



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

MASTEROPPGAVE

Organisasjonskultur og omstilling

Kartlegging av organisasjonskultur i

Widerøe's Flyveselskap AS

Atle Stava

Even Steen

Master of Business Administration – Luftfartsledelse

Kurskode: BE325E



"Culture eats strategy for breakfast", Peter Ferdinand Drucker

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på et over 3 år langt studie ved Universitetet i Nordland. Til daglig er vi ansatt som piloter i Widerøe's Flyveselskap AS. Vi har tilbrakt mye tid på å forske på noe vi mener er et av de viktigste satsingsområdene for bedrifter i dag – organisasjonskultur. Vi lever i en dynamisk verden, hvor det å kunne tilpasse seg de stadig skiftene omgivelsene er av stor viktighet for å overleve.

Vi vil takke vår veileder Kristin Haugland Smith ved Universitetet i Nordland. Hennes konstruktive tilbakemeldinger underveis i prosessen har vært til stor hjelp.

Undersøkelsen ville heller ikke latt seg gjennomføre uten godt samarbeid med de ulike fagforeningene i Widerøe. En stor takk rettes derfor også til fagforeningene i Widerøe (WFF og WKF), Widerøe Ground Handling, Widerøe Technical Servise og SAS Ground Handling (SAS Personalklubb og SAS HK).

Det har vært noen hektiske år, der studie og jobb har vært ekstra belastende for våre familier. En takk vil derfor til slutt rettes til dem for deres tålmodighet og støtte underveis.

Atle Stava

Even Steen

4. desember 2015

Sammendrag

Temaet for denne oppgaven er kartlegging av organisasjonskultur, hvor vi benytter rammeverket OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) utviklet av Kim S. Cameron & Robert E. Quinn. Vi har valgt å undersøke organisasjonskulturen i flyselskapet Widerøe, hvor vi stiller forskningsspørsmålet: *Hvordan er organisasjonskulturen i Widerøe i dag, og bør det iverksettes kulturendringsprosesser for å lykkes med den pågående omstillingsprosessen?*

Etter flere år som en del av SAS Gruppen har Widerøe nå fått nye eiere, og startet arbeidet med en stor omstillingsprosess som inkluderer både fisjoner og fusjon. De bakkeansatte og flyteknikerne er skilt ut i to egne selskap, og det er inngått en avtale med SAS om oppkjøp av størsteparten av deres bakkeoperasjoner i Norge. Denne fusjonen innebærer at en liten organisasjon bestående av 220 medarbeidere vil overta om lag 1400 tidligere SAS ansatte. Av disse grunnene mener vi at Widerøe vil kunne stå ovenfor flere kulturelle utfordringer, og at det vil være av stor interesse å kartlegge organisasjonskulturen før omstillingsprosessen har satt for dype spor i organisasjonen.

Vår teoretiske forankring er organisasjonsteori samt strategi og ledelse, hvor hovedfokuset ligger på emnet organisasjonskultur. Vi har foretatt en kvantitativ undersøkelse, og datamaterialet er blitt statistisk behandlet ved hjelp av Questback.

Resultatet av undersøkelsen viser at det er kulturelle forskjeller mellom de ulike yrkesgruppene, og i hovedtrekk mellom de som fremdeles er en del av moderselskapet og de som er fisjonert ut av selskapet. Videre ser vi at det er signifikante avvik mellom den nåværende og den foretrukne kulturen i organisasjonen. Dette er funn som vi mener er indikatorer på at det bør iverksettes en kulturendringsprosess for å lykkes med den pågående omstillingsprosessen. Våre funn viser også at det er liten kulturell forskjell mellom de to organisasjonene som skal fusjoneres, og at disse derfor er kulturelt kompatible. Bang hevder at den kulturelle kompatibiliteten mellom selskapene som skal slås sammen er avgjørende for hvor vellykket integrasjonsprosessen blir (Bang, 2011). Dersom integrasjonsprosessen håndteres på en god måte, mener vi derfor at Widerøe har svært gode muligheter for å lykkes med den planlagte fusjonen.

Abstract

The subject for this thesis is mapping of organizational culture, where we use the framework OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) developed by Kim S. Cameron & Robert E. Quinn. We have chosen to study the organizational culture of the airline Widerøe, where we set the research question: What is the organizational culture in Widerøe today, and should the company implement culture change strategies to succeed in the ongoing restructuring process?

After several years as part of the SAS Group Widerøe has now got new owners, and started work on a major restructuring process that includes both demerging and merging of companies. The ground staff and technicians are demerged into two separate companies. The company has also made an agreement with SAS to acquire most of their ground operations in Norway. This merger means that a small organization consisting of 220 employees will acquire approximately 1,400 former SAS staff. We believe that Widerøe might face several cultural challenges, and that it is of great importance to diagnose the organizational culture early in the restructuring process.

Our theoretical framework is organizational theory and strategy management, where the main focus is on the subject organizational culture. We have completed a quantitative survey, and the data have been statistically processed using QuestBack.

The results of the survey shows that there are cultural differences between the various occupational groups, and in general among those who are still part of the parent company and those that are demerged. We also see that there are significant discrepancies between the current and the preferred culture of the organization. We believe that these findings may be indicating that there is a need for a culture change process to succeed with the ongoing restructuring process. Our findings also show that there were only small cultural differences between the two organizations which will be merged, and consequently they are culturally compatible. Bang argue that the cultural compatibility between the companies to be merged are crucial for the success of the integration process (Bang, 2011). If the integration process is handled in a good way, we therefore believe that Widerøe has a very good chance to complete a successful merger.

Innholdsfortegnelse

Forord	I
Sammendrag.....	II
Abstract	III
Innholdsfortegnelse.....	IV
Figurliste	VI
Tabelliste	VII
Innledning	1
1.1 Aktualisering av problemstilling	1
1.2 Problemstilling	2
1.2 Widerøes historie	2
1.3 Widerøes uttalte verdier	4
1.3 Avgrensing.....	6
2.0 Teoretisk fundament.....	7
2.1 Organisasjonskultur	7
2.1.1 Hva er organisasjonskultur?	7
2.1.2 Hva består organisasjonskultur av?	8
2.1.3 Ulike perspektiver på organisasjonskultur	10
2.1.4 Subkulturer.....	12
2.2 Rammeverket for konkurrerende verdier.....	13
2.2.1 De fire kulturtypene i rammeverket for konkurrerende verdier	15
2.3 Omstilling.....	16
2.3.1 Hvordan planlegge en omstilling.....	16
2.3.2 Gjennomføring av en omstilling	18
2.3.3 Motstand mot endring.....	20
2.3.4 Fisjon	24
2.3.5 Fusjon.....	25
2.4 Oppsummering	26
3.0 Metode	27
3.1 Valg av forskningsdesign	27
3.2 Valg av metode	27
3.3 OCAI.....	29
3.3.1 Oppbygging av spørreskjemaet.....	29

3.3.2 Utregning av score.....	29
3.3.3 Å fortolke kulturprofil ved hjelp av OCAI.....	30
3.4 Datainnsamling og utvalg	32
3.5 Reliabilitet og validitet	33
3.5.1 Frafallanalyse	34
4.0 Funn og analyse	36
4.1 Forskningsspørsmål 1: Hvordan ser den foretrukne organisasjonskulturen ut sammenlignet med den nåværende kulturen?.....	37
4.1.1 Fremtredende kjennetegn ved organisasjonen.....	39
4.1.2 Organisasjonsledelse.....	40
4.1.3 Ledelse ovenfor ansatte	42
4.1.4 Organisasjonslimet	43
4.1.5 Strategiske vektlegginger.....	44
4.1.6 Suksesskriterier.....	45
4.1.7 Overensstemmelse.....	47
4.1.8 Overensstemmelse mellom forfektete og egentlige verdier i Widerøe	47
4.1.8 Konklusjon og svar på forskningsspørsmål 1: Hvordan ser den foretrukne organisasjonskulturen ut sammenlignet med den nåværende kulturen?	49
4.2 Forskningsspørsmål 2: Hvilke kulturelle forskjeller finner vi mellom de ulike yrkesgruppene i organisasjonen?.....	51
4.2.1 Kulturuttrykk for piloter	52
4.2.2 Kulturuttrykk for kabinpersonale	57
4.2.3 Kulturuttrykk for WTS.....	62
4.2.4 Kulturuttrykk for WGH	67
4.2.5 Konklusjon og svar på forskningsspørsmål 2: Hvilke kulturelle forskjeller finner vi mellom de ulike yrkesgruppene i organisasjonen?	72
4.3 Forskningsspørsmål 3: I hvilken grad er Widerøe Ground Handling (WGH) og SAS Ground Handling (SGH) kulturelt compatible?.....	75
4.3.1 Sammenligning av nåværende og foretrukket kultur i SGH og WGH	80
4.3.2 Konklusjon og svar på forskningsspørsmål 3: I hvilken grad er Widerøe Ground Handling (WGH) og SAS Ground Handling (SGH) kulturelt compatible?	86
5 Oppsummering og konklusjon	88
5.1 Forslag til veien videre for Widerøe	91
5.2 Avsluttende kommentarer og forslag til videre forskning	93
6 Bibliografi	95

Vedlegg 1 – Oppbygging av OCAI	98
Vedlegg 2 – ”Betyr” og ”betyr ikke” analyse av Cameron & Quinn	101
Vedlegg 3 – Overenstemmelse i de 6 dimensjonene	103
Vedlegg 4 – Spørreundersøkelse Widerøe (inkludert WGH og WTS)	109
Vedlegg 5 – Spørreundersøkelse SGH.....	118

Figurliste

- Figur 2.1 Kulturelle nivå (Schein, 2004)*
- Figur 2.2 De tre perspektivene til kultur (Jacobsen og Thorsvik, 2007)*
- Figur 2.3 Rammeverket for konkurrerende verdier (Cameron & Quinn, 2013)*
- Figur 2.4 McKinsey 7S modell (Roos, Krogh og Roos, 2010)*
- Figur 2.5 Kotters 8 stegs modell (Kotter 1996)*
- Figur 3.1 Eksempel på presentasjon av funn*
- Figur 3.2 Arbeidsprosessen ved bruk av OCAI*
- Figur 3.3 Demografisk fordeling – avdeling*
- Figur 3.4 Demografisk fordeling - kjønn*
- Figur 3.5 Oversikt over deltakelse i undersøkelsen*
- Figur 4.1 Kulturuttrykk for hele organisasjonen samlet (N=163)*
- Figur 4.2 Fremtredende kjennetegn ved organisasjonen (N=163)*
- Figur 4.3 Organisasjonsledelse hele Widerøe (N=163)*
- Figur 4.4 Ledelse ovenfor ansatte (N=163)*
- Figur 4.5 Organisasjonslimet (N=163)*
- Figur 4.6 Strategiske vektlegginger (N=163)*
- Figur 4.7 Suksesskriterier (N=163)*
- Figur 4.8 Kulturuttrykk for piloter (N=82)*
- Figur 4.9 Kulturuttrykk for kabinpersonale (N=36)*
- Figur 4.10 Kulturuttrykk for WTS (N=23)*
- Figur 4.11 Kulturuttrykk for WGH (N=12)*
- Figur 4.12 Nåværende kultur i de ulike yrkesgruppene*
- Figur 4.13 Foretrukket kultur i de ulike yrkesgruppene*
- Figur 4.14 Kulturuttrykk for SGH (N=43)*
- Figur 4.15 Sammenligning av nåværende kultur i SGH (N=43) og WGH (N=12)*
- Figur 4.16 Sammenligning av foretrukket kultur i SGH (N=43) og WGH (N=12)*

Tabelliste

Tabell 3.1 Frafall underveis i undersøkelsen (Widerøe)

Tabell 4.1 Nåværende og foretrukket organisasjonskultur for hele organisasjonen

Tabell 4.2 Fremtredende kjennetegn ved organisasjonen (N=163)

Tabell 4.3 Organisasjonsledelse hele Widerøe (N=163)

Tabell 4.4 Ledelse ovenfor ansatte (N=163)

Tabell 4.5 Organisasjonslimet (N=163)

Tabell 4.6 Strategiske vektlegginger (N=163)

Tabell 4.7 Suksesskriterier (N=163)

Tabell 4.8 Nåværende og foretrukket organisasjonskultur for piloter (N=82)

Tabell 4.9 Nåværende og foretrukket organisasjonskultur for kabinansatte (N=36)

Tabell 4.10 Nåværende og foretrukket organisasjonskultur for WTS (N=23)

Tabell 4.11 Nåværende og foretrukket organisasjonskultur for WGH (N=12)

Tabell 4.13 Nåværende og foretrukket organisasjonskultur for SGH (N=43)

Tabell 4.14 Sammenligning av kultur i SGH og WGH

Innledning

Widerøe Flyveselskap AS ble opprettet 19. februar 1934, og er dermed Norges eldste flyselskap. Selskapet har siden 2000 levert positivt driftsresultat hvert år, med beste år i 2011 hvor resultatet ble på over 370 millioner kroner før skatt.

1.1 Aktualisering av problemstilling

I 2013 valgte SAS å selge 80% av Widerøe's Flyveselskap AS til en investorgruppe bestående av Torghatten AS, Fjord 1 AS og Nordland Fylkeskommune (NRK, 2013). Siden da har selskapet påbegynt en omstillingsprosess for å forbedre den fremtidige konkurranseevnen til selskapet. Den nye ledelsen i selskapet ønsker å bygge om organisasjonen på et år, ved å forhandle frem ny pensjonsavtale som vil medføre en besparelse på 200 millioner kroner samt å fisjonere ut deler av virksomheten (DN, 2015). I skrivende stund er bakkeansatte og teknikere allerede skilt ut i henholdsvis Widerøe Ground Handling AS (WGH) og Widerøe Technical Service AS (WTS). Widerøe har også inngått en avtale om å overta SAS Ground Handling (SGH) i Norge (med unntak av virksomheten på Oslo lufthavn Gardermoen) (Widerøe, 2015).

Flere studier som har blitt gjennomført de siste tiårene har konkludert med at så mye som 50-80% av alle fusjoner mislykkes med tanke på de finansielle målene som ble satt i forkant av fusjonen. Det hersker stor enighet blant kulturforskere at det vies for lite oppmerksomhet til de kulturelle utfordringene som kan oppstå i forbindelse med slike omstruktureringer (Bang, 2011, Cameron og Quinn, 2013). Cartwright og McCarthy legger stor vekt på at det bør foretas en kulturkartlegging før selve fusjonen finner sted. De hevder at assimilasjon er det vanligste utfallet ved fusjoner, det vil si at den ene kulturen assimileres inn i den andre kulturen. Oftest assimileres kulturen i det oppkjøpte selskapet inn i kulturen i det kjøpende selskapet (Bang, 2011).

Det nylig utskilte selskapet WGH vil etter en fusjon med SGH vokse fra 220 til ca. 1600 ansatte med en forventet omsetning på 1 milliard kroner. Det betyr at den dominerende kulturen i dette tilfelle vil være det oppkjøpte selskapet. Dette vil kunne by på store utfordringer dersom ledelsen ønsker å beholde den allerede eksisterende organisasjonskulturen i selskapet.

Henning Bang viser til tre sentrale faktorer som vil påvirke integreringsprosessen. For det første hvor raskt det skapes en ny felles organisasjonsidentitet, deretter i hvilken grad de ansatte opplever prosessen som rettferdig og til sist i hvilken grad ledelsen lykkes med en åpen og ærlig kommunikasjon før, underveis og etter sammenslåingen (Bang, 2011).

1.2 Problemstilling

Vår problemstilling er:

Hvordan er organisasjonskulturen i Widerøe i dag, og bør det iverksettes kulturendringsprosesser for å lykkes med den pågående omstillingsprosessen?

For å besvare problemstillingen har vi satt følgende forskningsspørsmål:

- 1. Hvordan ser den foretrukne organisasjonskulturen ut sammenlignet med den nåværende kulturen?*
- 2. Hvilke kulturelle forskjeller finner vi mellom de ulike yrkesgruppene i organisasjonen?*
- 3. I hvilken grad er Widerøe Ground Handling (WGH) og SAS Ground Handling (SGH) kulturelt compatible?*

1.2 Widerøes historie

Widerøe ble grunnlagt 19. februar 1934 av Viggo Widerøe sammen med fire venner, og er dermed Norges eldste flyselskap. Allerede første driftsår fikk de konsesjon med posten, og startet opp sjøflyrute mellom Oslo, Kristiansand, Stavanger og Haugesund. Selskapet fraktet 6000 passasjerer dette året, og utdannet og ansatte 30 nye piloter.

Selskapet startet også opp ambulanseflyging for egen regning, og fortsatte denne driften frem til Stortinget og Rikstrygdeverket bevilget de første midlene til denne driften i 1951. Etter krigen opprettet Widerøe baser for ambulanseflygingen i Oslo, Trondheim, Narvik og Tromsø. 4600 ambulanseturer ble fløyet i Nord Norge alene frem til sjøflyvirksomheten ble nedlagt i 1971.

1969 markerte starten på en ny epoke for selskapet, dette var året da grunnleggeren Viggo Widerøe trakk seg ut av driften av selskapet. Selskapet reorganiserte og SAS, Braathens og Fred Olsen & Co gikk inn på eiersiden. I 1972 ble basen på Fornebu lagt ned, og hovedkontoret ble flyttet til Bodø. Viggo Widerøes visjoner for selskapet hadde vært å holde landet samlet ved å opprette flere nye flyplasser og flyruter, noe de nye eierne også jobbet videre mot.

Håkon Kyllingmark som var samferdselsminister i Borten regjeringen jobbet hardt for opprettelsen av kortbanenettet og etter to års kamp vedtok Stortinget å bygge ut nettet. I 1968 åpnes den første kortbaneruten på Helgelandskysten. Fra 1970 til 1975 ble det nye kortbanenettet bygget ut og nye flyplasser så dagens lys på Vestlandet, Lofoten/Vesterålen, Sørkjosen, Hammerfest, Mehamn, Berlevåg, Sandane og Narvik.

I 1981 startet en ny epoke for Widerøe, da de gikk til anskaffelse av flytypen de Havilland Dash 7. Denne maskinen hadde 50 seter, trykkabin, autopilot, værradar og fire motorer, og så stort at det ble krav om kabinpersonale om bord. Maskinen gikk i rute på Helgeland, Lofoten og Vesterålen og var en betydelig forbedring av tilbudet.

I 1985 hadde selskapet 400 ansatte, trafikkerte flyruter på 35 flyplasser og fraktet 656.000 passasjerer. 1986-1988 ble Førde, Værøy, Røst og Mosjøen innlemmet i kortbanenettet. I 1989 kjøpte Widerøe selskapet Norsk air AS og selskapet opererte dermed også på rene kommersielle ruter på inn og utland.

