelt ansatt

4.3.3 Konklusjon av merkevaren

For å konkludere hvordan merkevaren i lys av Ateas virksomhetsbranding kan defineres, er det noen punkter som er verdt å trekke frem.

- I denne oppgaven er det et fokus på hvordan Ateas kultur og verdier er satt i system i form av prosesser for å styrke virksomhetsmerkevaren. En kan hevde at det eksisterer verdier og normer hos Atea som er både eksplisitte, og implisitte. I forhold til de eksplisitte verdiene er deres verdigrunnsyn basert rundt å være åpen, ærlig, og direkte,

dette brukes aktivt for å styre kommunikasjonen med hverandre, i et ledd i å gjøre hverandre gode, for å som de sier selv, gjøre flyten i lagspillet bedre.

- En tilnærming for å nå dette er at de øver på hvordan tilbakemeldinger skal gis og tas i mot, en tilnærming de også for støtte for i litteraturen. Dette med lagspillet kan inngå i hva denne oppgaven definerer som implisitte verdier og normer, hvor det er et fokus på at alle er på lag, og de er videre opptatt av at dette skal oppleves som involverende og inkluderende.
- Videre definerer kulturen, verdiene, og normene noe de selv kaller for samspillsregler, noe som en kan se på som et sett av 'løse regler' mot å styre atferd, og gjøre kommunikasjonen mellom de ansatte enklere i form av at den blir mer forutsigbar, uansett hvem du kommuniserer med, vil budskapet være det samme.
- Atea arrangerer selv mange arrangementer, disse arrangementene passer også inn i verdigrunnsynet i mer eller mindre grad, disse arrangementene brukes også for å utvikle kulturen.
- I mange virksomheter snakkes det om prestasjonskultur, noe som sikkert på sett og vis kunne vært også vært svært aktuelt å kategorisere Ateas kultur under, derimot, vil denne oppgaven definere Ateas kultur som utviklingskultur, respondentene sier ikke mye om hvordan de skal prestere, noe som er selvfølgelig viktig for enhver virksomhet, derimot, nevner de mye om hvilke strategier de har for å utvikle seg, noe de har tilnærminger for i flere ledd.
- Ateas kultur kan defineres som en sterk kultur, da den gir organisasjonen retning etter konflikter og kriser.

På bakgrunn av denne diskusjonen kan en hevde at Atea har mange interne prosesser som er i tråd med elementer som er viktige i utførelsen av en virksomhetsmerkevare, som presentert i tabellen i diskusjonen av paradigmet. En kan på bakgrunn av dette hevde at Atea langt på vei har en tilnærming til markedsføringen som er tilnærmet lik virksomhetsbranding. Dette vil, derimot, diskuteres i analysen av deres virksomhetsbranding.

4.4 Analyse: Organisatorisk kultur

4.4.1 Innledning

Som definert i oppgavens teoretiske tilnærming, stiller virksomhetsbranding seg noe forskjellig til andre tilnærminger, ved at en søker etter å ha en integrert organisatorisk kultur, altså at alle i en organisasjon skal ha den samme oppfatningen av hva kulturen representerer. I dette kapitlet vil det diskuteres i hvilken grad Ateas organisatoriske kultur faktisk er integrert, eller om det er grunnlag for å hevde at den er differensiert, eller fragmentert. Som respondenten i fra toppledelsen sier: «Det skal være plass til forskjellighet i Atea ... altså vi skal ikke være helt A4, tenkende, A4, utseende, for da får vi ikke momentum». Likevel, har de noe de selv definerer som samspillsregler, som kan ses på som veiledninger for hvordan en ønsker at de ansattes atferd skal være, disse veiledningene er knyttet opp i mot Ateas verdigrunnlag. Derfor kan dette tyde på at Atea jobber først og fremst for å ha en organisatorisk kultur en kan plassere innenfor et integrert perspektiv, derimot, at de likevel tillater en viss form for differensiert tenkning innenfor denne kulturen. Dette kapitlet vil derfor definere hvor på aksene Atea er i forhold til dette.

4.4.2 Diskusjon av den organisatoriske kulturen

Atea har noen prosesser som, en kan hevde kan være med på å sørge for et mest mulig integrert perspektiv av den organisatoriske kulturen. Som respondenten fra toppledelsen sier har de ledermøter minst en gang i måneden hvor de tar opp ulike aktuelle tema: «budskap og beslutninger som besluttes der, bringes jo ut til hver enkelt region. Regionansvarlige ... tar med seg dette til sitt lederteam i regionen». Dette skisserer på en god måte hvordan Atea bruker sitt hierarki for å sikre integrering. Dette kan være en effektiv tilnærming for å sørge for at både en toppleder og en ansatt på gulvet vil operere ut fra samme budskap. Ledersamlinger brukes også i utvidede former, ved at de samler alle 150 ledere med personalansvar to ganger årlig. Dette er i et ledd for å involvere lederne i beslutninger, som kan gi et større eierskap i beslutningene. Respondenten fra toppledelsen trekker frem et eksempel i fra finanskrisen, hvor de tok opp hvorvidt de skulle justere de opprinnelige målsettingene på grunn av de radikale endringene i markedet: «Det tok vi opp i en utvidet ledersamling, og stemte over det, faktisk. Beslutningen ble at, nei. Vi beholder målet ... men vi gir oss et år ekstra». En kan se for seg at det var lettere for alle ledere i organisasjonen å akseptere dette målet, og å jobbe mot nettopp dette, da en hadde en anledning til å påvirke

dette selv. Og respondenten sier videre at de overgikk deres opprinnelige mål også i 2010, til tross for vanskelighetene de ble møtt med i markedet. Respondenten legger til at dette er: «et eksempel på involvering og ansvarliggjøring», noe som er i tråd med verdiene og normene. Dette at region- og mellomlederne fungerer som kulturbærere forsterkes ved av en av respondentene i fra Bodø: «Vi blir stadig påminnet dette [verdigrunnet] i fra ledelsen og andre rundt oss at vi må huske på at vi er redelige». Dette kan være med på å sørge for at alle i organisasjonen skaper en felles forståelse av hva kulturen representerer, og at de forpliktes til denne, og dette er også i tråd med virksomhetsbrandingen, som søker mot å skape en stor grad av dialog mellom de ansatte. Videre hevder respondentene selv at det er en felles forståelse av hva kulturen representerer mellom toppledelsen og de ansatte, dette er noe alle respondenter er blitt direkte stilt spørsmål rundt, og alle hevder at de oppfatter den likt.

Et annet element som kan være med på å skape denne felles forståelsen er deres lederutviklingsprogram, dette må ikke forveksles med ledermøtene og ledersamlingene diskutert i forrige kapittel, respondenten fra toppledelsen forklarer dette som følger: «Dette er [et program som er] skreddersydd for vår organisasjon. En av de tingene [vi] legger vekt på når [vi] setter sammen et kull, er at det skal være folk fra ulike fagmiljøer ... Og det beste av alt er at [vi] mikser de fra forskjellige regioner». Respondenten ble stilt et kritisk rettet spørsmål i forhold til om det var noen fare for at det store fokuset på å samle et såpass bredt spekter av mennesker ville føre til subkulturer, og dermed, et differensiert eller fragmentert perspektiv på den organisatoriske kulturen. Til denne kritikken svarer respondenten: «Det motsatte av bredde er jo at det blir smalt, og spesialisert. Hvis de for lov til å kun få operere veldig smalt, og konsentrert ... rundt et smalt område ... Da blir det subkultur, tenker jeg». En kan hevde at dette kan være med på å samle organisasjonen, og sørge for at den stereotypiske tenkingen brytes ned. Likevel, legger respondenten til at det fortsatt er rom for egne tanker og tolkninger på ting: «Jeg sier ikke at all subkulturell tekning er feil, for det er det ikke». Dette er også noe en også finner støtte for i litteraturen: ”Vi må ta konsekvensene av subkulturer på språk og mentale modeller på alvor, og vi må ta de subkulturelle forskjellene mellom hierarkiske lag på alvor, spesielt mellom ledelsesstrataet og resten av organisasjonen” (Schein, 2003, s. 37). Dette kan en hevde at Atea tilnærmer seg igjennom å forsøke å bygge et felles språk på bakgrunn av verdigrunnet, et språk som er felles mellom ledere og ansatte, og på tvers av regioner. Derimot, under en diskusjon rundt forskjellige syn mellom salgs- og konsulentavdelingen i Bodø, er det mye som tyder på at det er forskjellige måter forskjellige

avdelinger håndterer ting på: «vi skal jo samspille på våre mål, men stemningen der [konsulent] er mer rolig, en hjelper hverandre, og støtter hverandre, og bygger hverandre opp. [Hos] salg, så er det mer spisse albuer, og mer intens konkurranse, slik at det kan bli mye høyere under taket, på verdiene, på åpen, ærlig, og direkte der, enn hva det er på konsulent». Det en kan antyde at denne uttalelsen hevder er at der er forskjellige personligheter som jobber i de ulike avdelingene, og dette kan også føre til at ting blir håndtert på forskjellige måter. At dette handler om stereotypisk tenkning forsterkes av en annen respondent i fra Bodø, under denne diskusjonen, som sier: «De fleste IT-konsulenter er forsiktige folk, hvor selgere ikke er forsiktige folk. Det er to motpoler». En kan antyde at det respondenten hevder er at det er forskjellige personlighetstyper som jobber innenfor de forskjellige avdelingene, dette vil på mange måter tyde på at det eksisterer stereotypisk tenkning i avdelingene. Hvorvidt dette har klare implikasjoner for samarbeid, har ikke denne oppgaven tilstrekkelig data for å diskutere, stereotypisk tankegang trenger ikke nødvendigvis å være en kilde til subkultur. Derimot, hvis dette er tilfellet, kan det være naturlig å låne tilnærmingen i fra lederutviklingsprogrammet for å forsøke å bryte ned denne stereotypiske tenkningen.

Som definert i forrige kapittel forsøker Atea å bruke deres verdigrunnsyn som en 'rettesnor', noe som har til hensikt å skape blant annet en forutsigbar kommunikasjon. Det viser seg, derimot, at i Bodø er det noen vanskeligheter med å innrette seg helt og holdent etter verdigrunnsynet, da de har vært nødt til å opprette et møte på grunn av at enkelte har påpekt at de ikke kan gå direkte til sjefen sin for å ta opp enkelte saker. Dette går som vi diskuterte i forrige kapittel i mot hva som er deres verdigrunnsyn, og forsterkes av en respondent fra Bodø som sier: «Vi er ikke åpen, ærlig, og direkte, når vi må ha slike møter, fordi at de ikke kan gå til sjefen sin». Derimot, kan en hevde at Atea har møtt denne kritikken på en god måte, og tatt dette på alvor, og ved å ha dette møtet av disse grunnene, kan dette være med på å likevel opprettholde verdigrunnsynet. Likevel, er det viktig å påpeke at dette ikke bør være noe mer enn en mellomløsning, og at de bør jobbe mot å eliminere dette møtet på sikt, slik at deres ansatte kan være tro mot deres verdigrunnsyn.

Et annet spennende poeng er hvordan Atea lar deres nyansatte lære deres kultur. Dette er beskrevet slik av respondenten i fra toppledelsen: «Det skjer ikke ved at vi har en sånn jippogreie sentralt. Det skjer via lederne ... De skal merke at igjennom sine nærmeste

kolleger, sine nærmeste leder, at det er helt konsistent med, hva en administrerende ... direktør predikerer», noe som er konsistent med måten deres kommunikasjonskanal ble beskrevet i forrige kapittel. Atea hevder med dette at budskapet vil mer eller mindre være det samme hvorvidt en kommuniserer med en ansatt eller en toppleder, og tillater derfor nyansatte å lære kulturen av sine nærmeste kolleger. Dette forsterker respondentene ved å uttale: «uavhengig av hvem du snakker med, så skal budskapet stort sett være det samme». En respondent i fra Bodø legger i forhold til denne prosessen til: «Vi har jo veldig lik modell for hvordan en gjør ting ... Alle får [blant annet] lov til å være lenge». Dette forsterker at en har en godt gjennomtenkt plan på dette, og at alle får oppleve dette mer eller mindre likt. Dette forsterkes også av respondenter fra Trondheim: «Vi har en helt klar plan for opplæring av nyansatte, både i forhold til det faglige og kulturen». At dette fungerer er et veldig godt argument for at kulturen er i stor grad integrert, da toppledelsen ikke behøver å detaljstyre dette.

Ikke bare har de en klar strategi for hvordan de håndterer læringen av kultur for nyansatte, de har også en klar definert strategi for nyansettelser. Som en av respondentene i fra Trondheim sier: «Du blir jo ikke ansatt her heller om du ikke passer inn i kulturen, det har de [toppleidelsen] blitt mye flinkere til ... I tillegg til at de også [skal] oppfylle kravene til det faglige». Dette forsterkes av en respondent i fra Oslo: «De [nyansatte] er ikke fremmed for kulturen når de kommer, for alle som blir ansatt i Atea ... går igjennom en rekrutteringsprosess, og i denne prosessen blir de fortalt veldig mye om kulturen til Atea». Ikke bare fungerer kulturen som et ledd i å rekruttere personer med de samme verdiene som Atea, den fungerer også slik at de som ikke har sammenfallende verdier slutter, som en respondent i fra Trondheim legger til: «Vi kjøpte jo opp et firma i 2011 som slet litt med kulturen til Atea, men det virker som at de begynner å komme inn i det nå, og de som ikke takler kulturen, de slutter bare». En annen respondent i fra Trondheim legger til: «Det er kanskje minuset med å være uorganisert og ha den kulturen som vi har, for den er så sterk. Og hvis du er litt utenfor den kulturen, så overlever du ikke». Det er kanskje viktig å påpeke at Atea på ingen måte er fiendtlige mot de ansatte i virksomheter de har kjøpt opp for å presse de ut. En kan trekke frem poenget med at begge respondentene fra Oslo som kom inn i Atea igjennom oppkjøp følte at de møtte en inkluderende kultur. Derfor kan en hevde at Ateas kultur fungerer effektivt med å tiltrekke seg personer med verdier som sammenfaller med deres, og til å 'frastøte' de som ikke har de samme verdiene. Dette kan være effektivt da ”en

av de største fordelene til en effektiv virksomhetsmerkevare er dens effekt på ‘ikke-produktmarkedsområder, slik som dens rolle i rekruttering og bevaring av verdifulle ansatte’ (Balmer, Gray, 2003, s. 986).

Ingen av respondentene som har inngått i denne oppgaven påpeker at det eksisterer problemer med å få samkjørt samarbeid på tvers av avdelinger eller kontorer. Som respondenten i fra toppledelsen sier: «Jeg har i alle fall ikke greid å få inn noe på min radar, at det skal være samarbeidsproblemer». Dette argumentet forsterkes av en respondent i Trondheim som sier: «Nå er det jo enkelte som har jobbet her som ble ansatt kun for noen måneder siden, [som vi møter] i kurs i Stavanger, [som består av] meg fra Trondheim, [og mennesker i fra] Ålesund, Stavanger, Kristiansand, [og] Oslo, [også er] det som vi har jobbet sammen i flere år når vi møtes ... [til tross for at] det er første gang jeg møter de». Dette er et veldig godt argument for at det eksisterer et integrert perspektiv av den organisatoriske kulturen i Atea, da ansatte på et veldig tidlig stadium av deres ansettelsesperiode er i stand til å fange opp kulturen, og innrette seg den etter den. Her kan en selvfølgelig hevde at dette er en motsigelse av argumentet fra forrige kapittel, hvor det ble belyst at det innenfor salg eksisterte noen mekanismer som var til hindring for samarbeid. Imidlertid, hevder forfatteren, at dette ikke handler om hvor på akse den organisatoriske kulturen befinner seg, og at det er andre mekanismer som i denne forbindelsen legger hindringer for samarbeid, slik at dette vil ikke være aktuelt å trekke inn igjen i denne diskusjonen.

Av hva frihet angår oppfattes det at det eksisterer en grad av tvetydighet, i Bodø sier de: «Med tiden har det blitt strengere ... Det har blitt mye mer hierarkisk. Det er blitt mye mer kontroll ... Det er blitt strengere føringer. Jeg tror ... føringene stagnerer vekst jeg». Videre legger de til i Bodø at det er veldig fritt i forhold til hvordan de utfører jobben sin: «Jeg [kan bli] hjemme en halv dag, hvor jeg jobber fra, det spiller ingen rolle, vi er veldig fleksible på dette», dette er noe som også fremheves i Trondheim: «Har en behov for å sitte å jobbe fra hjemme en periode, så blir det lagt til rette for det». Dette virker ikke å være like fleksibelt i Oslo, hvor de trekker frem at dette er i forbindelse med at «Du gjerne har en grunn, som at du får håndverker [på besøk], eller sykt barn». Likevel, trekker de også frem at dette er en anledning de har dersom: «[Du] skal skjerme deg, for eksempel, gjøre et anbud klart eller noe». Derfor kan det fort bli litt vanskelig å tolke hvorvidt dette oppfattes forskjellig, eller om

respondentene kanskje oppfattet spørsmålsstillingen rundt dette temaet forskjellig. Uansett virker det som at alle fokusgruppene, på bakgrunn av disse utsagnene oppfatter at de blir møtt med stor grad av fleksibilitet til hvordan arbeidet utføres. Atea forventer også fleksibilitet tilbake, som en respondent i Trondheim sier: «er du hjemme med sykt barn, så forventes det at du jobber litt, altså at du bidrar med noe i stedet for å være helt offline». Det er derfor tydelig at en i Atea er opptatt av å ”gi og ta mellom virksomheten og dens ansatte [dette blir på en måte som en dialog og] ... i en dialog er det gjensidige behov og gjensidige krav” (Schultz, Kitchen, 2004, s. 360).