Stortinget vedtok i 1992 at selskapet skulle få tilskudd til å fornye sin flyflåte. Selskapets Twin Otter og Dash 7 ble dermed skiftet ut til fordel for det mer moderne flyet Bombardier Dash 8. I 1997 hadde selskapet 955 ansatte og 21 Dash 8 fly.

I 2001 anskaffet selskapet Bombardier Dash 8 Q400 (79 seter). I 2009 hadde selskapet vokst til 1300 ansatte og fløy mer enn 2 millioner passasjerer årlig og opererte en flyflåte bestående av 30 fly.

I 2010 overtok selskapet deler av SAS sin produksjon på Vestlandet. Denne avtalen medførte også at 50 piloter ble frivillig overført fra SAS til Widerøe.

I 2011 hadde selskapet sitt beste resultat noensinne, på 370 millioner før skatt. TNS Gallup kåret Widerøe til årets kundebedrift og selskapet tok sølv i ERA airline of the year. I 2012 tok selskapet gull i ERA. Samme år krever regjeringen at SAS, som sliter tungt økonomisk, skal selge Widerøe(NRK, 2012).

Widerøe opererer (i 2012) en flyflåte bestående av 39 fly av typen Bombardier Dash 8.
(Widerøe)

1.3 Widerøes uttalte verdier

Widerøes uttalte verdier er:

"pålitelig, omtenksom, stå på vilje og folkelig"

(Widerøe)

I følge deres nettsider er dette egenskaper de ser etter hos kommende medarbeidere:

"For at medarbeiderne skal kunne innfri de forventninger som stilles til dem i det daglige arbeidet, må de føle at de tillegges verdi. Arbeidsglede er en nødvendig betingelse for gode prestasjoner. En sunn, motivert og velkvalifisert arbeidsstyrke er grunnlaget for Widerøes videre utvikling. Ved å arbeide for helsefremmende arbeidsplasser, der våre medarbeidere får en positiv helseeffekt av å være på jobben, skal selskapet oppnå en reduksjon i kostnader relatert til sykefravær, og en økning i produktiviteten. Dette vil være et resultat av en sunn arbeidsstyrke med høy motivasjon, god arbeidsmoral og gode samarbeidsforhold.

Vi erkjenner at mangfold kan bidra positivt til vår konkurransevne. Vi ønsker medarbeidere med ulik erfaringsbakgrunn, som tør å utfordre og tenke nytt. Vi tror at mangfold motvirker gruppetenkning og således skaper grunnlag for bedre beslutninger. Vi arbeider hele tiden for å skape en arbeidsplass som gir større rom for allsidighet og som motiverer til fleksibilitet og endringsvilje, økt kreativitet og nye løsninger, samt et sunnere og bedre arbeidsmiljø. Vi skal derfor aktivt søke å fremme et mangfoldig arbeidsmiljø, gjennom å rekruttere og utvikle medarbeidere av begge kjønn, i forskjellige livssituasjoner og med ulik bakgrunn. Våre opplærings- og utviklingsprogrammer skal reflektere det faktum at våre medarbeidere har forskjellige forutsetninger og således ulike behov for opplæring og veiledning.

For å lykkes med våre ambisjoner er det nødvendig å dyrke frem en tydelig prestasjonskultur. Vi vil derfor legge til rette for å identifisere og belønne individuelle og kollektive

prestasjoner. Medarbeidere med et spesielt potensiale bør identifiseres så tidlig som mulig, og oppmuntres til å ta mer ansvar og søke utfordringer i Widerøe eller innenfor andre deler av SAS konsernet. Det skal legges til rette for flere ulike karriereveier innenfor konsernet.

Våre medarbeidere har et selvstendig ansvar for arbeidsmiljøet, slik at alle medarbeidere forventes å bidra positivt til egen og andres trivsel på arbeidsplassen."

Om organisasjonens ledere skriver de følgende:

"Widerøe opererer i et krevende marked, og for å levere gode resultater over tid er det nødvendig for selskapet å rekruttere og utvikle ledere som identifiserer seg med våre lederprinsipper - MESTER - og utøver dem i sitt daglige arbeide:

Har Målforståelse - har tydelige, oppnåelige, ambisiøse og operasjoniserbare mål som lar seg etterprøve.

Driver Endringer - kontinuerlig på jakt etter forbedringer, og har både kunnskap, evne og motivasjon til å forstå eller delta i større og mindre endringer og forbedringer. Fravær av tilfredshet med dagens tilstand.

Søker Selvinnsikt - å plassere seg selv i en større sammenheng og gjøre sitt beste innenfor gitte rammer, samtidig som man interesserer seg for egne sterke og svake sider - for å kunne ivareta personalansvar på en konstruktiv måte.

Fremmer Trygghet - er trygge både faglig og sosialt, innenfor de rammer man er satt til å forvalte. Ledere i Widerøe kjenner sitt mandat, sine rammer, sine medarbeidere og sine egne ledere. Å kjenne seg trygge betyr å skape takhøyde og tåle konstruktiv kritikk.

Skaper Entusiasme - har ekte positivt engasjement som man tør å vise både kunder og kolleger og som smitter over på andre. Det er vesentlig å skape en kultur som har plass til andres entusiasme - og der humør og iver berømmes.

Er Resultatorientert - har evne til å avslutte og fullføre et arbeid, at man utålmodig jager sluttresultatet, og ikke er tilfredse før man når målstreken. Betyr også en grunnleggende forståelse av behovet for lønnsomhet og drivkreftene bak stadig økt konkurransekraft.

Ledelse i Widerøe skal være preget av en evne og vilje til å vinne. Som leder i Widerøe trives du når du leverer dine beste prestasjoner. Du viser anerkjennelse for dine kollegaers seire og deltar gjerne i deres feiring.

Ledere som gir uttrykk for at de ønsker å utvikle seg videre, skal identifiseres og tilbys relevant opplæring iht. utviklingspotensiale, stillingsnivå og fagområde.

Det er en ledelsesoppgave å fremme godt arbeidsmiljø og sørge for å utvikle egne medarbeidere, både i saks- og personforhold. Som leder i Widerøe SER du dine medarbeidere og gir dem den oppmerksomheten de fortjener. Alle ledere bør aktivt delta i arbeidet med å identifisere spesielle talenter. Våre ledere skal belønnes for dette arbeidet."

1.3 Avgrensning

I vår forskning har vi valgt å ta for oss organisasjonen Widerøe, og for å få tilgang til respondenter inngikk vi et samarbeid med ulike fagforeninger. Oppgaven er derfor avgrenset til å ta for seg organisasjonskulturen slik den er opplevd og ønsket av piloter og kabinpersonale i Widerøe AS, bakkepersonale i WGH, teknikere i WTS og bakkeansatte i SGH (i Norge). Ledelsen samt ansatte i informasjonsavdelingen, kvalitet- og sikkerhetsavdelingen, network & pricing, salgsavdelingen og økonomiavdelingen er dermed ikke tatt med i vår undersøkelse, og vår forskning dekker dermed omkring 70% av organisasjonens medlemmer. Ansatte som ikke er fagorganisert har heller ikke deltatt i spørreundersøkelsen.

2.0 Teoretisk fundament

I denne delen vil vi presentere elementer fra organisasjonsteorien og strategi og ledelse, som vi mener er viktige for å drøfte funnene i vår analyse av organisasjonskulturen i Widerøe og SGH. Det teoretiske hovedfokuset er på organisasjonskultur og omstilling. Verktøyet vi har benyttet oss av for å kartlegge organisasjonskultur (OCAI) har sitt grunnlag i det teoretiske rammeverket for konkurrerende verdier (Competing Value Framework), som også vil bli presentert i dette kapitlet.

2.1 Organisasjonskultur

2.1.1 Hva er organisasjonskultur?

Det sentrale i de fleste definisjonene på organisasjonskultur er fokuset på opplevelser, tanker og meninger som er felles for flere personer i en bestemt sosial sammenheng (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Vi har valgt å legge vekt på Edgard Schein sin definisjon av organisasjonskultur (Schein, 2004:17) :

"...a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptations and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems."

Definisjonen peker på noen sentrale element, der begrepet *kultur* må knyttes opp mot en eller annen gruppe som deler et sett av grunnleggende antakelser. Videre er kultur basert på læring, der gruppen lærer å mestre problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon. Den rådende kulturen i en gruppe vil bli lært bort til nye medlemmer, og kulturen opprettholdes bare så lenge den oppfattes som riktig og sann. Videre viser definisjonen at organisasjonskulturen har noe med følelser å gjøre (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Kim S. Cameron og Robert E. Quinn legger stor vekt på at det er viktig å skille mellom organisasjonskultur og organisasjonsklima. Organisasjonsklima består av midlertidige holdninger, følelser og oppfatninger hos enkeltindivider, noe som raskt kan endres etter hvert

som omgivelsene endres. Organisasjonskultur derimot omhandler kjerneverdier i organisasjoner, noe som det tar lang tid å endre (Cameron og Quinn, 2013).

2.1.2 Hva består organisasjonskultur av?

Vi kan si at organisasjonskultur består av kulturinnhold og kulturuttrykk. Kulturinnholdet kan defineres som de normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som preger medlemmene i organisasjonen. Kulturuttrykket er den delen av kulturen som kan observeres, og kalles gjerne artefakter (Bang, 2011).

Det er ikke enighet blant kulturforskerne om hvordan man skal definere organisasjonskulturens kjerneelementer. Mange kulturforskere bruker verdier og normer for å beskrive kjernen i organisasjonskulturen (Bang, 2011). Schein beskriver kjernen i organisasjonskultur som et mønster av grunnleggende antakelser som blir tatt for gitt av organisasjonens medlemmer (Schein, 2004). Slike antakelser er vanskelig å observere. Jacobsen & Thorsvik mener vi kan omgå problemet med å kartlegge grunnleggende antakelser fordi at kulturen eksisterer på tre kulturelle nivå (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Det er grunnleggende antakelser, verdier og normer og artefakter (se figur 3.1)(Schein, 2004). De mener at de grunnleggende antakelsene vil gjenspeiles i medlemmenes verdier og normer, som lettere kan studeres (Jacobsen og Thorsvik, 2007).



Figur 2.1 Kulturelle nivå (Schein, 2004)

Grunnleggende antakelser

Når løsningen på et problem viser seg å fungere gang på gang, har man en tendens til å ta det for gitt. Det som en gang var en hypotese blir gradvis en sannhet som preger måten man tenker på. Dette beskriver grunnleggende antakelser, og de har en tendens til å bli udiskutable i organisasjonen og er derfor ekstremt vanskelig å endre. Kultur som et sett grunnleggende antakelser definerer hva man setter fokus på, hvordan man fortolker situasjoner, hvilke

følelsesmessige reaksjoner man får og hvilke handlinger man iverksetter som følge av dette. Mennesket har et behov for kognitiv stabilitet, og ethvert forsøk på å endre de grunnleggende antakelsene vil resultere i usikkerhet og aktivere forsvarsmekanismer (Schein, 2004).

Verdier

I motsetning til grunnleggende antakelser er verdier åpne for diskusjon, og man kan enes om å være uenig om dem (Schein, 2004). Verdier er det kjerneelementet som benyttes av flest kulturforskere til å beskrive organisasjonskultur. Gert Hofstede er en av dem, og han definerer verdier som (Hofstede, 1993:22):

«Generelle tendenser til å foretrekke bestemte forhold fremfor andre.»

Han hevder at verdier er noe av det første man ubevisst lærer seg som barn. Videre skriver han at man lærer seg de grunnleggende verdiene før 10 års alderen, og at de etter det er vanskelig å forandre. På grunn av at de fleste verdiene ikke er bevisste, er det også vanskelig å diskutere dem og de vil være vanskelig for utenforstående å observere (Hofstede, 1993).

Når man studerer organisasjonskultur antar man gjerne at verdiene kommer til syne gjennom organisasjonens planer, hvilke beslutninger som tas samt hvilken filosofi som legges til grunn for virksomheten (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Videre er det viktig å skille mellom forfektete verdier og bruksverdier. Forfektete verdier er de uttalte verdiene som organisasjonen hevder de har. Dette kommer gjerne til syne i organisasjonens visjon og strategi. Disse stemmer ikke nødvendigvis overens med de egentlige verdiene som styrer adferden til organisasjonens medlemmer, nemlig bruksverdiene (Bang, 2011).

Normer

Normer kan beskrives som uskrevne regler som sier noe om hva som er passende handling i ulike sosiale sammenhenger, og gir dermed retningslinjer og begrensninger på atferd. Organisasjonen formaliserer gjerne dette i regelverket sitt som gjøres kjent for alle medlemmene i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Man kan skille mellom normer som er bevisst og normer som ikke er bevisst.

Artefakter

Antakelser, verdier og normer er kjerneelementer i organisasjonskulturen som ikke direkte er

synlige. Artefaktene derimot er det synlige uttrykket av disse kjerneelementene, som lett kan observeres. Det kan være arkitektur, språk, teknologi, produkter, klesdrakt og adferd. Artefaktene må fortolkes for å kunne virke som symboler. Man må dog være forsiktig med å fortolke kulturen basert på artefaktene alene, da våre fortolkninger av disse vil bli påvirket av følelser og tidligere erfaringer (Schein, 2004).

Jacobsen & Thorsvik deler artefaktene inn i tre hovedgrupper (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Første hovedgruppe er det mennesker sier, i det ligger eksempelvis symbolske fortellinger. Andre gruppe er menneskers adferd, og en sentral kulturartefakt er måten organisasjonens medlemmer uttrykker sine følelser på. I hvilken grad affektive uttrykk som sinne, gråt og taushet tillates i organisasjonen, vil kunne tolkes som grunnleggende antagelser, verdier og normer. Den tredje gruppen tar for seg fysiske gjenstander, som eksempelvis kontorbygninger, logo og bruk av uniform, som vil være lette å observere i organisasjonen.

2.1.3 Ulike perspektiver på organisasjonskultur

Da det finnes så mange muligheter for forskjellige kulturer i en og samme organisasjon hevder Joanne Martin at det er viktig at man i forbindelse med kartlegging av organisasjonskultur benytter seg av tre ulike og komplementære teoretiske perspektiver (se figur 2.2) (Martin, 1992):

Integreringsperspektivet

Her ser man etter verdier, holdninger og meninger som deles av alle medlemmene i hele organisasjonen. Kulturen virker integrerende på alle medlemmene, og fellesskapet samles rundt denne. I dette perspektivet kan lederne forme og utvikle kulturen. Mange modeller for kartlegging av organisasjonskultur har alt fokus mot dette perspektivet.

Differensieringsperspektivet

Under kartlegging er fokuset på kulturelle kjennetegn som har forskjellig betydning for de ulike gruppene i organisasjonen. Man ser på subkulturer og hvilke kjennetegn disse kulturene har. Likheten mellom integrasjonsperspektivet og differensieringsperspektivet er at subkulturene synliggjøres og beskrives på samme måte som en organisasjonskultur. Forskjellen er at differensieringsperspektivet ikke betrakter organisasjonen som enhetlig, men bestående av flere subkulturer.

Fragmenteringsperspektivet

Ved kartlegging av organisasjoner i dette perspektivet fokuserer man på det som er uklart, og som ikke fanges opp i de to andre perspektivene. Man ser etter kulturmanifestasjoner som er tvetydig med hensyn til hvordan kulturen skal tolkes. Bildet som tegnes av organisasjonskulturen vil være preget av at meninger er situasjonsbetinget og skiftene over tid.

	Integreringsperspektivet	Differensieringsperspektivet	Fragmenteringsperspektivet
Fokus mot konsensus	Fanger bare opp konsensus som er utbredt i hele organisasjonen	Fanger bare opp konsensus som er begrenset til subgrupper i organisasjonen	Ingen
Forholdet mellom kulturelle manifestasjoner i organisasjonen	Fokus på klar konsistens	Fokus på klar inkonsistens	Verken klar konsistens eller inkonsistens
Fokus mot uklare manifestasjoner på kultur som skaper tvetydighet	Ekskluderer	Tvetydighet kanaliseres til forhold utenfor subkulturene	Er bare opptatt av uklare kulturelle manifestasjoner og kulturell tvetydighet
Bildet som tegnes av kultur i organisasjonen	Konsensus i hele organisasjonen omkring sentrale og viktige spørsmål	Organisasjonene er preget av subkulturer, det er ingen felles konsensus i organisasjonen om viktige spørsmål	Det er ingen felles konsensus verken på gruppe eller organisasjonsnivå, meninger er situasjonsbetinget og skiftende over tid

Figur 2.2 De tre perspektivene til kultur (Jacobsen og Thorsvik, 2007)

Rammeverket OCAI, som vi har benyttet i denne oppgaven, tar utgangspunkt i det første perspektivet, integreringsperspektivet. Dette fordi Cameron & Quinn mener at det er dette perspektivet som gir kulturen sin makt (Cameron og Quinn, 2013). Dersom medlemmene i organisasjonen deler felles grunnleggende antagelser, verdier og normer, vil kulturen kunne være et konkurransefortrinn. Cameron & Quinn sitt rammeverk bygger i enkelte tilfeller på differensierings- og fragmenteringstilnærmingen, ved at de anerkjenner at uklare aspekt som ikke er mulig å lede alltid vil eksistere i en organisasjon.

2.1.4 Subkulturer

Bang (Bang, 2011:27) viser til Van Maanen og Barley definisjon av subkultur:

"..en undergruppe av organisasjonens medlemmer som samhandler jevnlig med hverandre, som identifiserer seg selv som en distinkt gruppe i organisasjonen, som deler et sett av utfordringer som de fleste i gruppen er enige om er problematiske, og som rutinemessig handler på grunnlag av gruppens unike kollektive virkelighetsoppfatning."

Det er spesielt noen sosiale forhold som gir bedre utgangspunkt for dannelse av subkulturer:

Sosialt samvær er selve grunnlaget for dannelse av subkulturer. I en organisasjon er det mange faktorer som påvirker hvor mye man samhandler. Hvor mye tid mennesker tilbringer sammen vil være avhengig av faktorer som størrelsen på organisasjonen, geografisk spredning, organisasjonsstruktur, sammensetting av arbeidere, arbeidsmåte, fagforeninger, lover og regler osv. Det at man har mer samvær med noen, er viktig fordi hyppig sosial kontakt gjør at man har en tendens til å utvikle felles forståelse og følelser (Trice og Beyer, 1993).

Delte erfaringer gir grunnlag for dannelsen av subkulturer. Utviklingen tar tid, og gruppen må ha opplevd ulike felles problemer og løst disse sammen for at det skal utvikle seg felles handlemønstre. Disse erfaringene kan gi næring til dannelsen av subkulturer (Trice og Beyer, 1993).