Toppledelsen tar humør svært alvorlig, så alvorlig at det er inkludert i strategiplanen. Toppledelsen ønsker derfor at personer som er sure skal enten holde seg hjemme, eller å dra hjem, og jobbe derfra. Det er litt forskjellig i organisasjonen hvordan dette løses, det virker som at dette er noe som overholdes i Trondheim, hvor de sier at følgende er normen: «Kom til meg, [nærmeste leder], og forklar hvorfor du er sur, og gå hjem. Sure folk vil vi ikke ha på jobb». I Oslo legger de til: «Det er nok litt mer i Trondheim», men de legger også til at dette kan være fleksibelt også: «Dersom du har sovet dårlig en natt kan du ringe inn at du kommer litt seint eller sitter hjemme». Derfor tolkes dette som at det er like fleksibelt i Oslo som i Trondheim. Dette er noe diskusjonen i Bodø ikke gikk inn på.

4.4.3 Konklusjon av den organisatoriske kulturen

I denne konklusjonen vil det trekkes ut fra diskusjonen det som oppfattes som klare argumenter for det integrerte perspektivet, og argumenter for enten et differensiert eller fragmentert perspektiv. Konklusjonen vil begynne med argumenter for det integrerte perspektivet.

- Som også nevnt i diskusjonen rundt merkevaren har Atea definert en del samspillsregler, som skal være ledende for atferden til de ansatte, dette er en prosess som definitivt kan være med på å sørge for et mest mulig integrert perspektiv av kulturen.
- Respondentene hevder også at det er lett å samarbeide med andre på tvers av avdelinger og kontorer, noe som kan være en direkte følge av disse samspillsreglene,

ved at atferden og kommunikasjonen blir i stor grad forutsigbar, og budskapet vil være det samme, uansett hvem en kommuniserer med.

- Av andre prosesser de har for å tilnærme seg dette, er at deres ledere opptrer som kulturbærere, og igjennom kontinuerlig kommunikasjon i mellom toppledelsen og mellomledere sørger de derfor at deres ledere kommuniserer det samme budskapet. Lederne bærer derfor med seg kulturen ut til sine avdelinger, og dette forplantes der, slik at ved nyansettelser, lar ledelsen kollegene være kulturformidlere ovenfor nyansatte. En kan hevde at dette er i stor grad i tråd med hva som er definert som deres implisitte verdier, inkludering og involvering, i stedet for å styre kulturformidlingen helt på egen hånd, inkluderes de ansatte til dette.
- De fører også en strategi i ansettelser av nye som også er veldig forenlig med et integrert perspektiv av kulturen, ved at de bruker kulturen og verdiene aktivt i rekrutteringen, de ansetter med andre ord kun mennesker de føler vil passe inn i kulturen, og det viser seg også at kulturen er såpass sterk at den frastøter seg mennesker som ikke vil passe inn i den.
- Atea hevder selv at et ledd mot å tilnærme seg et integrert perspektiv av kulturen, er å bryte ned den stereotypiske tenkningen som kan eksistere på tvers av regioner og avdelinger. Dette er noe de aktivt forsøker å bryte ned igjennom deres lederprogrammer, ved at de mikser gruppene i dette programmet på tvers av nettopp regioner og avdelinger, ved å la disse menneskene bli kjent med hverandre.

Videre vil det trekkes frem argumenter for at det eksisterer enten et differensiert eller fragmentert perspektiv av kulturen:

- Det er rom for å være forskjellig hos Atea, og som respondenten fra toppledelsen nevnte ser en ikke på all subkulturell tenkning som feil, dette kan definitivt hevdes å åpne rom for subkulturer, og dermed enten et differensiert eller fragmentert perspektiv av den organisatoriske kulturen.
- Det er tidligere hevdet at stereotypisk tankegang kan være en kilde til subkultur, og hvis dette er tilfellet, er det verdt å påpeke at det virker å eksistere en grad av stereotypisk tankegang i kontorene i Bodø, derimot viser også de seg å være veldig integrert med resten av virksomheten på de aller fleste punkter.

- Det viser seg også at enkelte på Bodøkontoret oppfatter verdigrunnsynet som noe vanskelig å innrette seg, noe en ikke finner eksempler for i de øvrige kontorene.

En ser at det helt klart er en overvekt av argumenter for et integrert perspektiv, og disse oppfattes også som av en sterkere art enn hva argumentene for et differensiert eller fragmentert perspektiv av den organisatoriske kulturen, derfor vil denne oppgaven definere kulturen som integrert.

4.5 Analyse: Virksomhetsbrandingen

4.5.1 Innledning

De to foregående kapitlene har analysert prosesser som kan være med på å styrke Ateas virksomhetsmerkevare, og hvorvidt den organisatoriske kulturen kan defineres å være integrert, som innenfor paradigmet virksomhetsbranding er det ønskelige. Dette analysekapitlet vil på mange måter være oppsummerende i forhold til analysen, det er her en vil se hvorvidt det eksisterer noen overenstemmelse mellom Ateas strategiske visjon, og deres organisatoriske kultur. Funnene i forrige kapittel, som konkluderte med at den organisatoriske kulturen i Atea har et integrert perspektiv, som i seg selv er et godt argument for at det eksisterer en grad av samsvar mellom strategisk visjon og organisatorisk kultur. Derimot, vil vi i dette kapitlet gå ytterligere inn på dette.

4.5.2 Diskusjon av virksomhetsbrandingen

Det kan være greit å begynne med å forklare hvordan visjonen som i dag eksisterer hos Atea ble jobbet frem. Siste store revidering av denne fant sted i 2006, og som respondenten i fra toppledelsen forklarer: «Måten vi fant frem til, eller valgte visjonen, er jo en indikasjon på hvordan vi mener at 'The Place to Be' skal være ... det ble ikke klekket ut av ledelsen på noen som helst måte, det ble invitert til en deltakelse blant de ansatte. Hva skal vår visjon være?». En ser at Atea på mange måter var tro mot det denne oppgaven har definert som deres implisitte verdier og normer, inkludering og involvering, også ved utarbeidelsen av visjonen, 'The Place to Be', ved at de ansatte fikk komme med forslag til hva denne visjonen skulle være. Denne involveringen og inkluderingen av de ansatte fortsatte videre med at de ansatte

fikk stemme på en rekke visjoner en komite hadde trukket frem som de beste. Visjonen med flest stemmer ble deretter trukket ut til å representere Atea. Etter dette kan en hevde at de satte igjen med en visjon som kun besto av en slogan, eller en merkevareessens, altså kun ordene 'The Place to Be'. "Når en søker etter en merkevareessens, er det mot sin hensikt å evaluere kandidater rundt hvorvidt de ville være et godt slagord. En merkevareessens representerer identiteten, og en av dens nøkkelfunksjoner er å kommunisere og gi energi til de på innsiden av organisasjonen" (Aaker, Joachimsthaler, 2000, s. 47). Prosessen forklares også av en respondent fra Trondheim, da forfatteren hevdet i et spørsmål at verdiene kom ovenfra: «De kommer ikke ovenfra, skjønner du. Fordi ... da vi begynte å bygge denne kulturen, da fikk alle i Atea anledning til å komme med innspill til å bygge kulturen med verdier, med verdiene vi skulle ha ... [dette har] hele organisasjonen ... vært med [på]», og som en annen respondent fra Trondheim legger med glimt i øyet til: «Ja. Så det her er helt og holdent vår egen feil. Og suksess». Etter denne visjonen ble valgt ut, ble den fylt med innhold, som respondenten fra toppledelsen legger til: «Altså, 'The Place to Be' for hvem? Er det begrenset til de ansatte? Eller skal det også være det for våre kunder, våre partnere, våre ... leverandører, og våre eiere? Og svaret er ja». Det var i dette arbeidet at det ble definert hva 'The Place to Be' representerte, i forhold til hvilke verdier som skulle underbygge at Atea er stedet å være for alle de interessentene respondenten nevner over. For å trekke frem et eksempel på hva dette kan være kan en se på en uttalelse fra en respondent fra Bodø: «The Place to Be [er] å få lov til å gjøre det jeg ønsker å gjøre, samtidig som det gjør at kundene og bedriften får en vekst av dette, eller et ønske om å vokse. Altså, The Place to Be for meg, er meg. Også, hvis de lar meg være meg i sin organisasjon, så skaper det forhåpentligvis The Place to Be for kundene og andre ansatte».

Verdigrunnsynet virksomheten har knyttet opp i mot visjonen, er som definert tidligere, åpen, ærlig, og direkte. Analysekapitlet som så på merkevaren hadde et fokus på hvordan dette verdigrunnsynet var støttet opp i mot prosesser for å potensielt gi en merverdi for virksomhetsbrandingen. Videre argumenterer respondenten fra toppledelsen at arbeidet med visjonen ikke ble 'satt', av at visjonen og de underbyggende verdiene for denne ble definert, og at Atea, har en kontinuerlig tilnærming til dette arbeidet: «Vi kommer jo aldri i mål, fordi rammevilkårene og rammebetingelsene endrer seg over tid ... vi må være lydhøre og ydmyke overfor de signaler som kommer». Dette er altså et argument for at Atea følger en tilnærming som i denne teorien anses å være avgjørende for at det hele tiden er et samsvar mellom

komponentene strategisk visjon, og organisatorisk kultur. ”Sett fra en tradisjonell sender-til-mottaker modell, vil ikke kommunikasjon i dagens virksomheter egentlig aldri stoppe. Den er kontinuerlig og pågående” (Schultz, Kitchen, 2004, s. 359) Atea lytter altså til signalene om hvordan den organisatoriske kulturen utvikler seg. De er også lydhøre i forhold til hvilke signaler de får inn, og vil prøve å påvirke den organisatoriske kulturen, dersom det oppdages at det eksisterer en motsetning mellom strategisk visjon og den organisatorisk kultur, respondenten legger videre til følgende metafor for dette arbeidet: «det blir som å gå etter regnbuen, du kommer jo aldri til enden, for det endrer seg stadig». En kan derfor hevde at de har en kontinuerlig re-investering av tilnærming til arbeidet med relasjonen mellom strategisk visjon og organisatorisk kultur, noe den teoretiske tilnærmingen har definert som avgjørende for en suksessfull tilnærming til dette arbeidet.

Denne re-investeringen er noe de forsøker å tilnærme seg ved å: «ha fokus på akkurat de samme verdiene, og akkurat det samme hele veien», som respondenten fra toppledelsen sier. Den strategiske visjonen støttes av et verdigrunnsyn og som respondenten argumenterer for, er det viktig at de bruker disse verdiene som en ‘rettesnor’ på hvordan deres atferd er, og at dette fokuset vil være et ledd i å sikre at det faktisk eksisterer et samsvar mellom strategisk visjon og organisatorisk kultur. ”Ansatte har en avgjørende rolle i å overføre merkevareverdiene og som sådan bringes de til hjertet av virksomhetsbrandingprosessen” (Balmer, Gray, 2003, s. 979), og på denne måten kan det være effektivt å bruke verdiene som en rettesnor for å definere hva som innenfor denne konteksten er ‘korrekt’ atferd, slik at de ansatte i stor grad vil overføre merkevareverdiene som er representative for Atea. Dette kan sies å være viktig på grunn av at ”akkurat som forbrukere konstruerer identiteter igjennom markedsføring, gjør også de ansatte det” (Balmer, Gray, 2003, s. 987), en kan hevde at dette er mest effektivt innenfor virksomhetsbranding dersom den organisatoriske kulturen er integrert, noe den kan påstås å være hos Atea. Dette konkretiseres blant annet, som definert i analysen av merkevaren, ved at toppledelsen sammen med regionledelsen har kontinuerlige møter sammen, og hva som besluttes i disse møtene blir formidlet videre av regionledelsen til deres mellomledere, som igjen fører dette videre til deres ansatte. En av respondentene i fra Trondheim som har en administrativ funksjon skisserte følgende eksempel på møtevirksomhet innad i virksomheten: «Altså, jeg har ikke så voldsom stor møtefrekvens, men de jeg har er stort sett med Oslokontoret i og med at jeg jobber i administrasjonen, hvor økonomi og sentraladministrasjon er lagt til Oslo. Så der kan jeg ha en del møter [via video], pluss

utekontorene i regionen, som Bodø, Tromsø, og Alta». Dette skisserer klart den samme linjen, og igjennom dette kan kulturen effektivt 'bringes' fra toppledelsen og til de ansatte i regionene, via mellomledere. Og på grunnlag av dette kan Atea tillate deres ansatte å ta sentrum i virksomhetsbrandingsinnsatsen ved at budskapet vil være mer eller mindre det samme uavhengig av hvem en kommuniserer med, og de har en kommunikasjonskanal som skaper dialog i mellom de ansatte, som er i tråd med hva som er presentert i den teoretiske tilnærmingen.

Atea vurderer effektiviteten til dette arbeidet opp i mot trivselsfaktoren til de enkelte. Dette gjør de ved at de sender ut to ganger årlig en spørreundersøkelse bestående av ett spørsmål for å definere i hvilken grad deres ansatte trives på jobb, altså i hvilken grad de ansatte mener at Atea er for de, 'The Place to Be'. Dette er noe de har gjort siden 2007, og derfor er alle disse målingene tatt etter at deres visjon ble definert til å være 'The Place to Be'. De bryter også ned disse resultatene avdelingsvis, for å finne ut av hvilke avdelinger som ligger under gjennomsnittscoren av hele virksomheten sett under ett, og disse avdelingene blir derfor deres fokusområder for å heve den totale scoren. De stiller seg derfor, spørsmålet, sammen med avdelingene, hva skal til for at også disse avdelingene i større grad skal hevde at Atea faktisk er 'The Place to Be'. Det er "et behov for organisasjonen å utvikle nye, forskjellige og mer relevante metoder for måling av påvirkninger og effekten av dens kommunikasjonsprogram" (Schultz, Kitchen, 2004, s. 363). Dette er på ingen måte noen finansielle nøkkeltall, som en virksomhet tradisjonelt sett måles etter, derimot, er det klart at dette er et ledd mot å måle graden av deres effektivitet på andre måter. Dette er også et mål som er svært strategisk riktig for Atea, da deres strategiske visjon er 'The Place to Be', og i hvor stor grad de ansatte føler at de trives på jobben, kan påstås derfor å i alle fall være en indirekte effekt av i hvilken grad de oppfatter at Atea er 'The Place to Be' for de.

Videre skisserer respondenten fra toppledelsen at de jobber aktivt med å prøve å fange opp om ting er 'som de skal' i det daglige: «I det daglige så har jo alle lederne med personalansvar radaren på, som jeg sier. Vi er blitt flinkere til holdt på å si være når ting ikke er som det skal. Og adressere dette tidsnok». Dette kan kobles opp i med noe oppgaven allerede har diskutert, hvor stort fokus Atea har på humør, blant annet ved at det er definert i deres strategiplan at de skal ha det gøy på jobben. Som respondenten legger til: «hvis det er lenge mellom du hører en

latter, og det er lenge mellom at du ser en som drar kjakene oppover, og bare henger med leppa, wow! Da er vi på feil, sannsynligheten er sto for at vi er på feil vei». Dette inngår derfor i hva respondenten mener med at ledere med personalansvar skal ha radaren på, de skal klare å fange opp signalene fra sine avdelinger, og de skal være på vakt med å fange opp dersom det er 'pulser' i avdelingen som ikke reflekterer det de har definert som, innenfor verdigrunnsynet og visjonen, riktig atferd, noe som blant annet kan være at ansatte med dårlig humør sprer dette. «Det er så viktig at humøret er positivt, fordi at det smitter. Og det er en indikasjon på at vi gjør ting på en riktig måte», legger respondenten fra toppledelsen til. Dette er noe en finner støtte for i litteraturen ved at "positive og negative humørendringer har konsekvenser for en rekke av atferder som er viktige til organisatoriske funksjoner [og at] positivt humør ga bedre prestasjoner" (Kelly, Barsade, 2001, s. 120). På bakgrunn av dette kan en hevde at Atea er bedre tjent med at mennesker med dårlig humør, som diskutert i forrige kapittel, vil tjene de bedre ved å jobbe hjemmefra, i 'isolasjon' fra resten av organisasjonen.

Et argument for at kontinuerlig re-investering i tråd med omgivelsene er et viktig element i de utfordringene en møter i miljøet skisseres av en respondent fra Trondheim: «Vi ser jo at dette har endret seg, jeg kom jo inn i 1999, i Merkantildatatiden [et tidligere navn på virksomheten], og den kulturen jeg opplevde da jeg kom inn i 99 og frem til i dag, den er jo ... som dag og natt». Dette kan en knytte opp i mot det respondenten i fra toppledelsen sier at arbeidet med dette handler om, som han sier, å gå etter regnbuen. Det er femten år siden 1999, og i forbindelse med denne teorien, kan det hevdes å være et sunnhetstegn at dagens situasjon oppfattes så forskjellig som fra da. Som respondenten fra toppledelsen trekker frem, så endrer forutsetningene seg, det eksterne miljøet Atea opererer innenfor er mest sannsynlig radikalt endret fra den tiden, med andre aktører, og en forskjellig sammensetning av kunder og leverandører. Atea er også kjent under et annet navn enn hva det var i 1999, og på bakgrunn av flere oppkjøp siden den tiden, er det grunner til å tro at gruppen av ansatte også er radikalt endret. Hevder på ingen måte at visjonen og kulturen i fra 1999 er feil, det er grunner til å tro at den var riktig i forhold til hva organisasjonen representerte på den tiden. Derimot, endrer situasjonen seg, og i tråd med dette, bør virksomheter utvise endringsvilje, og endre strategisk visjon eller organisatorisk kultur i tråd med omgivelsene.