Felles personlige karakteristika vil gi bedre grunn for at gruppen skal utvikle et felles sett med normer, verdier og virkelighetsoppfatninger. Det kan være faktorer som utdanning, kjønn, alder, livssyn, nasjonalitet osv. Slike fellestrekk stimulerer til dannelse av subkulturer da medlemmene slipper å endre sine grunnleggende verdier for å føle fellesskap med gruppen (Trice og Beyer, 1993).

I en organisasjon vil det dermed kunne finnes mange ulike kulturer. Dette mangfoldet kan være positivt, men det kan også skape konflikter som kan være skadelige for organisasjonen. Det er spesielt kritisk dersom subkulturen representerer en motkultur til den overordnede dominerende kulturen. En slik situasjon kan eksempelvis oppstå i forbindelse med en fusjon hvor to organisasjoner slås sammen til en (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Ved å dele organisasjonen inn i ulike avdelinger, vil ledelsen legge føringer for den sosiale kontakten mellom medlemmene, og på den måten bidra til dannelse av subkulturer (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Det som kjennetegner et yrke eller en profesjon er at de har en eksklusiv rett til å utføre en bestemt oppgave eller en serie av oppgaver (Trice og Beyer, 1993). Dette kan være formalisert med sertifikater som gir innehaver en eksklusiv rett til å utføre disse oppgavene. Mennesker med lik utdanning og bakgrunn søker ofte sammen på arbeidsplassen, og de har gjerne de samme holdningene og grunnleggende verdiene. Konflikt kan oppstå som følge av at ledelsen ikke har kontroll på hvordan jobben blir utført. Disse gruppene kan også utvikle en etnosentrisk tilnærming ovenfor andre grupper i organisasjonen. Gruppens mål og identitet blir det mest sentrale og samarbeid med andre grupper er minimal (Trice and Beyer 1993).

I de tilfellene organisasjonen deler selskapet inn i ulike geografiske enheter vil det også kunne utvikles ulike subkulturer. Disse avdelingene vil bli preget av de omgivelser avdelingen er i. Jo mer isolert enheten er fra hovedkontoret jo større sjanse er det at denne avdelingen utvikler en egen kultur (Trice og Beyer, 1993). I Widerøe er det stor geografisk spredning mellom de ulike basene (piloter og kabinpersonale) og bakkestasjonene (WGH og WTS). Det er derfor sannsynlig at disse lokale basene og stasjonene vil være preget av lokal kultur.

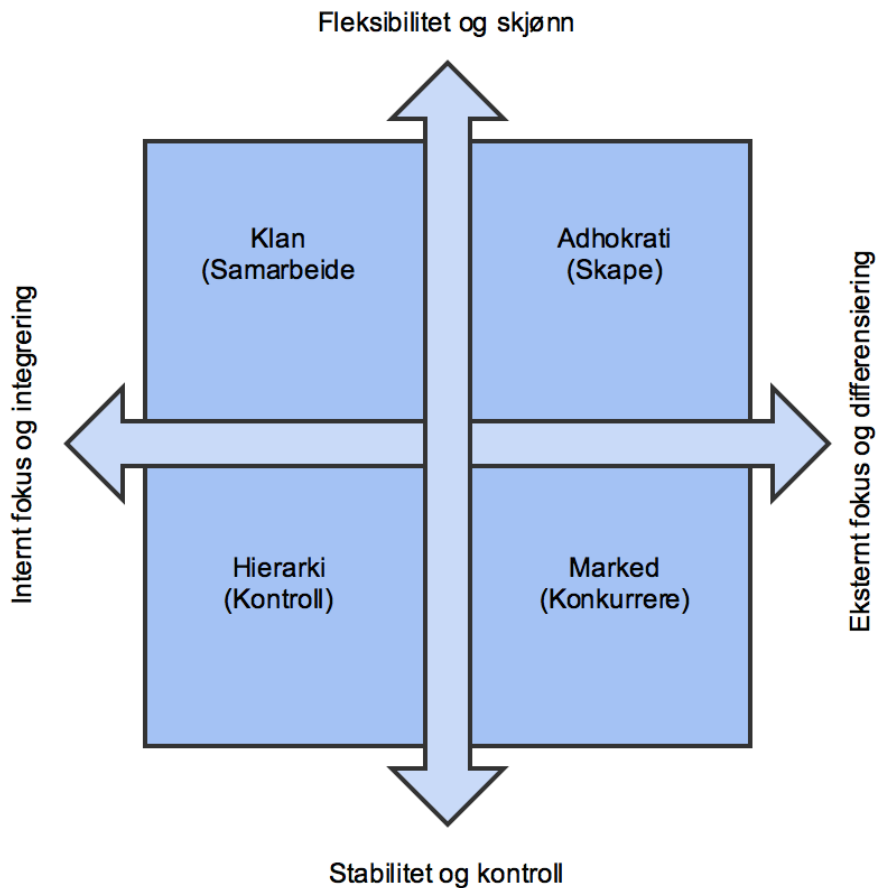
2.2 Rammeverket for konkurrerende verdier

I vår undersøkelse har vi benyttet oss av Cameron & Quinn sitt verktøy for å vurdere organisasjonskulturer, OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). Dette har sitt grunnlag i rammeverket for konkurrerende verdier (Competing Value Framework).

Selve rammeverket for konkurrerende verdier ble i utgangspunktet utviklet for å finne de største indikatorene for organisatorisk effektivitet. Campbell, Brownas, Peterson og Dunnette utviklet en liste over 39 indikatorer som de mente representerte mulige målinger for organisatorisk effektivitet. Quinn og Rohrbaugh analyserte denne listen, og kom frem til to hoveddimensjoner og delte disse inn igjen i fire hovedgrupper (Quinn og Rohrbaugh, 1983).

Den første dimensjonen skiller mellom effektivitetskriterier som vektlegger fleksibilitet og skjønn og kriterier som vektlegger stabilitet og kontroll. Det betyr at noen organisasjoner blir sett på som mer effektive dersom de stadig utvikler seg, sine produkter og sin

organisasjonsform. Andre blir sett på som mer effektive dersom de fokuserer på stabilitet og er forutsigbare, som for eksempel offentlige etater. I denne dimensjonen plasseres organisasjonen langs en skala som strekker seg fra organisatorisk fleksibilitet i den ene enden til stabilitet og kontroll i den andre.



Figur 2.3 Rammeverket for konkurrerende verdier (Cameron & Quinn, 2013)

Den andre dimensjonen skiller mellom effektivitetskriterier som vektlegger internt fokus og integrering og kriterier som vektlegger eksternt fokus, konkurranse og differensiering. Det betyr at noen organisasjoner blir ansett som mer effektive dersom de har et sterkt internt fokus, mens andre blir ansett som mer effektive dersom de fokuserer mer på konkurranse samt å bygge allianser utenfor organisasjonen. I denne dimensjonen plasseres organisasjonen langs en skala som strekker seg fra internt fokus i den ene enden til eksternt fokus i den andre.

De to dimensjonene danner til sammen fire deler, som hver representerer et tydelig sett med indikatorer på organisatorisk effektivitet (figur 2.3). Disse indikatorene definerer

organisasjonens kjerneverdier, og de representerer konkurrerende verdiene som kjennetegner menneskelig adferd. Hver del av firkanten representerer grunnleggende antakelser, retninger og verdier, som er samme elementer som utgjør organisasjonskultur. De fire kjerneverdiene representerer konkurrerende verdier. Det vil si at internt fokus og fleksibilitet er verdier som er identifisert i øvre venstre kvadrant (klan), mens i nedre høyre kvadrant finner vi de konkurrerende verdiene som er stabilitet og eksternt fokus (marked). Langs den andre diagonalen finner vi øverst til høyre et kvadrant som representerer verdier som vektlegger fleksibilitet og eksternt fokus (adhokrati) og i andre enden de konkurrerende verdiene internt fokus og stabilitet (hierarki) (Cameron og Quinn, 2013).

2.2.1 De fire kulturtypene i rammeverket for konkurrerende verdier

De fire kvadrantene i figur 2.3 har fått merkelappene klan, adhokrati, hierarki og marked. Navnene kommer fra forskningslitteraturen og beskriver hvordan ulike verdier har blitt assosiert med ulike organisasjonsformer (Quinn og Rohrbaugh, 1983).

Klankulturen har fått navnet fordi den har likheter med en familieorganisasjon.

Organisasjonen blir som en utvidet familie, der lojalitet og tradisjon settes høyt og er med på å holde organisasjonen samlet. Det fokuseres ofte på langsiktig utvikling av de ansatte, og suksess defineres gjennom interessen for mennesker og det interne klimaet i organisasjonen.

Adhokratikulturen kjennetegner en organisasjon som er innovativ, kreativ og dynamisk. Den har ofte visjonære ledere som er risiko orienterte og som våger å ta sjanser. Forpliktelse til å skape er limet som holder organisasjonen sammen. Fokuset er å være ledende innen kunnskap, produkter og tjenester. Luftfart er ofte preget av adhokratikultur, der en kontinuerlig utvikling er nødvendig for å kunne eksistere.

Hierarkikultur finnes ofte i organisasjoner som er formaliserte og strukturerte. Den har ofte ledere som er gode koordinatore og organisatorer. Fokuset er stabilitet, forutsigbarhet og effektivitet, og formelle regler holder organisasjonen sammen.

Markedskulturen finner vi ofte i resultatorienterte organisasjoner, der fokuset er å bli bedre enn konkurrentene samt å være ledende på sitt fagfelt. Ledernes viktigste oppgave er gjerne å fokusere på produktivitet og resultat. Vektleggingen av det å vinne er limet som holder organisasjonen samlet.

2.3 Omstilling

” It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives. It is the one that is most adaptable to change.” Charles Darwin

Endring er nødvendig for å overleve og de fleste organisasjoner går kontinuerlig gjennom små eller store endringer. Kimberly & Quinn har definert omstilling som en vesentlig endring i organisasjonens struktur, strategi eller prosess (Kimberly og Quinn, 1984). Hilsen argumenterer med at endringsprosesser som omorganisering, nedbemanning, outsourcing, fisjon, fusjoner og konkurranseutsetting er vesentlige omstillinger (Hilsen, 2012).

2.3.1 Hvordan planlegge en omstilling

Utvikling og iverksettelse av en strategi som skal endre organisasjonen på en vesentlig måte er et omfattende og krevende arbeid. Konsulentselskapet McKinsey har utviklet 7-S rammeverket som viser at det er vanskelig å endre en organisasjon innenfor et område, uten også å endre organisasjonen innenfor de andre områdene. Man skiller mellom syv nøkkelementer (Tronsmo, 1987, Roos, Krogh og Roos, 2010):

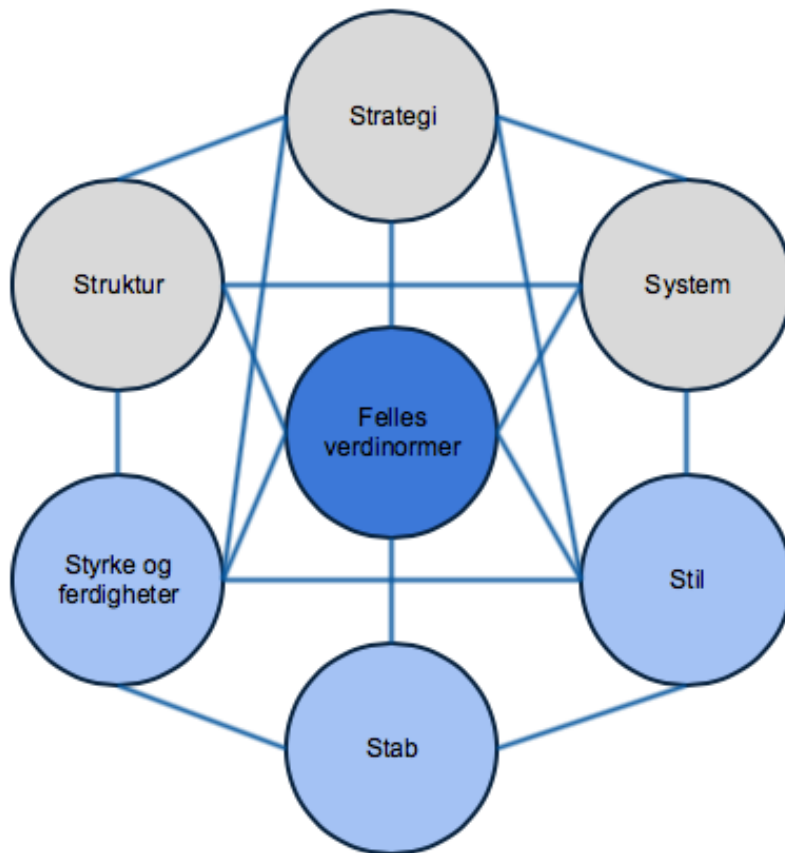
Struktur: beskriver hvordan organisasjonen er organisert. Dette er bedriftens organisasjonskart som inkluderer en beskrivelse av roller og hvem som er ansvarlig. Struktur er trolig det elementet som er enklest å endre.

Strategi: er en plan for å vinne eller opprettholde et konkurransefortrinn. Det er det organisasjonen har bestemt seg for og hvordan den planlegger å få det til. Hovedpoenget med modellen er at strategi må være i samsvar med de andre seks elementene for å være vellykket.

System: er prosedyrene og systemene i organisasjonen som styrer den daglige driften. Disse kan være uformelle og formelle. Det kan være rapporteringssystemer, regnskapsprosedyrer, budsjetteringssystemer osv.

Stab: handler om den menneskelige kapitalen. I en endringsprosess er det naturlig å stille spørsmål om de ansatte innehar nødvendig kompetanse og hvilke tiltak som er nødvendig for å nå målet.

Styrke og ferdigheter: kartlegging av hvilken unik kompetanse bedriften har og som vil være viktig også i fremtiden.



Figur 2.4 McKinsey 7S modell (Roos, Krogh og Roos, 2010)

Stil: handler om lederstil som anvendes. Det handler mer om hva lederne gjør enn hva han sier. Hvordan forholder lederne seg til medarbeidere, hva er de opptatt av og hvilke signaler sender de ut.

Felles verdinormer (organisasjonskultur): handler om de normer, verdier og veiledende begreper og oppfatninger som samler bedriften om en felles retning. Dette er selve fundamentet i en organisasjon som det vil ta lenger tid å endre.

Ved å bruke dette rammeverket kan man få en oversikt over hvor realistisk og gjennomførbar strategien er. Rammeverket inneholder syv ulike og uavhengige elementer som kan kategoriseres som "harde" eller "myke" (se figur 2.4). De harde elementene er strategi, struktur og systemer, og disse er lett definer- og identifiserbare. Ledelsen kan påvirke disse

elementene direkte med organisasjonskart, rapporteringsrutiner, formelle prosedyrer og it-systemer. De myke elementene derimot, er mer diffuse og uklare og mer kontrollert av organisasjonskulturen. De myke elementene er like viktige, om ikke viktigere, for at en organisasjon skal lykkes med sin strategi (Roos, Krogh og Roos, 2010).

2.3.2 Gjennomføring av en omstilling

En av de mest kjente og brukte teori modeller for planlagt endring er John P Kotter sin 8 stegs modell (se figur 2.5). Denne modellen baserer seg på forskning som Kotter utførte av endringsprosesser i mer enn 100 organisasjoner. Basert på denne forskningen kunne han identifisere åtte punkter som var hovedårsaken til at endringsprosessen ikke var vellykket og som danner grunnlaget for hans endringsmodell (Kotter, 1996). :

Steg 1. Etabler en følelse av krise for å skape en felles forståelse av behovet for endring

De fleste av de ansatte vil ikke ønske en endring da de finner trygghet og mening i den situasjonen de er i. Ledelsen må derfor med gode argumenter vise hva situasjonen er og hvor selskapet må gå for å være rustet for fremtiden. Her er det snakk om å få i gang småsnakket og på den måten kan budskapet forankres i de ansatte.

Steg 2. Danne en maktbase

Det er viktig å danne en gruppe av ledere som har den nødvendige kompetanse og respekt blant de ansatte. Denne gruppen må gjenspeile organisasjonens struktur og må få delegert eierskap til prosessen.

Steg 3. Skape en visjon for fremtiden

Visjon fungerer som en ledestjerne. Det gir et mentalt bilde om målet og hvorfor endring er nødvendig.

Steg 4. Kommuniser visjonen

”Walk the talk”. Handling teller mer en ord og hvis lederne enes om visjonen og endrer adferd tilsvarende målet, så vil motivasjonen øke hos de ansatte.

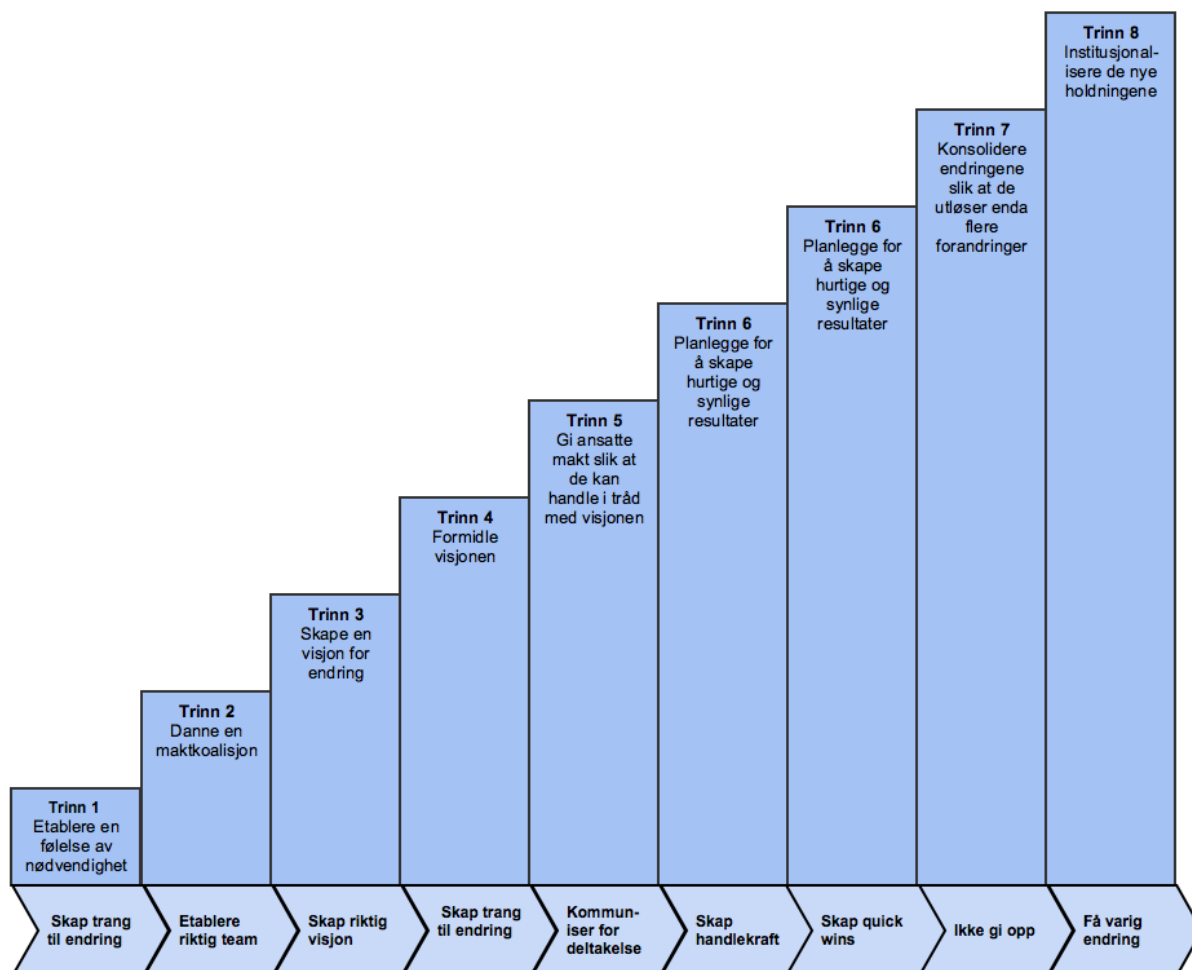
Steg 5. Gi de ansatte makt

Fjerne barrierer som hindrer muligheten for at endringer kan implementeres. Jo flere ansatte som involverer seg, jo bedre er det. Lederne bør vurdere å endre struktur, instruksjoner og

kompensasjonssystemer for å unngå at disse ikke er til hinder for visjonen.

Steg 6. Marker små seire

Ledelsen bør innen det første året markere små seire. Dette for å øke motivasjonen til de ansatte til å fortsette å jobbe mot visjonen. Ansatte som bidrar på en spesielt positiv måte bør belønnes.



Figur 2.5 Kotters 8 stegs modell (Kotter 1996).

Steg 7. Fortsett arbeidet med fokus på det som gjenstår

Ledelsen må fortsette å jobbe med å forbedre driften og prosesser slik at de passer bedre med visjonen. Hvis ikke risikerer man at endringen stopper opp.

Steg 8. Forankre endringen i kulturen

Når verdier og normer i bedriften er synlige og støtter visjonen er endringen forankret i organisasjonskulturen. Ledelsen bør ha høyt fokus på kommunikasjon av fremdrift og suksesser.

Selv om Kotter sin modell er godt forankret i teorien sier modellen lite om hvordan endringene skal gjennomføres. Modellen er kritisert for å ha en "top-down" tankegang hvor fokuset er på de organisatoriske aktiviteter som må gjennomføres for å få til en endring. En stegvis modell som har et preg av en sjekklister hvor man kan huke av for utført steg er en overforenkling av en kompleks endringsprosess. Modellen er også kritisert for å være *undersosialiserte*, som betyr at den ikke tar hensyn til sosialt system og kultur (Hennestad, 2012). En undersøkelse gjennomført av McKinsey viser at de fleste større omstillinger mislykkes helt eller delvis. Hennestad hevder at dette delvis skyldes at man ikke tar nok hensyn til organisasjonskultur (Hennestad, 2012).

2.3.3 Motstand mot endring

Motstand mot endring er motstand som oppstår blant enkelt medlemmer eller grupper i organisasjonen når det planlegges eller iverksettes endringer. De medlemmene som påvirkes mest vil yte høyest grad av motstand. Andre medlemmer og grupper i organisasjonen kan også yte motstand i solidaritet med sine kollegaer (Jacobsen og Thorsvik, 2007, Jacobsen, 2009).

Jacobsen og Thorsvik trekker fram ti grunner til at motstand kan oppstå ved endring (Jacobsen og Thorsvik, 2007, Jacobsen, 2009):

1. Frykt for det ukjente

Endring innebærer at man går fra noe man kjenner til noe nytt. Ovenfor en ny situasjon vil de fleste oppleve stress og angst. En måte å redusere stress og angst er å yte motstand mot det ukjente.

2. Brudd på psykologisk kontrakt

Den psykologiske kontrakten er den uformelle forventningen som er dannet mellom organisasjonen og medlemmet. Kontrakten er et resultat av læring. Over tid har medlemmet gjennom prøving og feiling fått respons på hva som fungerer og på hva som ikke gjør det. Brudd på denne historisk baserte psykologiske kontrakt kan gjøre at man reagerer med motstand. Opplevelse av rettferdighet er også viktig når vi snakker om psykologisk kontrakt. Forskning viser at ansatte som opplever rettferdighet ved endring er mer motivert, har høyere effektivitet, større tillit og lojalitet, og er mer villig til å yte det lille ekstra. Føler de ansatte at de ikke har fått en rettferdig behandling vil de bruke mye av sin energi på motstand. Dette vil

øke antall konflikter som ikke er positivt for endringsprosessen. I tillegg kan det ha innvirkninger på organisasjonens omdømme, fordi ansatte vil snakke nedsettende om organisasjonen eksternt (Eikelan, 2009).

3. Tap av identitet

Studier av organisasjoner på 80-tallet viste at mange mennesker kan identifisere seg med organisasjonen. Funnet i seg selv ble tolket positivt, fordi organisasjoner vil få mer lojale arbeidere som har en vilje til å yte det lille ekstra. Medlemmet identifiserer seg med organisasjonen, og gjør organisasjonens mål til sine egne. En sterk organisasjonskultur som dette er, kan også ha sine svakheter. En endring kan føre til at medlemmer, som har identifisert seg med organisasjonen, føler et tap av identitet ved endring. Jacobsen (Jacobsen, 2009:8) viser til Bolman og Deal for å illustrere tap av identitet:

«When a relative or close friend dies, we feel a deep sense of loss. Unconsciously, we have the same feelings when a computer replaces old procedures, a logo is changed after a merger, or a new leader replaces another.»

4. Symbolsk orden endres

Endringer innebærer at den symbolske ordenen endres. Organisasjoner er symbolske ordener hvor alle symboler gir en mening. Det kan være plassering av kontor, utforming av kontor, møbler, kunst på vegger osv. Alt dette pluss en hel del mer kan være symboler på hvor sentral man er i organisasjonen. De fysiske omgivelsene gir trygghet og er det stedet man føler seg hjemme. Endring av kontor, plassering i bygget osv. og nye omgivelser kan føre til motstand mot endring fra de berørte.

5. Maktforhold endres

Jacobsen hevder i sin artikkel at makt først og fremst er interessant fordi den gir den enkelte frihet og mulighet til å påvirke sin egen arbeidssituasjon (Jacobsen, 2009). Enhver endring av organisasjon kan medføre at maktforholdene endrer seg. Endringen kan medføre at tilgangen til informasjon blir borte, nye beslutningsfora kan bli etablert og man kan miste innflytelse over sin egen og andres arbeidssituasjon.

6. Krav om nyinvesteringer

Det er nå vanlig å dele eiendeler inn i menneskelig kapital og i fysiske eiendeler.

Menneskelig kapital er den kompetansen og kunnskap som organisasjonens ansatte besitter. Investering i ny fysisk kapital kan innebære at kunnskapen og den kompetansen noen ansatte har må forkastes eller endres. Kompetansen blir dermed mindre verdifull. Jo mer spesialisert denne kompetansen er jo større vil motstanden mot endring bli. Endringer som medfører at organisasjonens behov for spesialister/profesjoner reduseres vil også medføre motstand fra eksterne grupper utenfor organisasjonen (Jacobsen, 2009).

7. Dobbelt arbeid

I transisjonsfasen vil man jobbe med de gamle oppgavene samtidig som man må lære seg den nye måten å utføre arbeidet på. Dette kan være belastende for de ansatte. I teorien er det påpekt at det er viktig at ekstra ressurser settes av i transisjonsfasen. Dette er som regel i konflikt med budskapet om at man må redusere kostnadene.

8. Sosiale miljøer endres

En endring kan medføre at tette sosiale bånd brytes. Organisasjonens struktur legger ofte føringer for hvilke sosiale vennskap som dannes. Denne inndelingen innebærer som regel at mennesker med samme bakgrunn og termologi jobber sammen. Innenfor denne rammen ligger forholdene godt til rette for at vennskap utvikles. Motstand mot endring kan oppstå hvis endringen innebærer at man mister kontakten med tidligere kollegaer som man har jobbet sammen med lenge.

9. Utsikter til personlig tap

Økonomisk tap og endringer av karrieremuligheten kan gi motstand mot endring. For en pilot kan en endring medføre at muligheten for opprykk til kaptein blir skjøvet legger ut i horisonten eller at man blir nødt til å bytte arbeidssted. Dette er endringer som trolig vil innebære at man yter motstand mot endringene.

10. Krav om stabilitet fra eksterne grupper

Ofte blir skiftende omgivelser sett på som drivkraften bak behovet for endring. I følge Jacobsen hevdes det nå at omgivelsene i like stor grad er opptatt av stabilitet (Jacobsen, 2009). Dersom kundene er fornøyd med produktet selskapet tilbyr vil de motsette seg endring. De ønsker å forholde seg til det de har, er trygge på, og som de uten problemer kan bruke. En nedlegging og flytting av en organisasjon til en ny kommune vil vekke lokale eksterne aktører som sammen med politikerne kan yte motstand mot endringen. Den økende

tendensen om bruk av eksterne organisasjoner for levering av tjenester, kan gi en ny kilde til motstand. Da organisasjonene er gjensidig avhengig av hverandre vil en endring kunne ha uheldige konsekvenser for ekstern leverandør.

Det finnes altså en rekke forhold som kan gi motstand mot endring. Hannan og Freeman hevder at motstanden mot endring er så sterk, at planlagt endring i hovedsak ikke er mulig. March hevder derimot at endring er mulig, men at det er sjelden basert på rasjonell planlegging (Jacobsen, 2009:15):

«Organizations are continually changing, routinely, easily and responsively, but change within them cannot ordinarily be arbitrarily controlled. Organizations rarely do exactly what they are told to do.»

Litteratur om motstand mot endring har for det meste hatt fokus på de negative konsekvensene av motstand. Det finnes imidlertid også noen som hevder at motstand mot endring er positivt. Jacobsen hevder motstand mot endring i seg selv er et tegn på at de ansatte bryr seg og identifiserer seg med organisasjonen (Jacobsen, 2009, Jacobsen og Thorsvik, 2007). Ingen motstand mot endring er utopi. Motstanden bør gi grunnlag for debatt, drøftelser og dialog, som igjen kan medføre at grunnlaget for beslutninger blir av bedre kvalitet og mer tilpasset organisasjonen. Maurer hevder motstand vil beskytte organisasjonen, ved at alle beslutninger har blitt kritisk vurdert av de ansatte. Dette vil beskytte organisasjonen mot at tilfeldige og ikke analyserte ideer får gjennomslag. Maurer hevder også at motstand skaper energi og hvis man kan kanalisere og bruke denne energien korrekt så vil motstand kunne bidra til endring (Maurer, 1996). Ford og Ford (Ford og Ford, 2010) hevder i sin artikkel *”Stop blaming resistance to change and start using it “* at en forutsigbar konsekvens av endring er motstand. Når man gjennomfører endringer som innebærer at man må gjøre ting på en helt ny måte, vil de ansattes reaksjoner kunne oppfattes som motstand. En slik reaksjon bør heller forstås som legitim respons fra ansatte som bryr seg, og som gjerne vil ha et ord med i laget. Dette er motstand som kan gi energi i endringsprosessen. Strategien bør være å lytte til de ansatte og deres bekymringer. Basert på dette kan aspekter av planen endres og gjennomføringen kan gjøres smartere.

2.3.4 Fisjon

Fisjon er definert som en type omstilling som er forankret i noe som allerede eksisterer, det være seg personell, kompetanse eller organisasjon (Andersen, 1996:37).

Fisjon som strategi blir ofte omtalt i positive vendinger, der gevinster er bedre økonomi og økt fleksibilitet. Sterkt forenklet kan vi si at teorien henter motivasjon fra idretten som sier at hvis du vil bli god i noe, så må du spesialisere deg. Ved å splitte opp organisasjonen, vil de nye bedriftene kunne øke sitt fokus på sin kjernekompetanse og dermed levere en vare eller tjeneste til en lavere pris og med en høyere kvalitet. Fisjon innebærer også at selskapet blir et selvstendig aksjeselskap med eget styre og ledelse som blir ansvarliggjort for selskapets resultater. Da det er en gjensidig avhengighet mellom eier og de ansatte for at dette resultatet blir best mulig, kan det medføre en økt bevisstgjøring på kostnader (Reve og Grønhaug, 1989, Andersen, 1996). Moderselskapet kan også høste frukter ved en fisjon. Organisasjonen blir mindre og mer oversiktlig og vil hurtigere kunne tilpasse seg de skiftende omgivelsene (Reve og Grønhaug, 1989). Moderbedriften kan også dersom pris eller kvalitet ikke er tilfredsstillende, gå til det skritt å velge nye eksterne leverandører av tjenester eller produkter (Bakke, 1999).

En fisjon er en omstilling og det betyr at mennesker i en eller annen form blir påvirket. Konsekvensen av en fisjon kan i verste fall innebære nedbemanning, høyere arbeidsbelastning og en usikker fremtid. En fisjon vil også kunne medføre en svekkelse av fagforeninger som igjen kan oppleves negativt av medlemmene fordi deres stemme mister tyngde og innflytelse (Bakke, 1999). Hvis den fysiske adskillelsen fra moderselskapet er reell, med nye lokaler, nye ledere og et nytt uavhengig styre, så kan de ansatte i organisasjonene oppleve sorg for å forlate de omgivelsene som har gitt mening og trygghet (Trice og Beyer, 1993). Dette kan medføre en svekkelse av organisasjonskulturen i det fisjonerte selskapet og i moderselskapet. Tap av organisasjonskultur og svekkelse av lojalitet er elementer som taler for at fisjon bør være godt begrunnet. Hvis man ikke har oppnådd enighet om behovet for endring kan dette medføre motstand fra de ansatte (Garnes, 2000). En oppdeling av bedriften kan medføre tap av læring fordi ny struktur kan medføre at organisasjonen fungerer på en annen måte. Det er uklart for medlemmene hvordan beslutninger fattes og dermed blir det uklart hvordan man skal gå frem for å løse problemer (Bang, 2011). Et eksempel på konflikt som kan relateres til fisjoner er streiken mellom pilotene og Norwegian Air Shuttle (Aftenposten, 09.03.15).

2.3.5 Fusjon

Fusjoner er i all hovedsak drevet frem av ønske om bedre økonomisk resultat hvor fokuset er på stordriftsfordeler og synergieffekter. Fusjon kan være strategisk motivert ved at det kan gi økt markedsandel og markedsrett (Larsson og Finkelstein, 1999). I teorien er det fremhevet at likhet mellom organisasjonene er en viktig forutsetning for en vellykket fusjon (Kim S. Cameron, 2014, Bang, 2011). Det er gjennomført en rekke studier på fusjon de siste tiårene, og det fremkommer at så mye som 50-80% av alle fusjoner mislykkes med tanke på å oppnå de finansielle målene som ble satt i forkant av fusjonen (Kim S. Cameron, 2014, Bang, 2011). Fusjoner kan ofte medfører økt stress, mistriivsel og redusert effektivitet i en overgangsperiode (Bang, 2011).

Tidligere har det primære fokuset vært å se på strategiske tilpasninger i organisasjonene som skal slåes sammen. Dette for at strategiene deres skal passe sammen, slik at man oppnår positive synergieffekter. Det er stor enighet om at det vies for lite oppmerksomhet til de kulturelle utfordringene som kan oppstå i forbindelse med fusjoner. Hvor vellykket integrasjonsprosessen blir avhenger gjerne av hvor kulturelt kompatible organisasjonene som skal slåes sammen er, og hvordan selve integreringsprosessen håndteres (Bang, 2011).

Cartwright og McCarthy legger stor vekt på at det bør foretas kulturkartlegging før selve fusjonen finner sted, for å finne ut om det finnes store kulturelle forskjeller (Bang, 2011).

Cartwright og Cooper skriver om tre mulige utfall som følge av en fusjon. Kulturene i de sammenslåtte organisasjonene kan sameksistere uendret side om side i den nye organisasjonen, den ene kulturen kan assimileres inn i den andre kulturen eller at det vokser frem en ny kultur med trekk fra begge organisasjonene. Cartwright og Cooper viser til at assimilasjon er det vanligste utfallet ved fusjoner (Bang, 2011).

For at integreringsprosessen skal lykkes er det viktig at det så raskt som mulig dannes en ny og felles organisasjonsidentitet, og at man unngår "vi" og "de" holdninger. Det er også av stor betydning at medlemmene i organisasjonen føler seg rettferdig behandlet, at de blir tatt hensyn til samt at en eventuell overtallighet blir håndtert på en mest mulig korrekt og rettferdig måte. Det er de ansattes opplevelse av prosessen som danner grunnlaget for om beslutningene har vært rettferdig, så selv om ledelsen legger premissene, vil ledelsen ikke fullstendig kunne styre integrasjonsprosessen (Jacobsen og Thorsvik, 2007, Stensaker, 2009).

Den interne kommunikasjonen fra ledelse til medlemmene i organisasjonen før, under og etter fusjonen har også stor betydning for utfallet av integreringsprosessen. En åpen dialog reduserer ryktespredning, utrygghet og stress, og vil derfor redusere motstand mot endringsprosessen. God og ærlig kommunikasjon er også med å heve tillitten til ledelsen. Dersom man ikke tar hensyn til faren for kulturkonflikter risikerer man en destruktiv kulturkonflikt som man leve i mange år i organisasjonen (Bang, 2011).

2.4 Oppsummering

I dette kapitlet har vi gjennomgått relevant teori, som vi mener er viktig å belyse for å besvare vår problemstilling. Vi innledet med å vise til Schein sin definisjon av organisasjonskultur, som også beskriver hva organisasjonskultur består av. Viktige begrep innenfor kulturforskning ble så gjennomgått. I forbindelse med kartlegging av kultur gikk vi gjennom Martins tre komplementære teoretiske perspektiver. Vi presiserte her at rammeverket OCAI tar utgangspunkt i det første perspektivet, integreringsperspektivet. Videre tok vi for oss emnet subkultur og konflikter, for å presisere at det i en og samme organisasjon kan finnes flere ulike kulturer. Deretter beskrev vi det teoretiske rammeverket for konkurrerende verdier (CVF), som danner det teoretiske grunnlaget for OCAI. Videre har vi tatt for oss emnet omstilling, og presentert modeller planlegging og gjennomføring av en endringsprosess samt hvilke former for motstand som kan oppstå. Dette for lettere å kunne identifisere hvor Widerøe er i sin omstillingsprosess. Avslutningsvis gikk vi gjennom hva som ligger i begrepene fisjon og fusjon, som begge er en del av den pågående omstillingsprosessen Widerøe befinner seg i.