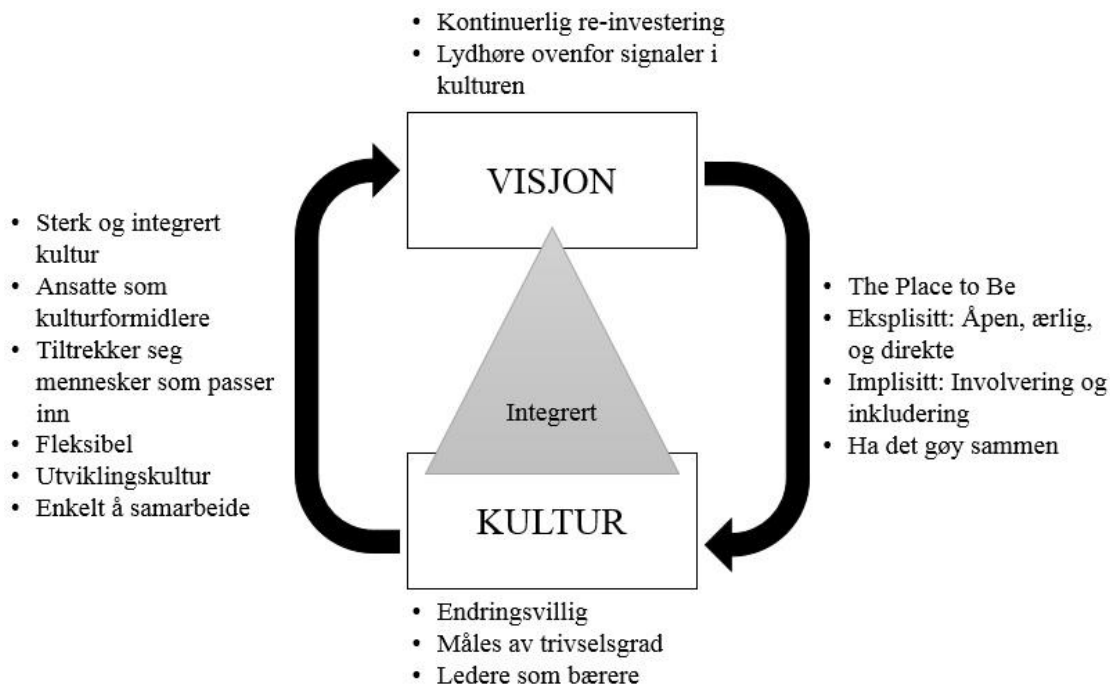
Det at dette faktisk er en kontinuerlig prosess, og en prosess alle i organisasjonen har anledning til å delta i, forsterkes av en annen respondent i fra Oslo: «[Det] tar også mye tid å endre, men jeg synes at vi gjør det på en positiv måte. Endringer er ikke noe som blir tredd nedover hodet, endringer kommer mer naturlig». I et oppfølgingsspørsmål i forbindelse med denne diskusjonen hvor forfatteren spør om de føler de får ta del i endringene svarer alle respondentene fra Oslo utelukkende ja, og en av de utdyper at dette er ganske sammenfallende med 'The Place to Be': «Helt klart, en føler jo at en er med på å forme ... prosessene og kulturen, en er jo involvert». Dette er igjen i tråd med hva denne oppgaven har definert som deres implisitte verdier og normer.

Forfatteren ga alle sine respondenter anledningen til å belyse hvorvidt de følte at Atea som virksomhet kunne vært mer effektivt drevet dersom noen av verdiene og normene som eksisterer i organisasjonen i dag ble eliminert fra verdigrunnsynet. På dette spørsmålet er det ingen av respondentene som trekker frem noe, og i de aller fleste tilfellene ble forfatteren møtt med et bastant nei, og en av grunnene til nettopp dette kan være som en av respondentene fra Trondheim skisserer: «Det har nok kanskje igjen sammenheng med at vi vikk være med på, vi som har vært her såpass lenge i alle fall, fikk lov til å være med å bygge opp dette». Altså, at alle de ansatte som har vært ansatt siden 2006, da denne visjonen ble arbeidet frem, hadde en anledning til å påvirke resultatet av dette arbeidet. Dette kan en hevde er med på å sørge for at de ansatte er forpliktet til verdiene visjonen representerer. Dette, er derimot, også et synspunkt som deles av en respondent fra Oslo, som kom inn i Atea etter visjonen ble satt, via et oppkjøp: «Jeg føler at absolutt at [Atea] ... er det, 'The Place to Be', ... fordi du har mulighet til å være med å påvirke». Dette er et argument for at Atea tar dette med kontinuerlighet i dette arbeidet på alvor, at det ikke var kun ved utarbeidelsen av visjonen de ansatte hadde anledning til å påvirke, derimot, at de også i dag har anledning til dette.

4.5.3 Konklusjon av virksomhetsbrandingen

Denne konklusjonen vil ved siden av å basere seg på diskusjonen over trekke inn elementer fra de øvrige diskusjonene, og ikke kun diskusjonen rundt virksomhetsbrandingen. På denne måten vil den være en oppsummering av hele den analytiske tilnærmingen av denne oppgaven.

Figur 5: Ateas virksomhetsbranding



Figuren over har derfor samlet hva denne oppgaven har trukket ut i fra hvert analysekapittel, da alle spiller en rolle i å forklare hvordan virksomhetsbrandingen hos Atea fungerer. Dette vil utbroderes ytterligere, og en definisjon av deres strategiske visjon og organisatoriske kultur vil følge under, hvor kulturen først forklares, deretter visjonen.

- Ateas organisatoriske kultur oppfattes som sterk, den gir respondentene en klar retning i hverdagen, hvor verdigrunnsynet brukes hele veien for å veilede atferd og kommunikasjon. Dette kan også underbygges ved at de ansatte har følt på kroppen hvordan deres kultur har vært med på å effektivt dratt organisasjonen videre etter konflikter.
- Analysen av den organisatoriske kulturen fant svært få eksempler på at det eksisterer et differensiert eller fragmentert perspektiv av kulturen, noe som betyr at denne oppgaven hevder at oppfattelsen av kulturen er i stor grad lik innad i organisasjonen. Dette kan også være med på å sørge for at budskapet vil være mer eller mindre likt uansett hvem du kommuniserer med.
- At det nettopp eksisterer et integrert perspektiv av kulturen, tillater at de ansatte kan være noe forfatteren har valgt å definere som kulturformidlere, og denne funksjonen

har de ansatte hos Atea. Lederne er kulturbærere, og igjennom kontinuerlige møter i mellom ledelsen og mellomlederne deles oppfattelsen av kulturen i mellom disse leddene, dette føres igjen videre ut til de ansatte, som igjen fungerer som kulturformidlere i den forstand at nyansatte får lære kulturen av sine kolleger fremfor ledere. Da de ansatte er involvert i kulturen i den grad at de kan tillates å formidle den.

- Kulturen spiller også en viktig rolle i rekrutteringsprosesser, hvor de 'speiler' aktuelle kandidater opp i mot kulturen, og dersom de ikke passer inn i kulturen, vil de heller ikke bli ansatt, og på denne måten frastøter kulturen personer som ikke passer inn. Med dette sørger Atea for at de som blir ansatt i mest mulig grad vil passe inn i deres definerte kultur. Dette kan også være et ledd i at deres ansatte i stor grad vil være forpliktet til kulturen.
- Det er også en fleksibel kultur, hvor hver enkelt ansatt tillates stor grad av frihet til å legge opp sin egen arbeidshverdag, og dette inkluderer også fra hvor de ansatte velger å jobbe i fra. Flexibilitet er også noe Atea ønsker å få tilbake, ved at de, for eksempel, forventer at de som er hjemme med sykt barn bidrar med noe i løpet av dagen. På denne måten har de et gjensidig gi og ta forhold til fleksibilitet.
- Oppgaven definerte i forrige kapittel kulturen som en utviklingskultur, fremfor prestasjonskultur. Selvfølgelig er det nærliggende å tro at de også har et stort fokus på å prestere, derimot, virker det som at fokuset på dette er mer indirekte, og at de oppnår dette igjennom å ha stort fokus på utvikling i flere ledd, igjennom å utvikle hver enkelt ansatt, og å utvikle avdelingene kollektivt.
- Det oppfattes også som at det er enkelt å samarbeide på tvers av avdelinger, og videre kan det legges til at det også oppfattes lett å samarbeide og kommunisere med nyansatte, dette kan være som følge av en kombinasjon av rekrutteringsstrategien og at kommunikasjonen blir mer forutsigbar av at alle oppfatter kulturen likt.
 - På tross av dette har oppgaven også påpekt at de individuelle bonusordningene de opererer med i salgsavdelingene er en mekanisme som kan være et hinder for samarbeid,