3.0 Metode

I denne delen av oppgaven vil vi gjøre rede for det forskningsdesign vi har valgt i vår undersøkelse. Vi vil også beskrive rammeverket vi har benyttet, samt redegjør for oppgavens reliabilitet og validitet.

3.1 Valg av forskningsdesign

Vi ønsker å se på den nåværende organisasjonskulturen i Widerøe's Flyveselskap samt å se om det er store avvik på dagens nåværende kultur og hvordan de ansatte ønsker at den skal være i fremtiden (om 5 år).

Vi har valgt et undersøkelsesopplegg som vi mener er velegnet til å belyse vår problemstilling. Valg av forskningsdesign vil også ha stor betydning for undersøkelsens validitet og reliabilitet (Jacobsen, 2005).

For å kunne se på kulturen i dag, har vi valgt å foreta et tverrsnittstudie. Det betyr at vi studerer kulturen som finnes i organisasjonen i dag. Vårt studie vil også måle hvordan respondentene ønsker at organisasjonskulturen skal utvikle seg over tid (om 5 år). Det hadde vært ønskelig å kunne foreta et tidsseriestudie, for å kunne se om kulturen endrer seg som følge av omstillingsprosessen. Dette er dog ikke mulig å gjennomføre innenfor tidsrammene som er satt for denne oppgaven.

3.2 Valg av metode

I vår undersøkelse har vi benyttet oss av Cameron & Quinn sitt verktøy for å vurdere organisasjonskulturer, OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). Dette har sitt grunnlag i rammeverket for konkurrerende verdier (Competing Value Framework).

Tidligere var det kvalitative metoder som dominerte ved studier på organisasjonskultur, men kvantitative metoder i kulturundersøkelser kan gi mer entydig mål på kultur og gjør det mulig å sammenligne kulturer i ulike organisasjoner. Det kan eksempelvis være nyttig dersom man ønsker å se om det finnes sammenheng mellom kultur og organisasjonens prestasjoner. Det har derfor blitt utviklet en rekke ulike kvantitative metoder for kulturundersøkelse de siste tiårene (Bang, 2011). Det som preger de fleste spørreskjemaene i kulturundersøkelser er at de har lukket svaralternativ. Man kan benytte ferdig utviklete og standardiserte

spørreskjema som eneste metode i kulturkartleggingen eller man kan benytte et skreddersydd spørreskjema sammen med flere andre metoder (Bang, 2011).

Analyse av arkivmateriale vil gi oss informasjon om organisasjonens forfekte verdier, og således gi oss informasjon om hvordan organisasjonen ønsker å fremstå ovenfor omgivelsene og ulike interessenter. Fordelen med denne metoden er at data er innsamlet på forhånd og ikke påvirket av forskeren, mens svakheten er at de gjerne gir et snevert bilde av organisasjonen (Bang, 2011). Vi vil i vår oppgave benytte oss av Widerøe's forfekte (uttalte) verdier. Disse fremkommer av organisasjonens offisielle beskrivelse av deres verdier samt av organisasjonens beskrivelse av de egenskaper de ønsker sine medarbeidere og ledere skal inneha. Disse ble presentert i kapittel 1.3, og vil bli fortolket av oss samt sammenlignet med våre funn vedrørende de egentlige verdiene som kommer fram i vår undersøkelse.

Andre metoder som kan benyttes til kartlegging av organisasjonskultur, men som vi har valgt å ikke benytte oss av i denne undersøkelsen, er intervju og observasjon. Et åpent intervju vil gi rom for at informanten kan bruke egne ord og uttrykk, det er også større grad av fleksibilitet ved at interessante funn kan følges opp med tilleggsspørsmål og oppstående hypoteser kan testes underveis i intervjuet. Det tillates også at man underveis kan gå mer i dybden enn det man kan ved hjelp av et spørreskjema. Svakhetene med intervju er at de er vanskelige å sammenligne med andre intervju, siden de ikke har faste svaralternativer. Intervju er en tidskrevende prosess. For det første er selve intervjuet tidskrevende i seg selv, i tillegg til at det tar lang tid å transkribere intervjuet i etterkant. Dette medfører at man gjerne må gjøre et utvalg av hvilke informanter man ønsker å ta med i undersøkelsen, noe som vil påvirke resultatet. Under et intervju vil man også ofte kun få de forfekte eller uttalte verdiene. Det vil også alltid være en mulighet for at forskeren vil kunne påvirke informanten underveis i intervjuet (Bang, 2011). Observasjon er ofte svært tidskrevende og data som innhentes er gjerne vanskelig å bearbeide og sammenligne med andre studier. Fordelen med observasjon er at man mottar ufiltrert data, man får mulighet til å validere hypoteser som eksempelvis har kommet frem under intervju og observasjoner kan gi grunnlag for nye hypoteser som kan testes ut ved hjelp av nye intervju eller spørreskjema (Bang, 2011).

3.3 OCAI

3.3.1 Oppbygging av spørreskjemaet

OCAI består av to deler, hvor den første har til hensikt å kartlegge den eksisterende kulturprofilen i organisasjonen mens siste del tar for seg hvordan respondentene mener kulturen bør bli for at organisasjonen skal lykkes i fremtiden (5 år frem i tid). Hver del består av seks hovedelementer (Cameron og Quinn, 2013):

1. Fremtredende kjennetegn ved organisasjonen, hvordan den overordnede organisasjonen er.
2. Organisasjonsleder, lederstilen som gjennomsyrrer organisasjonen.
3. Ledelse ovenfor ansatte, hvordan arbeidsmiljøet er og hvordan ansatte blir behandlet.
4. Organisasjonslimet, forbindelsesmekanismene som holder organisasjonen sammen.
5. Strategiske vektlegginger, som definerer hvilke områder som driver organisasjonsstrategien.
6. Suksesskriterier, som avgjør hvordan seire blir definert i organisasjonen og hva som blir belønnet og feiret.

Disse hovedelementene eller *innholdsdimensjonene* gjenspeiler grunnleggende verdier og implisitte antakelser om hvordan organisasjonen fungerer. Vi kan derfor avdekke den underliggende organisasjonskulturen ved at organisasjonens medlemmer svarer på spørsmålene i undersøkelsen (se vedlegg 1) (Cameron og Quinn, 2013).

Hver av de seks hovedelementene har fire svaralternativer. Respondenten rangerer disse etter hvilket svaralternativ som passer best for sin organisasjon. Det benyttes en ipsativ svarskala, hvor informanten deler 100 poeng mellom de fire svaralternativene. Høyest poeng gis til det som passer best for hans eller hennes organisasjon, mens lavest poeng gis til det som passer minst. Fordelen med en ipsativ svarskala (i motsetning til en likert skala hvor spørsmålene eksempelvis vurderes på en skala fra 1 til 5) er at den fremhever den kulturelle ulikheten som finnes i organisasjonen (Cameron og Quinn, 2013).

3.3.2 Utregning av score

Første steg i behandling av data er å legge sammen alle A svaralternativene i del en av undersøkelsen (den nåværende profilen), og dele dette tallet på seks for å få

gjennomsnittsscoren. Deretter gjorde vi det samme med B, C og D svaralternativene. Dette er en enkel regneoperasjon, og regneark ble benyttet.

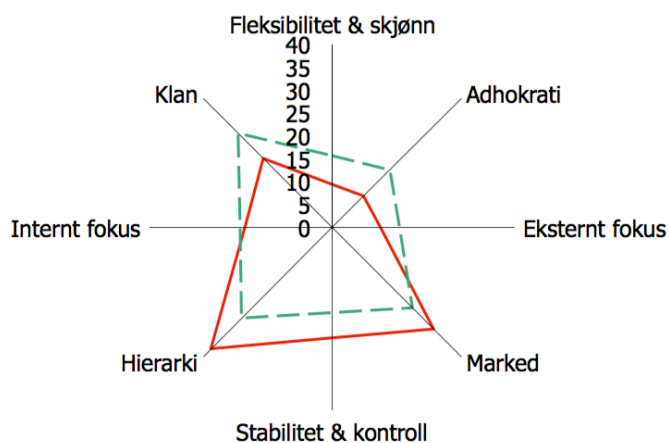
Neste steg bestod av å gjenta samme prosedyre for svarene i del to av undersøkelsen (den foretrukne profilen).

3.3.3 Å fortolke kulturprofil ved hjelp av OCAI

Den kulturtypen som oppnår høyest poengsum viser hvilken kultur som vektlegges mest i organisasjonen, og denne identifiserer de grunnleggende antakelsene, verdiene og normene som dominerer. Jo høyere poengsum denne kulturtypen får, desto mer dominerende er kulturen.

Første del av rammeverket tar som sagt for seg den nåværende kulturen i organisasjonen, mens andre del tar for seg den foretrukne kulturen. Ved å se på avvik mellom den nåværende og den foretrukne kulturen vil man kunne kartlegge et eventuelt behov for igangsettelse av en kulturendringsprosess. I følge Cameron & Quinn er det særlig avvik på over ti poeng, som man må være oppmerksomme på. Dersom det er avvik på mellom fem og ti poeng mener de at det kan være en indikator på et behov for kulturendring (Cameron og Quinn, 2013).

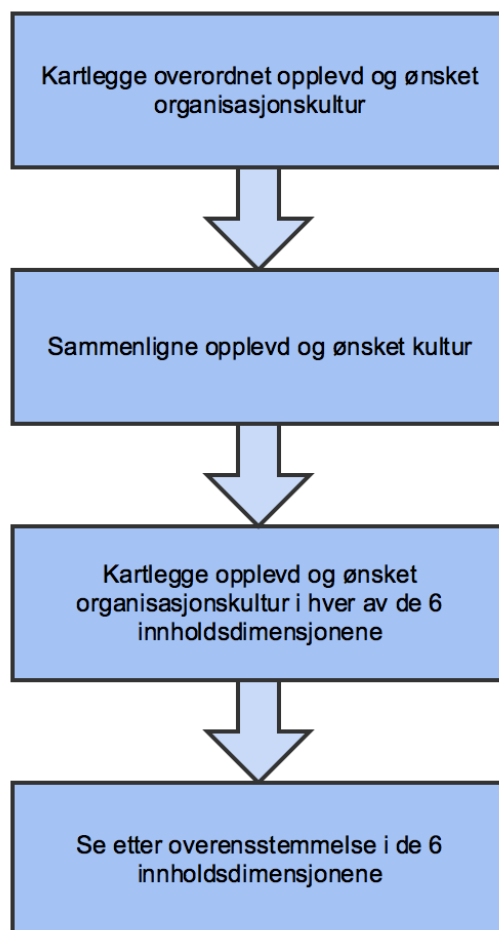
I analysedelen vil vi presentere våre funn ved hjelp av en grafisk fremstilling (se figur 3.1). Gjennomsnittscore for A (representerer klankultur) plasseres langs den diagonale linjen som strekker seg oppover i den øverste venstre delen, mens score for B (representerer adhokratikultur) plasseres langs den diagonale linjen som strekker seg oppover i den øverste høyre delen. Videre plasseres score for C (representerer markeds kultur) langs den diagonale linjen som strekker seg nedover i den nederste høyre delen, og til slutt plasseres score for D (representerer hierarkikulturen) langs den diagonale linjen som strekker seg nedover i den nederste venstre delen av figuren. Til slutt trekkes det opp en linje mellom de fire punktene, slik at det dannes en figur med fire sider som er et bilde



Figur 3.1 Eksempel på presentasjon av funn

av organisasjonskulturen. I sammenligningen mellom den nåværende og den foretrukne kulturen, vil nåværende kultur presenteres som en heltrukket rød linje, mens foretrukket kultur presenteres med stiplet grønn linje. Annen markering vil bli benyttet ved sammenligning av ulike yrkesgrupper.

Ved å gjennomgå kulturprofilene i hver av de seks innholdsdimensjonene hver for seg, vil vi kunne se i hvilken grad de stemmer overens med hverandre. Dersom de ulike kulturtypene vektlegges likt i de ulike dimensjonene, kan vi si at vi har en overensstemmende kultur. Cameron & Quinn hevder at deres forskning viser at overensstemmende kulturer er mer typisk hos organisasjoner med gode resultater. Videre hevder de at uoverensstemmelse i kultur ofte vil kunne være en indikator for behov for endring (Cameron og Quinn, 2013).



Figur 3.2 Arbeidsprosessen ved bruk av OCAI

Arbeidsprosessen i bruken av rammeverket er som vist i figur 3.2. Avslutningsvis vil vi benytte resultatet fra OCAI for å se om de egentlige verdiene, som fremkommer av undersøkelsen, stemmer overens med de forfektede verdiene til Widerøe. For å kunne utføre

denne sammenligningen benyttet vi de uttalte verdiene og egenskapene Widerøe så etter hos sine medarbeidere og ledere, som ble presentert i kapittel 1.

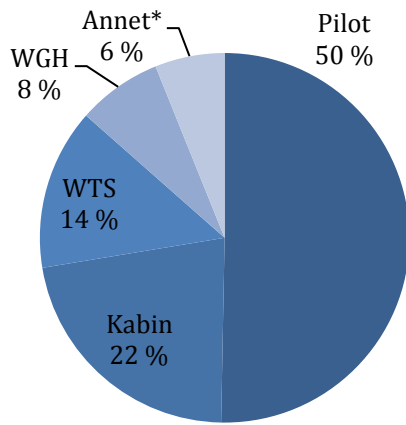
3.4 Datainnsamling og utvalg

Vi gjennomførte to uavhengige, men identiske spørreundersøkelser, der den første hadde til hensikt å kartlegge organisasjonskulturen i Widerøe mens den andre tok for seg SAS Ground Handling (SGH) i Norge. Vi henvendte oss til de ulike fagforeningene for å få tilgang til respondentene. For å sikre personvernet samt å unngå utlevering av epostadresser, ble informasjon med lenke til selve spørreundersøkelsen sendt ut av fagforeningene. Innhenting av data ble utført ved å benytte tjenester fra Questback. Som studenter hadde vi i utgangspunktet gratis tilgang til plattformen Essentials. Spørsmålene i undersøkelsen graderes etter en ipsativ svarskala, hvor respondenten deler 100 poeng mellom de fire svaralternativene. Dette lot seg ikke gjøre i plattformen Essentials, og vi måtte derfor oppgradere til Easyresearch.

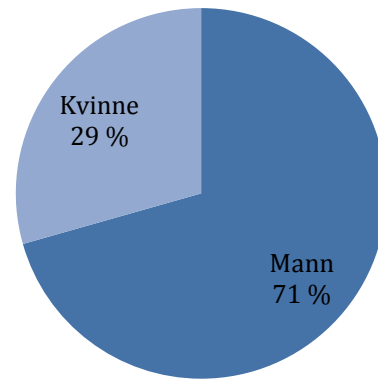
Spørreundersøkelse 1:

Første undersøkelse ble sendt ut til 1086 ansatte i Widerøe gjennom et samarbeid med Widerøe Flygerforening (WFF), Widerøe Kabinforening (WKF), fagforeningene i Widerøe Ground Handling AS (WGH) og Widerøe Technical Service AS (WTS). Da spørreundersøkelsen ble sendt ut hadde WGH og WTS nylig blitt fisjonert ut av Widerøe. I våre betraktninger ser vi på WGH og WTS som en del av organisasjonen Widerøe, og ved sammenligninger mellom yrkesgrupper vil vi se på piloter, kabinbesetning, WGH (bakkemannskap) og WTS (flyteknikere).

I undersøkelsen stilte vi respondentene tre ulike demografiske spørsmål, relatert til hvilken avdeling de er ansatt i, hvor lenge de har vært ansatt samt kjønn. Halvparten av respondentene som fullførte spørreundersøkelsen er piloter, mens nest største gruppe er kabinpersonale. Den minste gruppen er WGH med 7,36%. Videre svarte 6,13% at de var ansatt i andre avdelinger (ledelse, kontor, marked, økonomi). Disse vil vi ta med i kulturuttrykket for hele organisasjonen men de er ikke tatt med i sammenligningen mellom de ulike yrkesgruppene (se figur 3.3). 71% av respondentene er menn (se figur 3.4). Årsaken til det er at halvparten av de som svarte på undersøkelsen er piloter, og at kvinner er i sterkt undertall i denne gruppen.



Figur 3.3 Demografisk fordeling i Widerøe - avdeling



Figur 3.4 Demografisk fordeling i Widerøe - kjønn

Spørreundersøkelse 2:

For å kunne foreta en sammenligning mellom WGH og SGH ble en identisk undersøkelse sendt ut til ansatte i SGH (i Norge) gjennom et samarbeid med fagforeningene SAS Personalklubb og SAS HK. Fagforeningene ønsket ikke å oppgi antall medlemmer, så hvor mange som mottok spørreundersøkelsen på epost er derfor ukjent. Totalt var det 96 respondenter som startet på spørreundersøkelsen, hvorav 43 personer fullførte hele undersøkelsen. Vi har benyttet data fra disse 43 besvarelsene. 58,1% av respondentene var medlem i SAS HK, mens 41,9% var medlem i SAS Personalklubb. Flertallet av respondentene i SGH er kvinner (65,1%).

3.5 Reliabilitet og validitet

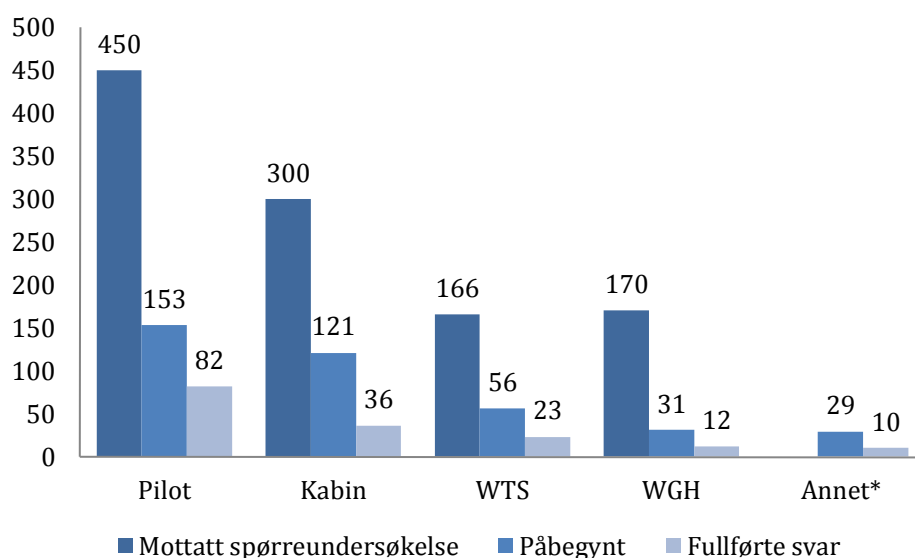
Et viktig spørsmål ved kvantitative undersøkelser er hvor pålitelige de innhentede data er. Dette kalles reliabilitet, og er avhengig av nøyaktighet på innsamlet data, hvordan den innhentes, hvilke data som benyttes og hvordan de bearbeides. Man kan eksempelvis teste reliabiliteten ved å foreta samme undersøkelse på samme gruppe på to ulike tidspunkt, høy grad av reliabilitet vil vi da ha dersom resultatet på disse to undersøkelsene blir det samme (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010).

I vår undersøkelse vil reliabilitet knytte seg til om OCAI måler kulturtyper på en konsekvent måte. Cameron og Quinn hevder at deres metode har høy grad av reliabilitet, og viser til flere studier hvor reliabiliteten til OCAI har blitt testet (Cameron og Quinn, 2013).

Med validitet menes i hvilken grad vi måler det vi tror at vi måler (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010). Spørsmålet blir da om OCAI faktisk måler fire ulike typer organisasjonskultur. Cameron og Quinn hevder også her at det er foretatt flere studier hvor det er blitt ført bevis for validiteten av OCAI, og at det etter deres viten ikke er blitt funnet noen motsigende bevis på dette. De hevder derfor at de har empirisk bevis for at OCAI faktisk måler det de hevder det skal måle (Cameron og Quinn, 2013).

3.5.1 Frafallanalyse

Vi fikk sendt ut spørreundersøkelsen til 1086 av om lag 1500 ansatte i Widerøe, og nådde dermed over 70% av organisasjonen. Da det var fagforeningene som sendte ut undersøkelsen på vegne av oss, har vi ikke hatt mulighet til å verifisere at samtlige faktisk mottok epost med invitasjon til å delta i undersøkelsen. Totalt var det 390 personer som startet på spørreundersøkelsen, som gir en svarprosent på 35,91% (se figur 3.5). 163 av disse fullførte hele undersøkelsen, og svarprosenten for hele undersøkelsen blir dermed 15,01%. Vi har bare benyttet oss av data fra disse 163 besvarelsene. Beste svarprosent var blant pilotene hvor 18,22% fullførte undersøkelsen, mens dårligste svarprosent var i WGH hvor 7,06% fullførte. WGH og WTS ble fisjonert ut av Widerøe like før utsendelsen av undersøkelsen. Det kan være en årsak til at responsen i WGH var så pass lav.



Figur 3.5 Oversikt over deltakelse i undersøkelsen.

En av svakhetene med utsendelse av spørreundersøkelse per epost er ifølge Jacobsen at svarprosenten gjerne blir lav. Dette kan skyldes at de ansatte mottar mye epost eller at de er skeptisk til å trykke på lenker av redsel for virus (Jacobsen, 2005). Representanter fra en av fagforeningene kommenterte også at han forventet lav svarprosent på grunn av at medlemmene hans mottok svært mye epost i omstillingsprosessen. Jacobsen viser til at over 50% svarprosent er tilfredsstillende, men at dette er en noe forenklet tommelfingerregel (Jacobsen, 2005). I vår undersøkelse oppnådde vi 15,01% svarrate, og det kan derfor være vanskelig å generalisere resultatet til hele populasjonen.

I følge Johannesen, Tufte & Christoffersen er det vanlig å bruke 95% konfidensintervall i samfunnsforskning (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2010). I vår undersøkelse har vi da en feilmargin på +/- 7,1% (163 svar av en populasjon på 1086). Det vil si at det er 95% sikkert at dersom alle hadde besvart undersøkelsen, så ville svarene falle innenfor +/- 7,1% av svarene i undersøkelsen.

I tillegg til at vi oppnådde lav svarprosent, var også frafallet høyt underveis i spørreundersøkelsen. Av tabell 3.1 ser vi at største frafall var etter de tre demografiske spørsmålene avdeling/ansiennitet/kjønn). Det kan bety at spørsmålene som omhandler de seks innholdsdimensjonene oppfattes som for vanskelige, noe vi også har fått tilbakemelding om fra enkelte ansatte. Videre ser vi at det er relativt høyt frafall på starten av del 2. Da den andre delen av spørreundersøkelsen har spørsmål som er identiske med de seks første, kan det bety at enkelte føler at de allerede har besvart spørsmålet.

Besvarte:	Antall besvarelser	Frafall fra forrige spørsmål
<i>Startet på undersøkelsen</i>	390	35,91 %*
Besvarte demografi	386	1,03 %
Besvarte 1. Spørsmål del 1	292	24,35 %
Besvarte 2. Spørsmål del 1	252	13,70 %
Besvarte 3. Spørsmål del 1	236	6,35 %
Besvarte 4. Spørsmål del 1	222	5,93 %
Besvarte 5. Spørsmål del 1	204	8,11 %
Besvarte hele del 1	193	5,39 %
Besvarte 1. Spørsmål del 2	167	13,47 %
Besvarte hele del 2	163	2,40 %

Tabell 3.1 *Frafall underveis i undersøkelsen (Widereøpe)*

(*35,91% av de som mottok epost startet på undersøkelsen)

4.0 Funn og analyse

I dette kapittelet vil vi presentere våre funn, samt å analysere disse for å besvare vår problemstilling: ***Hvordan er organisasjonskulturen i Widerøe i dag, og bør det iverksettes kulturendringsprosesser for å lykkes med den pågående omstillingsprosessen?***

For å besvare vår problemstilling vil vi nå ta for oss våre forskningsspørsmål:

- 1. Hvordan ser den foretrukne organisasjonskulturen ut sammenlignet med den nåværende kulturen?*
- 2. Hvilke kulturelle forskjeller finner vi mellom de ulike yrkesgruppene i organisasjonen?*
- 3. I hvilken grad er Widerøe Ground Handling (WGH) og SAS Ground Handling (SGH) kulturelt compatible?*

For å se om det er store avvik mellom den foretrukne og den nåværende kulturen i organisasjonen, vil vi starte med å besvare første forskningsspørsmål. Det vil gi oss en indikasjon på om det kan være behov for igangsettelse av kulturendringsprosesser. Dersom det er store avvik mellom den foretrukne og den nåværende kulturen, kan man se behov for endring i organisasjonen. I følge Cameron & Quinn er det særlig avvik på over ti poeng, som man må være oppmerksomme på. Dersom det er avvik på mellom fem og ti poeng mener de at det kan være en indikator på et behov for kulturendring (Cameron og Quinn, 2013).

Deretter vil vi besvare andre forskningsspørsmål ved å benytte den samme fremgangsmåten for å finne kulturuttrykket i de ulike yrkesgruppene i selskapet. Dette for å se om den nåværende organisasjonskulturen er sammenfallende i de ulike gruppene samt om de deler et ønske om en fremtidig felles organisasjonskultur.

Avslutningsvis vil vi besvare det tredje forskningsspørsmålet ved å se på organisasjonskulturen i SGH, dette for å se om kulturen her i stor grad skiller seg fra våre funn i WGH. Dersom de to organisasjonene ikke er kulturelt compatible vil Widerøe kunne forvente kulturelle utfordringer i forbindelse med den planlagte fusjonen mellom de to selskapene (Bang, 2011, Jacobsen og Thorsvik, 2007).

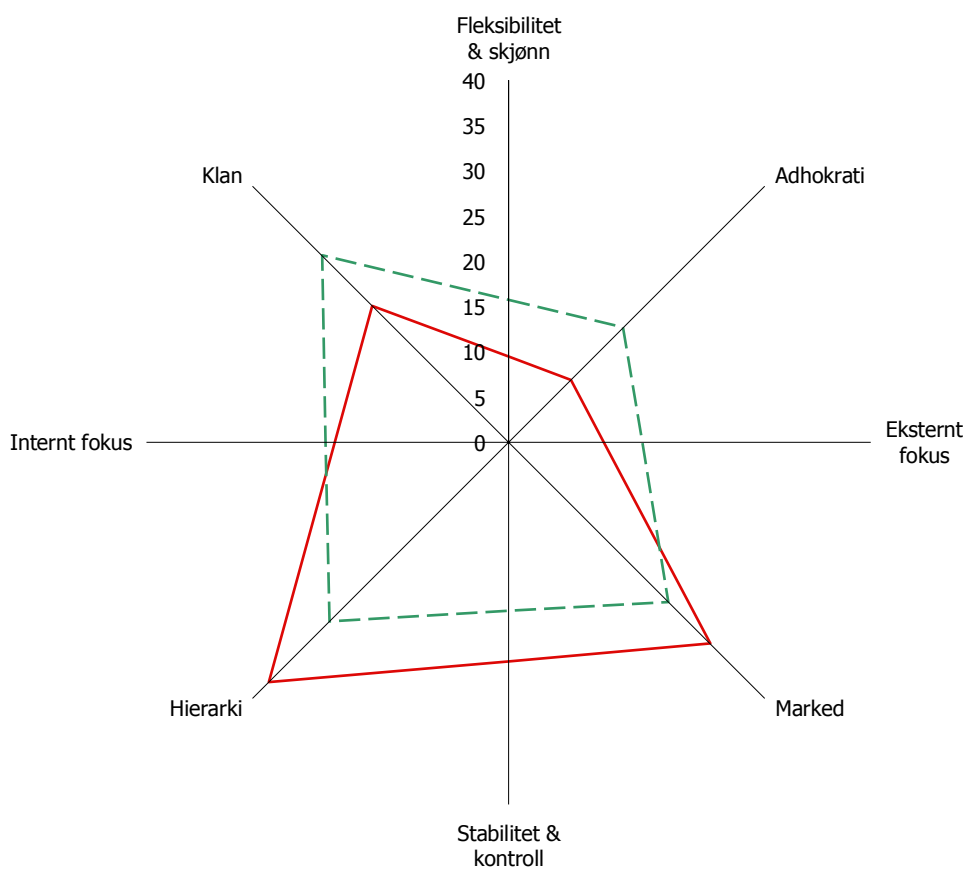
4.1 Forskningsspørsmål 1: Hvordan ser den foretrukne organisasjonskulturen ut sammenlignet med den nåværende kulturen?

For å svare på dette spørsmålet vil vi starte med å fortolke kulturprofilen til Widerøe i dag, og tegne et bilde av den overordnede kulturprofilen i organisasjonen (se figur 3.2). Vi vil deretter fortolke våre funn med utgangspunkt i følgende perspektiver:

1. Finne den mest dominerende kulturprofilen
2. Se etter avvik mellom nåværende og foretrukket kultur
3. Undersøke om det er overensstemmelse i organisasjonskulturen

	Nå	Foretrukket	Differanse
A (klan)	21,28	29,16	7,88
B (Adhokrati)	9,71	17,88	8,17
C (Marked)	31,49	24,94	-6,56
D (Hierarki)	37,52	28,02	-9,50
TOTAL	100	100	

Tabell 4.1 Nåværende og foretrukket organisasjonskultur for hele organisasjonen



Figur 4.1 Kulturuttrykk for hele organisasjonen samlet (— nåværende, - - foretrukket, N=163, for data se tabell 4.1)

Som det fremgår av figur 4.1 så er det hierarki (37,52 poeng) som er den dominerende kulturprofilen i Widerøe. Dette er den kulturprofilen som vektlegges mest i organisasjonen, og som identifiserer de grunnleggende antakelsene, normene og verdiene som dominerer. Cameron & Quinn legger vekt på at det er viktig at denne stemmer overens med kravene fra omgivelsene, for at organisasjonen skal kunne lykkes over tid. En organisasjon med en dominerende hierarkikultur er preget av å være svært formalisert og strukturert, hvor prosedyrer styrer mye av hverdagen. Lederne er gjerne gode koordinatore, og de prioriterer stabilitet, forutsigbarhet og effektivitet (Cameron og Quinn, 2013). Nest sterkest er markedskulturen med 31,49 poeng, deretter kommer klan- (21,28 poeng) og adhokratikultur (9,71 poeng).

I den foretrukne organisasjonskulturen er det klan som er den sterkeste kulturen med 29,16 poeng. En klankultur er en organisasjon hvor folk deler mye av seg selv, og hvor lederne blir sett på som mentorer. Organisasjonen holdes sammen av tradisjon og lojalitet. Det er høy grad av forpliktelse, og langsiktig utbytte av personlig utvikling verdsettes høyt. Den nest sterkeste kulturen er hierarkikultur (28,02 poeng), som bare er 1,14 poeng svakere. Deretter kommer markedskultur (24,94 poeng) og adhokratikultur (17,88 poeng).

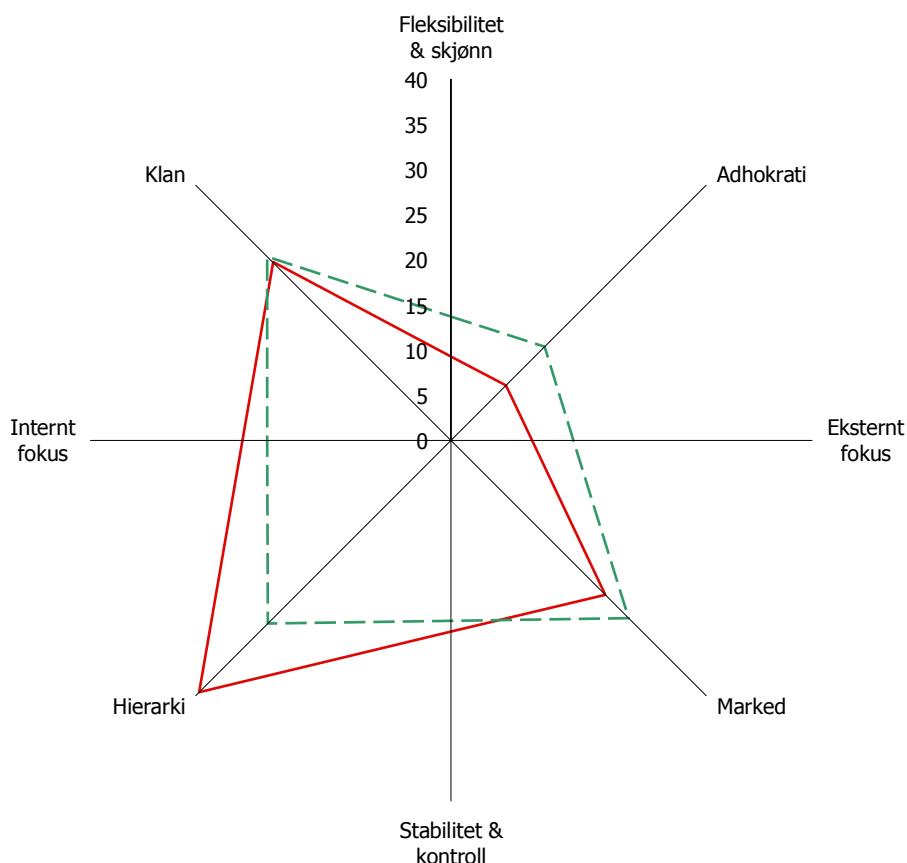
For Widerøe er det avvik på mellom 6 og 10 poeng for alle de fire kulturprofilene. Størst avvik er det i hierarkikulturen, hvor differansen er på 9,50 poeng, dette kan i følge Cameron & Quinn være en indikator på behov for igangsettelse av kulturendringsprosesser (Cameron og Quinn, 2013)

Som nevnt i 3.3.1 består rammeverket av seks innholdsdimensjoner. Vi vil nå undersøke om vi har overensstemmelse i organisasjonskulturen ved å ta for oss de seks dimensjonene hver for seg. Dersom disse kulturprofilene stemmer overens med hverandre og gjenspeiler den dominerende kulturtypen, har vi en overensstemmende organisasjonskultur. Vi vil også studere om den foretrukne kulturen avviker i stor grad fra den eksisterende kulturen i hver dimensjon. Avvik på over ti poeng vil vi spesielt trekke fram.

4.1.1 Fremtredende kjennetegn ved organisasjonen

	Nå	Foretrukket	Differanse
A (klan)	27,88	28,79	0,91
B (Adhokrati)	8,56	14,66	6,10
C (Marked)	24,15	27,84	3,69
D (Hierarki)	39,41	28,71	-10,70
TOTAL	100	100	

Tabell 4.2 Fremtredende kjennetegn ved organisasjonen (N=163)



Figur 4.2 Fremtredende kjennetegn ved organisasjonen (— nåværende, -- foretrukket, N=163, for data se tabell 4.2)

Spørsmål 1 og 7 i undersøkelsen omhandler dominerende kjennetegn respondentene mener passer best for sin organisasjon. Som det fremgår av figur 4.2 er det i den nåværende kulturen hierarkidelen som er dominerende, med 39,41 poeng. Den nest sterkeste er klankultur med 27,88 poeng, deretter kommer markeds- (24,15poeng) og adhokratikultur (8,56 poeng).

Det som kjennetegner en hierarkikultur er en formalisert og strukturert organisasjon, hvor prosedyrer i stor grad bestemmer de ulike arbeidsoppgavene. Luftfarten er en bransje som er svært regulert av ulike regelverk, og det er dermed ikke uventet at de ansatte ser på de dominerende kjennetegnene ved organisasjonen som hierarkisk. Selv om respondentene

mener at den dominerende kulturen som kjennetegner organisasjonen er hierarkikultur, mener de også at den har en sterk klankultur. En klankultur har gjerne flere likheter med en familieorganisasjon, der bedriftens forpliktelse ovenfor ansatte er stor.

Kulturen som respondentene mener karakteriserer organisasjonen minst er adhokratikultur. Fremtredende egenskaper ved en organisasjon som har adhokratikultur er innovasjon og interesse for å stadig utvikle nye produkter og tjenester. Den er dynamisk og kreativ og medlemmene tør å ta sjanser.