Den strategiske visjonen kan defineres på følgende måte;

- Den strategiske visjonen er eksplisitt definert som ‘The Place to Be’ hos Atea, og de har forsterket denne visjonen ved å knytte den til et maleri av en Chinatown, som har samme navn som visjonen. Arbeidet med å formidle visjonen oppfattes som svært vellykket, da alle respondentene er innom mer eller mindre de samme elementer når de diskuterer den, samtidig er definisjonene så forskjellige at det tyder på at alle har gjort en god refleksjon over hva dette betyr for de personlig.
- Visjonen støttes opp av et verdigrunnsyn, åpen, ærlig, og direkte, og dette verdigrunnsynet er med på å legge klare føringer for hvordan de ansatte oppfordres til å håndtere sin egen atferd og kommunikasjon med hverandre.
 - Derimot, har det vist seg at enkelte i Bodøkontoret har vanskeligheter til å tilnærme seg dette, og at de på grunn av dette har vært nødt til å sette opp et møte på grunn av dette. Til tross for dette er oppfatningen at møtet kan være en god måte å likevel kunne tilnærme seg verdigrunnsynet, derimot, at det ikke bør være noe annet enn en mellomløsning.
- Det oppfattes, derimot, at det også finnes en del implisitte verdier og normer, som vektlegger det at de hevder at dette er et lagspill, og at de derfor ønsker en involvering og inkludering. Visjonen er også utviklet igjennom nettopp dette, involvering og inkludering av den enkeltes stemme, fremfor at dette er en jobb toppledelsen har tatt seg av.
- Det er også definert i deres strategiplan at de skal ha det gøy på jobb i Atea, og de er opptatt av at humør smitter, derfor ønsker de at ansatte som er i dårlig humør holder seg hjemme, fremfor å komme på jobb. Ledere med personalansvar er også oppfordret til å hele tiden ‘ta temperaturen’ på humøret i sine avdelinger, og fange opp dersom ting ikke er som de ønsker.

Atea forsøker å sørge for en overenstemmelse mellom disse komponentene, og, dermed, opprettholde deres organisatoriske kultur som integrert, igjennom;

- En kontinuerlig re-investering av den organisatoriske kulturen i forhold til den strategiske visjonen. De hevder at dette er en jobb som aldri vil ende, på grunn av at

omgivelsene vil kontinuerlig endres gjør dette at de må ha en kontinuerlig tilpasning for å sørge for at de hele tiden er på riktig vei.

- De er også lydhøre ovenfor de ansatte, og dersom de kommer med gode løsninger som kan være med på å effektivisere seg driften, vil dette vurderes. På denne måten oppfattes kulturen som endringsvillig, det er altså ikke kun toppledelsen som deltar i 'korrigeringer' mot å bedre tilnærme seg den strategiske visjonen, dette er på mange måter et samarbeid som gjennomsyrrer hele organisasjonen.
- De har også en klar strategi for å formidle den strategiske visjonen. Som nevnt tidligere i denne konklusjonen er oppfattes lederne som kulturbærere, altså de som bærer med seg kulturen ut i avdelingene, når denne forplantes og overføres, kan de ansatte betraktes som kulturformidlere.
- De har også målinger på hvor effektiv den strategiske visjonen er. Dette gjør de ved å ha halvårsmålinger for hvor god trivselen på hver enkelt avdeling er, noe forfatteren hevder har klare relasjoner med 'The Place to Be', og en kan indirekte si at denne målingen indirekte ser på graden av hvor de ansatte definerer Atea som stedet å være.

På bakgrunn av disse funnene vil forfatteren hevde at Ateas interne perspektiv av virksomhetsbrandingen er sterk. De har langt på vei et integrert perspektiv av kulturen, en kan videre hevde at de har gjort en møysommelig og god jobb når det kommer til å knytte en visjon sammen med verdier og normer som både reflekterer godt over hva Atea representerer, som støtter de i det daglige ved å gi en klar retning i hverdagen, og som støtter opp under utviklingen av virksomheten.

5. Drøftende tilnærming

5.1 Innledning

I dette kapitlet vil oppgaven oppsummeres, og et sammendrag av dataene basert på analysene vil presenteres som et svar på oppgavens forskningsspørsmål. Forfatteren vil selv hevde at oppgavens teoretiske forankring har vært svært relevant for oppgaven. Det har både hjulpet i stor grad i innhenting av oppgavens empiriske data igjennom intervjuene, og vært en god støtte for forfatteren i den analytiske diskusjonen av de empiriske dataene.

Konklusjonen av oppgaven presenteres i besvarelsen av hovedproblemstillingen: *I hvilken grad er det en overensstemmelse mellom Ateas strategiske visjon og organisatoriske kultur?* Til slutt vil det diskuteres forslag til videre forskning som kan bygge på denne oppgavens funn.

5.2.1 Hvor forenlig er Ateas organisatoriske kultur i mellom deres ulike kontorer?

Ateas organisatoriske kultur oppfattes i stor grad å være forenlig mellom de ulike kontorene som er inkludert i denne oppgavens utvalg. Som nevnt tidligere er verdiene noe alle respondenter kan referere til, i mer eller mindre samme ordlyd, samtidig som at de aller fleste også kan reflektere over hva dette betyr for de personlig, og de vet også hvordan det forventes at disse verdiene brukes i den daglige kommunikasjonen. Det viser seg også at dette kan i stor grad være et ledd i å gjøre kommunikasjonen innad i Atea mer forutsigbar og effektiv, noe som en kan bevise ved at det oppfattes som at ansatte som for kort tid siden ble ansatt, og arbeider til daglig fra andre kontorer, har jobbet i Atea i en årrekke. Dette kan også være på grunn av deres klare strategi i rekrutteringsprosessen, hvor alle kandidater blir 'speilet' opp i mot Ateas verdier, og hvor de som ikke passer inn i disse verdiene ikke blir ansatt.

Hva som har vært spennende å observere, er at til tross for at ordlyden er mer eller mindre den samme når kulturen diskuteres, oppfattes den likevel som noe mer 'utvasket' desto lengre fysisk avstand en er i fra toppledelsen. Altså, i Oslokontoret er situasjonen mellom toppleder og fokusgruppen mer eller mindre identiske, hvor Trondheimskontoret og Bodøkontoret så absolutt er inntil mye av de samme elementene, men ordlyden fra Bodøkontoret oppfattes som lengre unna topplederens, noe som også korrelerer ved at dette kontoret er også det som fysisk ligger lengst unna Oslokontoret, hvor toppledelsen representeres.

Når det kommer til normene, er dette et element hvor det er noe forskjellig tenkning i forhold til hva dette betyr for de enkelte. Dette vil ikke forfatteren hevde er nok for å ikke definere kulturen som enhetlig mellom kontorene. Forfatteren oppfatter at alle mer eller mindre har den samme oppfatningen av hva kulturen representerer, hvilken atferd og kommunikasjon som er akseptert, og hvilken som er uakseptabel. Dette kan underbygges med at samarbeid på tvers av kontorene oppfattes som enkel, noe som kan være et tegn på at alle opererer innenfor

dette, uavhengig av hvilket kontor de representerer, noe som kan være med på å gjøre kommunikasjonen mellom kontorene enklere og mer forutsigbar.

Denne oppgaven har også definert kulturen som integrert, noe som betyr at kulturen i veldig stor grad er enhetlig på tvers av kontorer.

5.2.2 Hvordan formidles Ateas strategiske visjon til deres medlemmer i den daglige driften?

Atea har en klar definert linje for hvordan deres strategiske visjon skal formidles i det daglige. Som definert i denne oppgaven kan en se på lederne som kulturbærere og de ansatte som kulturformidlere, noe en kan se i oppgavens diskusjon av virksomhetsmerkevaren. Dette løser de i Atea ved at ledere med personalansvar kontinuerlig har møter med hverandre, hvor de bringer resultatet av dette ut i avdelingene. Videre når denne kulturen er 'forplantet' i avdelingene lar Atea de ansatte være kulturformidlere, i den grad at ved nyansettelser, har ikke lederne noen annen funksjon enn at de forteller om kulturen i rekrutteringsprosessen, etter en er ansatt, er det kollegene en skal lære kulturen av. Dette gjøres blant annet ved å trekke frem verdigrunnsynet i kommunikasjonen, som forklart i avsnittet over. På denne måten kan en påstå at alle ansatte, inkludert lederne, har et kollektivt ansvar for å formidle den strategiske visjonen. Denne formidlingen skjer med andre ord igjennom en kontinuerlig dialog i kommunikasjonskanalene.

5.2.3 Har toppledelsen og medarbeiderne samme oppfatning og forståelse av hva Ateas kultur representerer?

Dette er et spørsmål alle respondentene er blitt spurt direkte om i denne oppgaven, og alle er av den oppfatningen at ledere i Atea har den samme oppfatningen av hva den organisatoriske kulturen representerer. Dette er også noe denne oppgaven hevder ved å konkludere at deres organisatoriske kultur i stor grad er integrert.