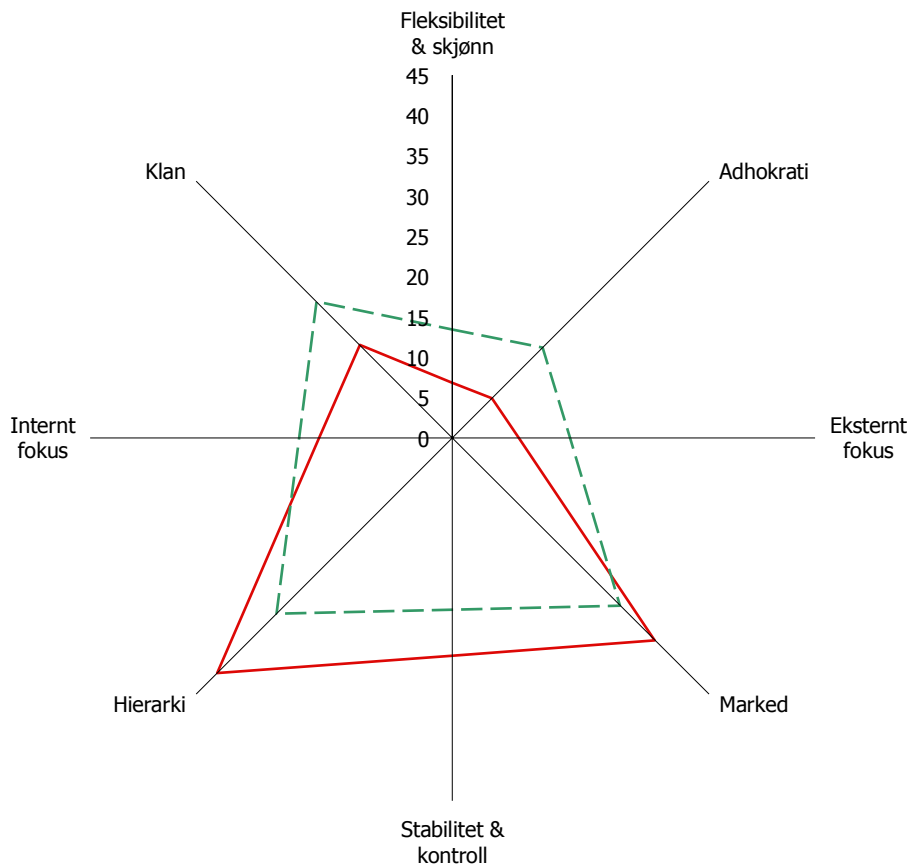
De foretrukne kulturprofilene i denne dimensjonen er klan- og hierarkikultur med tilnærmet 29 poeng. Foretrukket klankultur er også bare 0,91 poeng sterkere enn i den nåværende kulturen. Derimot ønsker respondentene en svekkelse av hierarkikultur (-10,70 poeng), og en sterkere adhokratikultur (+6,10 poeng). Respondentene ser på organisasjonen som et vennlig arbeidssted (klan), men ønsker at den i mindre grad skal være kontrollerende (hierarki) og hvor det bør bli større mulighet for å være kreativ (adhokrati).

I denne dimensjonen har vi et funn med differanse på mer enn 10 poeng, der vi ser et klart ønske om en reduksjon av hierarkikultur (-10,70 poeng). Dette kan betyde at respondentene ønsker å fjerne ubrukelige regler og prosedyrer, fjerne unødvendig rapportering, redusere bedriftsdirektiver, fjerne unødvendige restriksjoner og å delegere flere beslutninger nedover i systemer. Foretrukket adhokratikultur er 6,10 poeng sterkere enn den nåværende, og kan derfor også være en indikator på behov for kulturendring.

4.1.2 Organisasjonsledelse

	Nå	Foretrukket	Differanse
A (klan)	16,29	23,89	7,60
B (Adhokrati)	6,91	15,84	8,93
C (Marked)	35,49	29,41	-6,08
D (Hierarki)	41,31	30,86	-10,45
TOTAL	100	100	

Tabell 4.3 Organisasjonsledelse hele Widerøe (N=163)



Figur 4.3 Organisasjonsledelse hele Widerøe (— nåværende, -- foretrukket, N=163, data se tabell 4.3)

Spørsmål 2 og 8 i undersøkelsen omhandler lederstilen og tilnærmingen som gjennomsyrrer organisasjonen. Som det fremgår av figur 4.3 oppnår hierarkikultur den høyeste poengsummen med 41,31 poeng, mens markedskultur er den kulturen som oppnår nest høyeste poengsum med 35,49 poeng. Det betyr at de ansatte mener at ledelsen har primært valgt en kontrollerende retning (hierarki) med høyt fokus på konkurranse (marked). Cameron & Quinn beskriver ledertypen i hierarkikultur som koordinator, overvåker og organisator. Viktige verdier for dem er effektivitet, punktlighet, konsekvens og ensartethet. Videre beskriver de ledertypen i marked som hardtkjørende og konkurranseorientert med verdier som markedsandel, måloppnåelse og avkastning (Cameron og Quinn, 2013). Den svakeste kulturdelen som beskriver lederstilen er adhokrati med 6,91 poeng. Ledertypen i en adhokratikultur anses som innovatør og villig til å ta risiko.

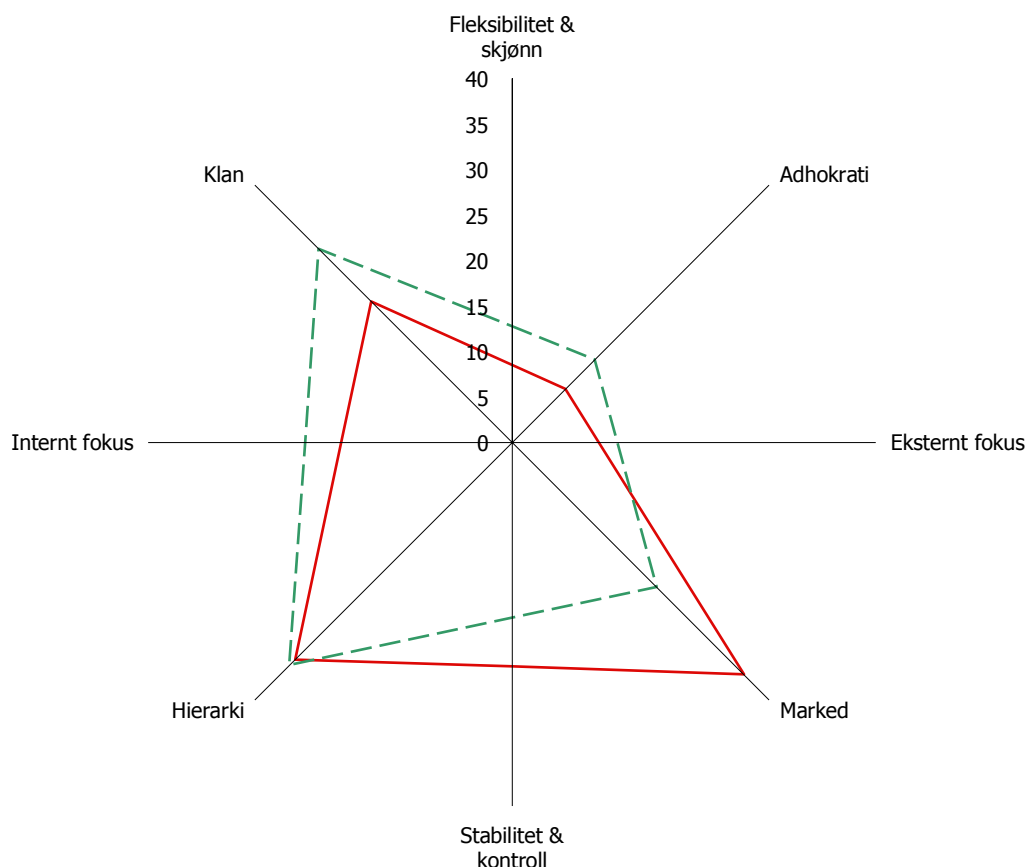
Respondentene ønsker en betydelig svakere hierarki- (-10,45 poeng) og markedskultur (-6,08 poeng). De ønsker i stede en sterkere klan- (+7,60 poeng) og adhokratikultur (+8,93) i lederstilen. Det vil si at de ønsker en lederstil som har sterkere fokus på samarbeid (klan) og

kreativitet (adhokrati). De ønsker fremdeles at lederne skal ha et høyt fokus på kontroll og konkurranse, men de ønsker at ledelsen i større grad tilrettelegger, jobber med teambygging og fungerer mer som mentor (klan). De ønsker også at lederne i større grad er innovative og visjonære, noe som gjenspeiles av et ønske om en sterkere adhokratikultur.

4.1.3 Ledelse ovenfor ansatte

	Nå	Foretrukket	Differanse
A (klan)	21,87	30,07	8,20
B (Adhokrati)	8,32	12,88	4,56
C (Marked)	36,07	22,47	-13,60
D (Hierarki)	33,74	34,58	0,84
TOTAL	100	100	

Tabell 4.4 Ledelse ovenfor ansatte (N=163)



Figur 4.4 Ledelse ovenfor ansatte (— nåværende, - - foretrukket, N=163, for data se tabell 4.4)

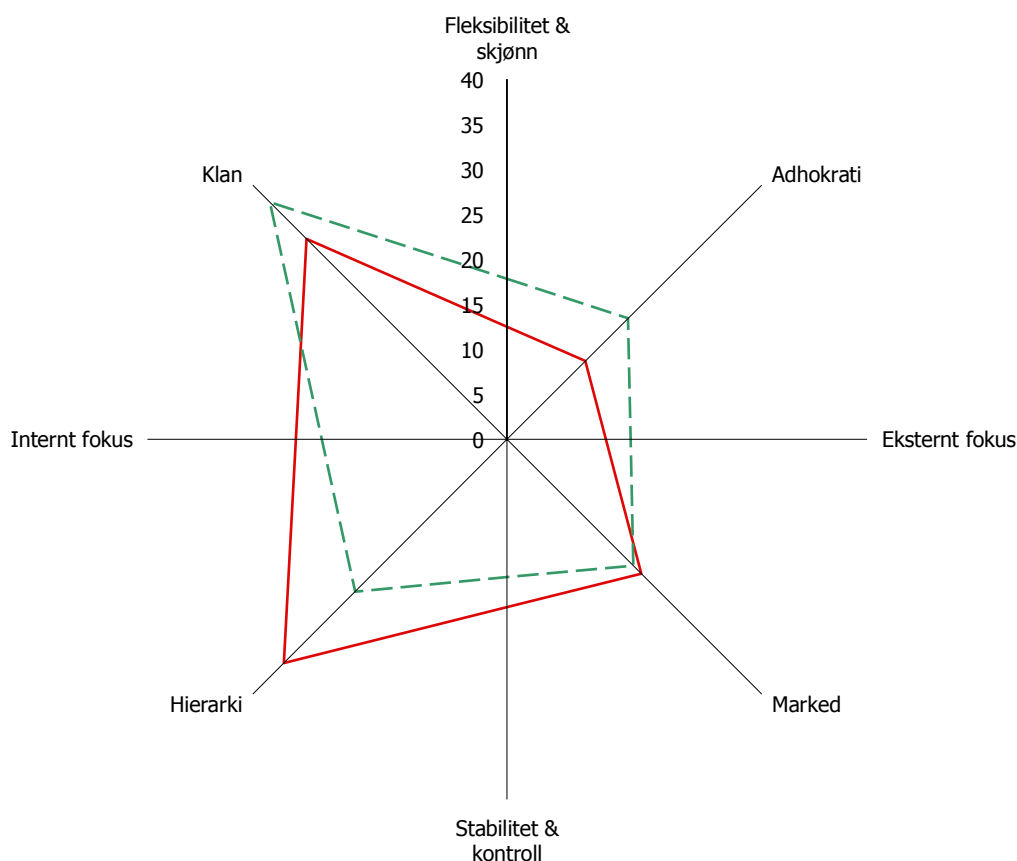
Spørsmål 3 og 9 i undersøkelsen omhandler hvordan arbeidsmiljøet er og hvordan ansatte blir behandlet. Som det fremgår av figur 4.4 er det markedskultur som er sterkest i denne dimensjonen med en poengsum på 36,07 poeng. Like bak er hierarki med 33,74 poeng. Deretter kommer klan- (21,87 poeng) og adhokratikultur (8,32 poeng).

Respondentene ønsker en betydelig svakere markedskultur (-14 poeng), og en klart sterkere klankultur (+8,20 poeng). Også adhokratikultur ønsker de styrket (+4,56 poeng), mens i hierarkikultur skiller det bare 0,84 poeng mellom den nåværende og foretrukne organisasjonskulturen. Det viser at respondentene føler at de har et arbeidsmiljø som er svært konkurransepreget og hvor måloppnåelse, markedsandeler og avkastning settes særlig høyt. De ønsker seg i stede et arbeidsmiljø som gjenspeiles i klankulturen. Klankulturen har likheter med en familieorganisasjon, og man har gjerne et arbeidsmiljø hvor lederne legger til rette for deltakelse, engasjement og lojalitet (Cameron og Quinn, 2013).

4.1.4 Organisasjonslimet

	Nå	Foretrukket	Differanse
A (klan)	31,52	37,27	5,75
B (Adhokrati)	12,28	19,01	6,73
C (Marked)	21,07	19,80	-1,27
D (Hierarki)	35,13	23,92	-11,21
TOTAL	100	100	

Tabell 4.5 Organisasjonslimet (N=163)



Figur 4.5 Organisasjonslimet (— nåværende, - - foretrukket, N=163, for data se tabell 4.5)

Spørsmål 4 og 10 i undersøkelsen omhandler hvilke mekanismer som holder organisasjonen

sammen. Den sterkeste kulturen er også her hierarkikulturen med 35,13 poeng (se figur 4.5), som viser at organisasjonen holdes sammen av formelle regler og retningslinjer. Vi ser også at respondentene føler at de har en sterk klankultur med 31,52 poeng. Deretter kommer markeds- (21,07 poeng) og adhokratikultur (12,28 poeng).

Størst differanse mellom nåværende og foretrukket kultur i denne dimensjonen har vi i hierarkikultur (-11,21 poeng), mens den er minst i markedskultur (-1,27 poeng).

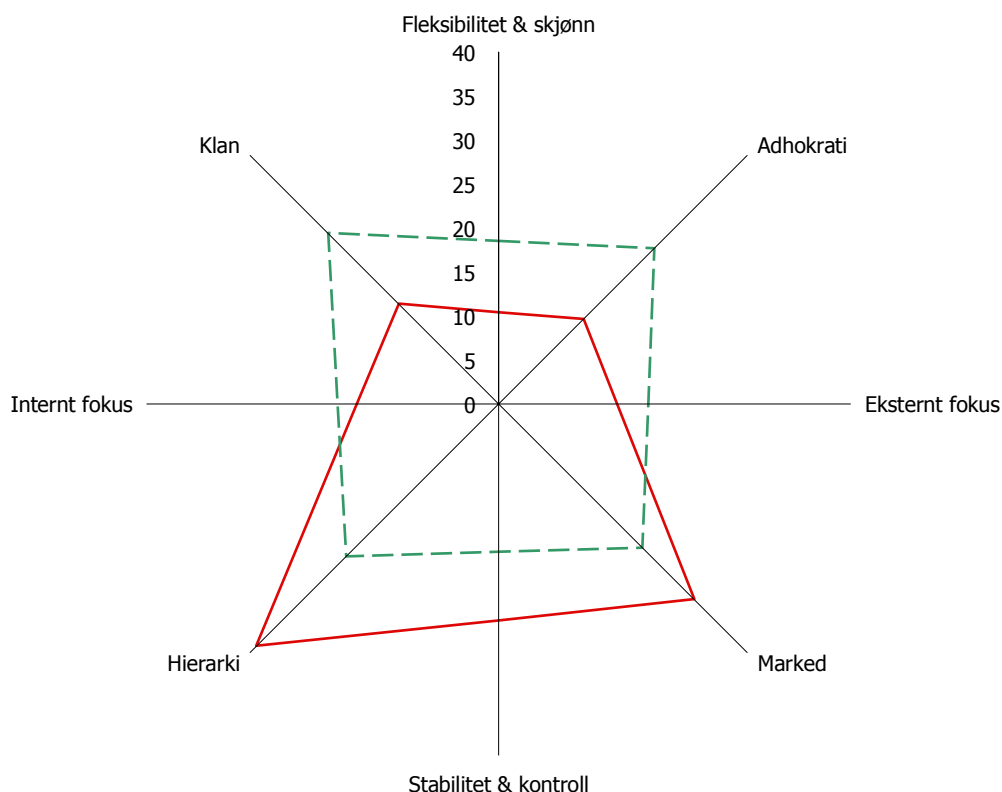
Respondentene ønsker en sterkere klan- (+5,75 poeng) og adhokratikultur (+6,73 poeng).

Klankulturen er dominerende i den foretrukne organisasjonskulturen med 37,27 poeng. I en klankultur er forpliktelsene høye og organisasjonen holdes sammen av lojalitet eller tradisjon.

4.1.5 Strategiske vektlegginger

	Nå	Foretrukket	Differanse
A (klan)	16,06	27,42	11,36
B (Adhokrati)	13,61	24,97	11,36
C (Marked)	31,40	23,14	-8,26
D (Hierarki)	38,93	24,47	-14,46
TOTAL	100	100	

Tabell 4.6 Strategiske vektlegginger (N=163)



Figur 4.6 Strategiske vektlegginger (— nåværende, - - foretrukket, N=163, for data se tabell 4.6)

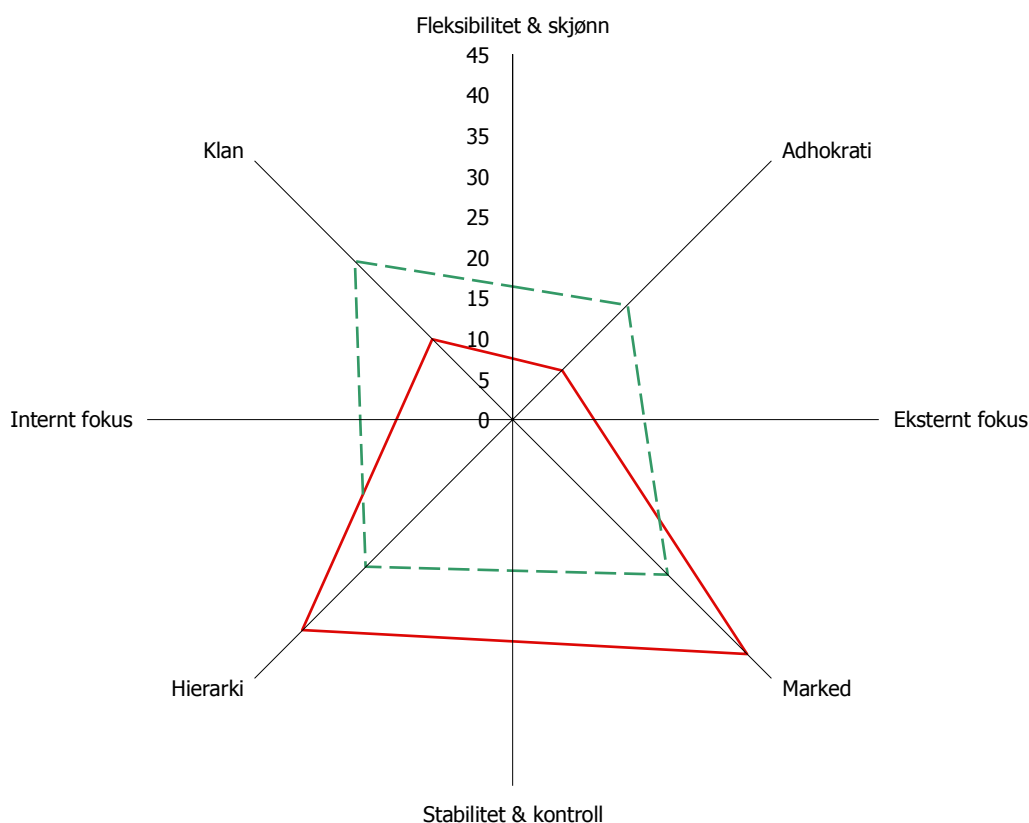
Spørsmål 5 og 11 i undersøkelsen omhandler hvilke områder som driver organisasjonsstrategien. Resultatet i figur 4.6 viser at organisasjonen vektlegger stabilitet, effektivitet og kontroll i den nåværende operasjonen. Dette er egenskaper som passer overens med hierarkikulturen, som er sterkest i den nåværende kulturen i denne dimensjonen (38,93 poeng). Den nest sterkeste kulturen er markedskultur (31,40 poeng), hvor organisasjonens langsiktige mål er konkurransepregede handlinger og oppnåelse av målbare målsetninger. Langt svakere er klan- (16,06 poeng) og adhokratikultur (13,61 poeng). I klankulturen vektlegges langvarige gevinster av personlig utvikling av ansatte, mens i adhokratikultur er det vekst og tilegnelse av nye ressurser som vektlegges.