5.2.4 Hvilke prosesser drives for å styrke Ateas virksomhetsmerkevare?

Atea har som diskutert rundt merkevaren en god del prosesser som kan være med på å styrke deres virksomhetsmerkevare. Dette løser de ved å trekke frem og bruke verdigrunnsynet i kommunikasjonen, noe som kan være med på å gi de en større grad av forutsigbarhet når det kommer til atferden som utvises på tvers av avdelinger og kontorer. Kommunikasjonen i mellom de ansatte skal være bære preg av åpenhet, ærlighet, og de skal være direkte med hverandre, og lederne formaler involvering og inkludering av de ansatte. Dette er satt i en prosess som Atea kaller for samspillsregler. De har også klare prosesser som har som hensikt å utvikle organisasjonen. Dette er noe de har brutt ned på individnivå igjennom treningsplaner, og avdelingsnivå igjennom å definere hvor god trivselen er i de ulike avdelingene, hvor de går inn aktivt for å forbedre trivselen i de avdelingene som ligger under deres totale gjennomsnitt. De tar også med seg de ansatte i å arrangere arrangementer, her inkluderer og involverer de også leverandørene og partnerne sine også. I hver av disse arrangementene utnytter de også muligheten til å 'dyrke' kulturen, noe som kan gi en kjempeeffekt, også opp i mot virksomhetsimaget, som ikke denne oppgaven ser på, som beskrevet i oppgavens avgrensning.

5.3 I hvilken grad er den en overenstemmelse mellom Ateas strategiske visjon, og deres organisatoriske kultur?

Dette er på mange måter allerede besvart i konklusjonen av virksomhetsbrandingen. Det oppfattes som at Atea har en strategi som er tilnærmet lik rammeverket til virksomhetsbranding, som presentert av Hatch og Schultz, og dette er en strategi forfatteren hevder de har lyktes godt med å implementere i deres organisasjon. Dette gjør at en kan hevde Ateas interne perspektiv av virksomhetsmerkevaren er sterk.

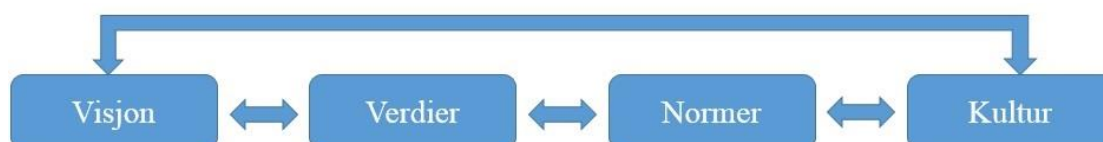
De har hatt et stort fokus på involvering, og inkludering av hele organisasjonen i utviklingen av denne strategien, og det kan hevdes at på bakgrunn av dette har de oppnådd en større forpliktelse til denne strategien av de ansatte, dette blir på mange måter et gjensidig forhold. Forfatteren har følt igjennom fokusgruppeintervjuene, at de ansatte er stolte over kulturen, de er stolte over å kunne jobbe på et sted som tillater de så stor grad av påvirkningskraft som de gjør hos Atea. Dette er også en påvirkningskraft de besitter i det daglige, da de ikke definerer denne jobben som 'satt', og har derfor en kontinuerlig tilnærming til dette arbeidet.

Som definert i diskusjonen rundt virksomhetsbrandingen ble visjonen stemt frem av de ansatte, og etter denne var stemt frem, begynte arbeidet med å fylle denne med innhold. Dette er kanskje ikke helt i tråd med hva teorien beskriver, hvor det er et fokus på at toppledelsen skal være sensitive ovenfor en refleksjon av hva deres organisatoriske kultur representerer, og på best mulig måte gjengi dette i en strategisk visjon. Imidlertid, kan mye tyde på at Atea har truffet veldig godt med dette arbeidet, og det å involvere og inkludere de ansatte i en slik prosess er noe som kan være med på å sikre en ytterligere forpliktelse til den, noe som kan være en kjempeeffekt mot en effektivt drevet virksomhetsmerkevare. Forfatteren hevder at de eksplisitte og implisitte verdiene og normene som er: åpen, ærlig, og direkte; og involvering og inkludering, er effektive elementer til å støtte opp under den strategiske visjonen. De implisitte som går på inkludering og involvering ligger nok nærmere visjonen enn hva de eksplisitte som er åpen, ærlig, og direkte. Det er grunn til å hevde at involvering og inkludering er viktigere elementer for å sørge for at en arbeidsplass er 'The Place to Be', enn det å være åpen, ærlig, og direkte er. Derimot vil forfatteren hevde at verdigrunnsynet åpen, ærlig, og direkte, kan være med på å sikre at en involverer alle, spesielt igjennom hva denne oppgaven har funnet, at dette verdigrunnsynet er med på å spille hverandre gode, som de selv sier.

Denne oppgaven har generert relativt få argumenter som taler i mot at Atea har en sterk virksomhetsmerkevare. Av de få funnene som kan tydes i den retning er at enkelte i virksomheten har vanskeligheter med å innrette seg etter verdigrunnsynet, dette oppfattes, derimot, til å være en relativt liten gruppe av et kontor, og Atea har vist seg fleksibel i mot dette, og forsøker å løse dette med et møte, slik at de likevel kan være tro mot verdigrunnsynet. Derimot, er den største negative faktoren denne oppgaven har funnet er mekanismene i Ateas lønnsstruktur i salgsavdelingen, hvor de har en tradisjonell tilnærming med individuelle bonusordninger. Både funnene i denne oppgaven og tidligere forskning støtter at samarbeidet innad i salgsavdelingene kunne blitt høyere dersom de også hadde en mer moderne tilnærming av dette, som for eksempel, et kollektivt bonussystem, slik at de i større grad kunne dratt fordel av de individuelle styrkene og eliminert svakhetene til hver enkelt selger. Det viser seg også at dette er et problem på tvers av regioner, slik at det kan tenkes at mekanismer for å samkjøre bonusordningene på tvers av kontorer også hadde vært fornuftig.

På bakgrunn av dette vil forfatteren hevde at interaksjonen mellom visjon og kultur på mange måter kan påstås å foregå i tråd med modellen under, hvor linjene i mellom komponentene er klare, derimot, er det vanskelig å vurdere hva som påvirker hva. Visjonen er støttet opp av et sett med verdier og normer som er med på å forme ‘spillereglene’ som Atea selv kaller dette. Dette går først og fremst ut på at verdiene som er åpen, ærlig, og direkte skal brukes aktivt i den daglige kommunikasjonen. Dette verdigrunnsynet er med på å støtte opp under normene, som er involvering og inkludering, ved at alle involveres i å gjøre hverandre gode ved å gi hverandre gode konstruktive tilbakemeldinger, og nettopp å spille hverandre gode oppnår en det som forfatteren har valgt å definere som en utviklingskultur. Imidlertid, kan dette også snus om på, hvor en kan hevde at utviklingskulturen i Atea kan være med på å sørge for at alle inkluderes og involveres, fordi dette forventes av den enkelte, denne involveringen og inkluderingen oppnår en ved å være åpen, ærlig, og direkte med hverandre, og dette bidrar sammen til at Atea er ‘The Place to Be’. Dette er også helt i tråd med oppgavens forskningsmodell, som hevdet at det var noe uklart hva som var avhengige og hva som var uavhengige variabler, og at begge to kunne være begge deler ovenfor hverandre, avhengig av hvilket ståsted en betraktet kulturen fra.

Figur 6: Ateas relasjon mellom visjon og kultur



5.4 Videre forskning

Denne forskningen på Ateas virksomhetsbranding har som definert kun hatt et internt fokus, dette betyr at det ville vært interessant å videre foretatt en studie som ville sett også på det eksterne fokuset av dette. Det eksterne fokuset representeres av et element som kalles for virksomhetsimage, noe som defineres som ”synspunkter angående virksomheten utviklet av dens interessenter; omverdenens generelle inntrykk av virksomheten” (Hatch, Schultz, 2003, s. 1048). I dette tilfellet ville det vært nærliggende å trekke inn Ateas kunder, og leverandører, for å undersøkt hvorvidt de føler at Atea er for de ‘The Place to Be’. Videre kunne det vært interessant å gjort en mer strategisk vurdering av effektiviteten av virksomhetsbrandingen, for å bedre kunne definere hvor godt dette arbeidet er.

Referanseliste

- AAKER, D. A. & JOACHIMSTHALER, E. 2000. *Brand leadership*, New York, Free Press.
- BALMER, J. M. T. & GRAY, E. R. 2003. Corporate brands: What are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37, 972-997.
- BARON, R. A. 1988. Negative effects of destructive criticism: Impact on conflict, self-efficacy, and task performance. *Journal of Applied Psychology*, 73, 199-207.
- BOGSNES, B. 2009. *Implementing beyond budgeting: unlocking the performance potential*, Hoboken, N.J., Wiley.
- BRADLEY, F. 2005. *International marketing strategy*, Harlow, FT Prentice Hall.
- BUSCH, T., VALSTAD, S. J., VANEBO, J. O. & JOHNSEN, E. 2007. *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*, Oslo, Universitetsforl.
- CHRISTENSEN, L. T. 2002. Corporate communication: The challenge of transparency. *Corporate Communications*, 7, 162-168.
- DE CHERNATONY, L. 2001. *From brand vision to brand evaluation: strategically building and sustaining brands*, Oxford, Butterworth-Heinemann.
- EASTERBY-SMITH, M., THORPE, R. & JACKSON, P. R. 2012. *Management research*, Los Angeles, Sage.
- GOTSI, M. & WILSON, A. 2001. Corporate reputation management: "living the brand". *Management Decision*, 39, 99-104.
- HATCH, M. J. & SCHULTZ, M. 2003. Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37, 1041-1064.
- ISEN, A. M. 1987. Positive Affect, Cognitive Processes, and Social Behavior. In: LEONARD, B. (ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*. Academic Press.
- KELLY, J. R. & BARSADÉ, S. G. 2001. Mood and Emotions in Small Groups and Work Teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 99-130.
- MARTIN, J. 1992. *Cultures in organizations: three perspectives*, New York, Oxford University Press.
- MCLAFFERTY, I. 2004. Focus group interviews as a data collecting strategy. *Journal of Advanced Nursing*, 48, 187-194.
- MYERS, M. D. & NEWMAN, M. 2007. The qualitative interview in IS research: Examining the craft. *Information and Organization*, 17, 2-26.
- OLDHAM, G. R. & BRASS, D. J. 1979. Employee Reactions to an Open-Plan Office: A Naturally Occurring Quasi-Experiment. *Administrative Science Quarterly*, 24, 267-284.
- SCHEIN, E. H. 2003. On dialogue, culture, and organizational learning. *Reflections*, 4, 27-38.
- SCHULTZ, D. E. & KITCHEN, P. J. 2004. Managing the Changes in Corporate Branding and Communication: Closing and Re-opening the Corporate Umbrella*. *Corporate Reputation Review*, 6, 347-366.

SCHULTZ, M. & DE CHERNATONY, L. 2002. Introduction: The challenges of corporate branding. *Corporate Reputation Review*, 5, 105-112.

STANFORD, N. 2011. *Corporate culture: getting it right*, Hoboken, N.J., John Wiley & Sons, Inc.

TURNER, D. W., III 2010. Qualitative Interview Design: A Practical Guide for Novice Investigators. *The Qualitative Report*, 15, 754-760.

ÅRSREGNSKAP ATEA. 2013. *Årsregnskap Atea* [Online]. Available:
http://www.atea.no/Documents/.com/Investor%20Relations/Annual%20Reports/Atea_2013_NO_interaktiv.pdf [Accessed 20.04.14.

Vedlegg

Utvalg fokusgrupper

Bodø

Respondent 1	Kvinnen med nest lengst ansiennitet i konsulentavdelingen
Respondent 2	Mannen med nest lengst ansiennitet i salgsavdelingen
Respondent 3	Mannen med nest minst ansiennitet i salgsavdelingen

Oslo

Respondent 1	Mannen med nest lengst ansiennitet i økonomiavdelingen
Respondent 2	Kvinnen med nest minst ansiennitet i HR-avdelingen
Respondent 3	Kvinnen med minimum fem års ansiennitet i konsulentavdelingen

Trondheim

Respondent 1	Mann med nest lengst ansiennitet i markedsavdelingen
Respondent 2	Kvinne med minimum fem års ansiennitet i konsulentavdelingen
Respondent 3	Mann med minimum fem års ansiennitet i salgsavdelingen

Intervjuguide Dybdeintervju

1. Jeg har lest om deres visjon igjennom hva jeg selv har funnet på deres nettsider, og deres visjon er The Place to Be. Jeg har gjort meg en egen tolkning av denne, hvor jeg mener at denne sier at Atea skal være et inkluderende sted, et sted hvor alle skal føle at deres stemme blir hørt og respektert. Visjonen skal jo ut i fra teorien være samlende for en organisasjon, derfor er jeg interessert i å høre: Hva betyr The Place to Be for deg?
 - a. Jeg ønsker å snakke litt om verdier, men før en snakker om dette kan det være nyttig å definere hva verdier er. For meg er verdier grunnleggende holdninger som ligger i en organisasjons ryggmarg, og kan derfor beskrives som en organisasjons personlighet. Hva føler du Ateas verdier representerer
 - b. Videre ønsker jeg å se på normene som er hos Atea, dette er jo tette beslektet med verdiene, men jeg mener at det skilles ved at normer tar for seg uskrevne regler, hva defineres som akseptabel og uakseptabel holdning og atferd. Hva mener du normene hos Atea representerer?

2. Hva er det toppledelsen gjør i det daglige for å sikre at denne visjonen, med medfølgende verdier og normer blir formidlet til deres ansatte, og hvordan brukes dette til å bygge relasjoner mellom de ansatte?
 - a. På hvilken måte har de ulike avdelingslederne eller mellomlederne noe ansvar for å formidle dette i det daglige?
 - b. Hva gjør dere for å evaluere dette arbeidet? Hvordan definerer dere at dere har gjort en god jobb?
 - i. Kriterier for måloppnåelse.
 - c. Når dere tar inn nyansatte, hvordan vil normalt de bli en del av Atea, hvordan vil de lære seg kulturen?

3. I hvilken grad føler du at ledelsen og deres medarbeidere har den samme forståelsen og oppfattelsen av hva kulturen er?
 - a. Hvordan vil du beskrive at forholdet mellom toppledelsen og de ansatte er?

4. Dersom du skulle beskrive Atea som et dyr, med de personlighetstrekkene du mener både Atea og dette dyret deler, hvilket dyr ville du trekke frem?

Intervjuguider Fokusgrupper:

1. Jeg har lest om deres visjon igjennom hva jeg har funnet på deres nettsider, en visjon som er The Place to Be. Jeg har tolket denne selv, om at Atea skal være et inkluderende sted, et sted hvor alle skal føle at deres stemme blir hørt og respektert. Visjonen skal jo ut i fra teorien være samlende for en organisasjon, så derfor er jeg interessert i å høre: Hva betyr The Place to Be for dere?

2. I resten av intervjuet skal vi ta for oss kulturen som eksisterer hos Atea, og jeg ønsker at vi først ser på verdiene. Men verdier kan være et såpass komplisert, samtidig veldig vagt konsept, slik at det kan være greit å definere hva vi mener med dette før vi begynner å snakke om dette. For min del ser jeg på verdier som de grunnleggende holdningene som ligger i en organisasjons ryggmarg, og kan på mange måter beskrives som en organisasjons personlighet. Hva føler dere Ateas verdier representerer?
 - a. Statoil: Modig, åpen, tett på, omtenkksom
 - b. DNB: Hjelpsom, profesjonell, initiativrik
 - i. Atea: Åpen, ærlig, direkte?

3. Vi skal videre snakke om normer, og som hos verdiene kan dette også være nyttig å definere. Normer vil for meg være snakk om uskrevne regler på arbeidsplassen, altså hva som defineres som akseptabel og hva som defineres som uakseptabel holdning, hva føler dere er de representative normene hos Atea?
 - a. Søke samarbeid dersom en sitter fast
 - b. Kleskodeks på arbeidsplassen
 - c. Ha det gøy på jobb
 - d. Dra hjem hvis du er sur

4. Er det noe av disse verdiene eller normene vi nettopp har diskutert dere ville ha endret?

5. Nå skal vi videre til mer funksjonelle attributter hos Atea, og jeg ønsker å se på møter av dere, og samarbeid på tvers av avdelinger og kontorer. Vi kan ta for oss møter først, hvilke typer møter er det dere har her?
 - a. I hvilken grad føler dere at disse møtene hjelper dere med å nå deres målsettinger?

6. Når dere samarbeider med andre kontorer, i hvilken grad føler dere dette er vanskeligere å gjennomføre sammenliknet med samarbeid innad i kontoret?
 - a. I hvilken grad føler dere at det eksisterer subkulturer hos Atea?

7. På hvilken måte føler dere at nyansatte får ta del i, og hvordan får de lært kulturen hos Atea?

8. Hvordan vil dere beskrive forholdet mellom dere og toppledelsen?
 - a. Føler dere at lederne har den samme oppfatningen av kulturen?
 - b. Er dette en kilde til konflikt?
 - c. Hvordan løses konflikter?

9. Dersom dere skulle beskrive Atea som et dyr, ut i fra personligheten du mener både dette dyret og Atea har, hvilket ville dere trekke frem, og hvorfor?