Vi har et mer balansert forhold i den foretrukne kulturen i denne dimensjonen, der de fire ulike kulturdelene vektlegges noenlunde likt. Størst differanse mellom nåværende og foretrukket kultur finner vi i hierarkikultur (-14,46 poeng), deretter følger klan- (+11,36 poeng), adhokrati- (+11,36 poeng) og markedskultur (-8,26 poeng). Det viser at respondentene i større grad ønsker en organisasjon som vektlegger personlig utvikling og vekst og i mindre grad fokuserer på stabilitet og konkurranse.

4.1.6 Suksesskriterier

	Nå	Foretrukket	Differanse
A (klan)	14,05	27,54	13,49
B (Adhokrati)	8,60	19,93	11,33
C (Marked)	40,75	26,95	-13,80
D (Hierarki)	36,60	25,58	-11,02
TOTAL	100	100	

Tabell 4.7 Suksesskriterier (N=163)



Figur 4.7 Suksesskriterier (— nåværende, - - foretrukket, N=163, for data se tabell 4.7)

Spørsmål 6 og 12 i undersøkelsen omhandler hvordan seire blir definert i organisasjonen og hva som blir belønnet og feiret. Suksess basert på å være markedsleder samt å ha konkurransedyktige priser ble vektet høyt ved at markedskultur er sterkest med 40,75 poeng (se figur 4.7). Deretter kommer hierarkikultur med 36,60 poeng, hvor suksess blir definert gjennom god planlegging, pålitelige leveranser og lave kostnader. Klankultur får 14,05 poeng, mens adhokratikultur er svakest med 8,60 poeng. I klankultur blir suksess definert som sensibilitet ovenfor kunde, teamarbeid og deltakelse. I adhokratikultur er suksesskriteriet å kunne tilby unike produkter og tjenester (Cameron og Quinn, 2013).

I den foretrukne kulturen er forholdet mer balansert. Det er avvik på mer enn 10 poeng i alle de fire kulturprofilene, og det er den dimensjonen vi finner størst avvik mellom nåværende og opplevd kultur. Størst er det i markeds- og klankulturen, hvor avviket er over 13 poeng. Det er et ønske om en svakere markedskultur (-13,80 poeng) og en sterkere klankultur (+13,49 poeng). I tillegg ønskes en svakere hierarkikultur (-11,02 poeng) og en sterkere adhokratikultur (+11,33 poeng). Respondentene ønsker i større grad at organisasjonen skal

verdsette teamarbeid og deltakelse samt ha større fokus på utvikling av nye produkter og tjenester.

4.1.7 Overensstemmelse

Våre funn viser at hierarki er den dominerende kulturen i fire av seks av de ulike dimensjonene. I de to andre dimensjonene (*ledelse ovenfor ansatte* og *suksesskriterier*) er det markedskultur som er den dominerende kulturen. Hierarki- og markedskultur er naboprofiler, og dermed ikke motstridende profiler. Avvikene i de to dimensjonene vil derfor i mindre grad være uoverensstemmende enn dersom de hadde vært diagonalt ovenfor hverandre (det vil si motstridende)(Cameron og Quinn, 2013).

Ser vi nærmere på de seks dimensjonene finner vi 7 av 24 tilfeller der det er mer enn fem poeng forskjell i forhold til den overordnede nåværende kulturen (se vedlegg 3). To av disse er høyere enn ti poeng. Begge disse fant vi i dimensjonen *organisasjonslim*, hvor klan var mer enn ti poeng sterkere og marked mer enn ti poeng svakere enn i den overordnede kulturen. Avvik på over ti poeng kan vise til mangel på retning, at kulturen er uklart for respondentene eller at kompleksiteten i omgivelsene krever mangfoldig vektlegging i ulike deler av organisasjonen (Cameron og Quinn, 2013).

På bakgrunn av disse funnene kan vi konkludere med at vi har en relativt overensstemmende kultur.

4.1.8 Overensstemmelse mellom forfektede og egentlige verdier i Widerøe

Vi har nå kommet fram til hvilke kulturdeler respondentene vektlegger mest i organisasjonen, og dermed identifisert de antakelsene, verdiene og normene som dominerer. Vi vil nå se om våre funn stemmer overens med de uttalte verdiene til Widerøe. De overordnede uttalte verdier er pålitelighet, omtenkksom, stå på vilje og folkelighet. I kapittel 1 presenterte vi egenskaper Widerøe ønsker at sine medarbeidere og ledere skal inneha. Vi ser her at det er et ønske om at medarbeiderne skal våge å utfordre samt å tenke nytt. Det skal gis rom for allsidighet som motiverer til fleksibilitet, endringsvilje og økt kreativitet. Dette er typiske kjennetegn for en adhokratikultur. Våre funn viser at respondentene føler at det er denne kulturdelen som vektlegges minst i dag. De uttrykker også et sterkt ønske om å øke

adhokratikulturen. Det kan derfor virke som om de forfektede (eller uttalte) verdiene kanskje ikke stemmer helt overens med de egentlige verdiene som finnes i organisasjonen.

Det fokuseres også på viktigheten av et sunt og godt arbeidsmiljø, hvor de ansatte får en følelse av at de tillegges verdi. Arbeidsglede sees på som en nødvendig betingelse for gode prestasjoner, der høy arbeidsmoral og teamarbeid verdsettes særlig høyt. Dette ser selskapet på som vesentlig for å holde sykefraværet nede og dermed redusere kostnader. Dette er verdier man gjerne finner i en typisk klankultur. I vår undersøkelse gir respondentene uttrykk for at de ønsker å styrke denne kulturdelen. I følge kulturuttrykket for hele organisasjonen er klankulturen den nest svakeste i den nåværende kulturen, og det er et klart ønske om at denne skal være den sterkeste kulturdelen i fremtiden. Så også her ser vi noe avvik i forhold til selskapets uttalte og de egentlige verdiene som finnes i organisasjonen.

Verdier Widerøe ser etter hos sine ledere er at de skal være resultatorientert, ha en evne til å vinne samt å kontinuerlig være på jakt etter forbedringer. Dette er egenskaper man gjerne finner i lederstilen i en markedskultur. Dette stemmer derfor godt overens med resultatet for den nåværende kulturen i vår undersøkelse. Dette kommer vi frem til da vi analyserer svarene i andre spørsmål (*organisasjonsledelse*) i undersøkelsen, som tar for seg lederstilen. Her ser vi at respondentene føler at lederstilen i stor grad er preget av kvaliteter man finner i hierarki og markedskulturen. Dette er kvaliteter respondentene ønsker å svekke i fremtiden, i stede ønsker de økt fokus på klan- og adhokratikultur.

Widerøe ønsker også at lederne skal fremme godt arbeidsmiljø og sørge for utvikling av medarbeiderne, og sørge for at disse får den oppmerksomheten de fortjener. De skal skape trygghet ved å ha høy takhøyde hvor man tåler å ta selvkritikk. Ansattes entusiasme og iver skal berømmes. Dette er typisk karakteristika som man ser i lederstilen i en klankultur. Tredje spørsmål (*ledelse ovenfor ansatte*) i spørreundersøkelsen tar for seg hvordan de ansatte blir behandlet i organisasjonen. Vi ser her at respondentene føler at markeds- og hierarkidelen er det som preger den nåværende kulturen. Ser vi dette resultatet opp imot de uttalte verdiene kan det virke som det også her er noe avvik mellom de uttalte og de egentlige verdiene. Derimot er det et sterkt ønske om at klankulturen skal styrkes, noe som stemmer overens med de verdiene selskapet mener de vektlegger.

4.1.8 Konklusjon og svar på forskningsspørsmål 1: Hvordan ser den foretrukne organisasjonskulturen ut sammenlignet med den nåværende kulturen?

Vi har i dette kapittelet funnet ut at det er hierarkikultur som er dominerende i den nåværende kulturen for hele organisasjonen Widerøe. Hierarkikulturen er også dominerende i fire av de seks dimensjonene. Ved å dele opp i de seks dimensjonene har vi funnet ut at det spesielt er i dimensjonene *strategiske vektlegginger* og *suksesskriterier* at det er størst differanse. Her fant vi flere funn på over 10 poeng som ifølge Cameron & Quinn er klare identifikasjoner på at kulturendringsprosesser bør iverksettes (Cameron og Quinn, 2013). Hvis ledelsen i Widerøe iverksetter kulturendringsprosesser er det vår mening at hovedfokuset bør være på disse dimensjonene.

Størst var avviket i dimensjonen *suksesskriterier*, hvor vi fant store avvik i alle de fire kulturtypene. Denne dimensjonen omhandler hvordan seire blir definert i organisasjonen og hva som blir belønnet og feiret. Respondentene føler dermed at organisasjonen i for stor grad definerer suksess gjennom pålitelig drift, god planlegging, lave kostnader og høyt fokus på markedsandeler og markedsgjennomtrengning. De ønsker i stede at suksess bør bety å ha fokus på godt arbeidsmiljø samt å tilegne seg unike og nye måter å gjøre ting på. Widerøe har nylig gjennomført en innovasjonsuke, der de inviterte alle ansatte til å bidra med forslag. Dette er i tråd med hva de ansatte i følge våre funn ønsker at organisasjonen i større grad skal fokusere på.

I dimensjonen *strategiske vektlegginger* ble respondentene stilt spørsmål som omhandler hvilke områder som driver organisasjonsstrategien. Her fant vi store avvik i tre av de fire kulturtypene. Respondentene følte at organisasjonen i for stor grad vektla stabilitet og kontroll, mens de i stede foretrukket en organisasjon som vektlegger personlig utvikling av ansatte. De ønsker også at organisasjonen skal være i forkant av utviklingen, og tilegne seg ny kunnskap og ha større fokus på vekst. Widerøes visjon var inntil nylig å bli det ledene regionale flyselskapet i nord Europa, noe som vi mener i følge våre funn var i tråd med respondentenes ønske. I oktober lanserte de sin nye visjon, som sier at de *skal skape muligheter mellom små og store steder* (widerøe). Den nye visjonen er etter vår oppfatning i kontrast til hva respondentene ønsker om fremtiden, da den tilsynelatende i større grad vil fokusere på Widerøes nisjemarked og dermed mulig innebære mindre vekst.

Den foretrukne kulturprofilen hos respondentene er en mer balansert kulturprofil hvor de fire kulturdelene vektlegges nokså likt. Vi ser spesielt at det er et ønske om å redusere hierarki- og markedskultur til fordel for adhokrati- og klankultur. Klankulturen er den kulturdelen som respondentene ønsker skal vektlegges høyest i fremtiden. Vedlegg 2. redegjør for hva det innebærer å styrke en kultur på bekostning av en annen.

Som svar på første forskningsspørsmål mener vi at vi har funn som indikerer at det kan være behov for igangsettelse av en kulturendringsprosess. Dette med bakgrunn i at det er mer enn 5 poeng differanse i mellom nåværende og foretrukket kultur i alle de fire kulturdelene (Cameron og Quinn, 2013). I tillegg har vi gjennom vår analyse kommet frem til at de forfektede verdiene ikke stemmer helt overens med de egentlige verdiene i organisasjonen.

4.2 Forskningsspørsmål 2: Hvilke kulturelle forskjeller finner vi mellom de ulike yrkesgruppene i organisasjonen?

Ved å filtrere resultatene basert hvilken avdeling (yrkesgruppe) respondenten tilhører, kan vi se om det finnes forskjeller i nåværende og foretrukket organisasjonskultur i de ulike yrkesgruppene. Dette for å se om det finnes signifikante forskjeller mellom de ulike yrkesgruppene, samt for å identifisere hvor en eventuell kulturendringsprosess bør iverksettes. Vi har valgt å sammenligne piloter, kabinansatte, bakkemannskap og flyteknikere. De to siste yrkesgruppene ble nylig fisjonert ut som WGH og WTS.

Pilotene utgjorde like i overkant av 50% av besvarelsene, og vil derfor ha stor innflytelse på kulturuttrykket for hele organisasjonen. Som tidligere nevnt var WGH den minste gruppen med 8% av besvarelsene.

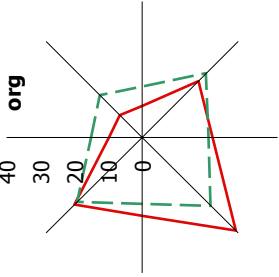
Vi vil starte med å se på det overordnede kulturuttrykket samt de ulike innholdsdimensjonene for hver yrkesgruppe. Hensikten med det er å studere hvilken grad hver dimensjon eller kulturegenskap gjenspeiler den dominerende kulturtypen. I tillegg ønsker vi å se om den foretrukne kulturen avviker i stor grad fra den nåværende kulturen i hver dimensjon. Vi vil spesielt trekke fram funn over 10 poeng, som indikerer behov for igangsettelse av en kulturendringsprosess. Vi vil deretter avslutningsvis vise til eventuelle signifikante forskjeller mellom de ulike yrkesgruppene.

4.2.1 Kulturuttrykk for piloter

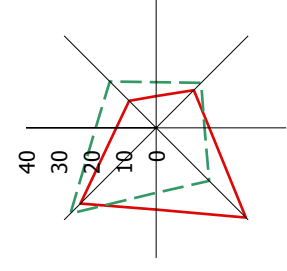
	Nå	Foretrukket	Differanse
Total			
A (klan)	22,27	28,52	6,25
B (Adhokrati)	8,96	20,10	11,14
C (Marked)	28,56	24,43	-4,13
D (Hierarki)	40,21	26,95	-13,26
TOTAL	100	100	
Fremtredende trekk ved org			
A (klan)	28,22	27,05	-1,17
B (Adhokrati)	9,21	17,68	8,47
C (Marked)	23,49	26,71	3,22
D (Hierarki)	39,08	28,56	-10,52
TOTAL	100	100	
Organisasjonsledelse			
A (klan)	18,05	23,44	5,39
B (Adhokrati)	6,10	18,62	12,52
C (Marked)	31,89	29,71	-2,18
D (Hierarki)	43,96	28,23	-15,73
TOTAL	100	100	
Ledelse ovenfor ansatte			
A (klan)	23,05	28,96	5,91
B (Adhokrati)	5,85	13,55	7,70
C (Marked)	31,59	22,43	-9,16
D (Hierarki)	39,51	35,06	-4,45
TOTAL	100	100	
Organisasjonslimet			
A (klan)	32,85	37,32	4,47
B (Adhokrati)	11,65	20,12	8,47
C (Marked)	16,48	19,57	3,09
D (Hierarki)	39,02	22,99	-16,03
TOTAL	100	100	
Strategiske vektlegginger			
A (klan)	17,07	28,60	11,53
B (Adhokrati)	12,26	27,56	15,30
C (Marked)	26,22	21,79	-4,43
D (Hierarki)	44,45	22,05	-22,40
TOTAL	100	100	
Suksesskriterier			
A (klan)	14,39	25,77	11,38
B (Adhokrati)	8,68	23,07	14,39
C (Marked)	41,68	26,34	-15,34
D (Hierarki)	35,25	24,82	-10,43
TOTAL	100	100	

Tabell 4.8 Nåværende og foretrukket organisasjonskultur for piloter (N=82)

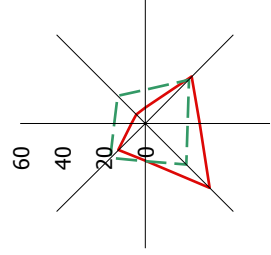
1. Fremtredende trekk ved org



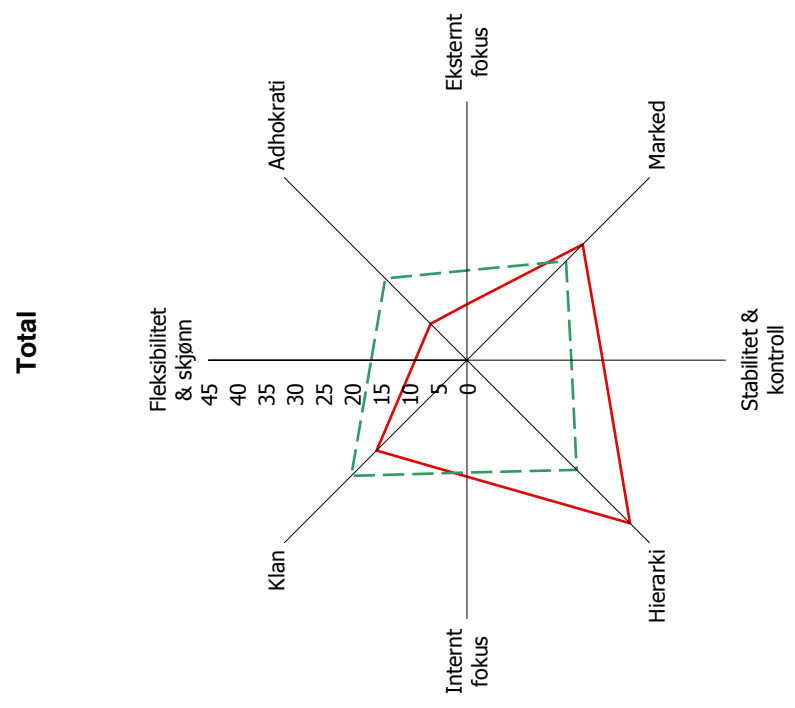
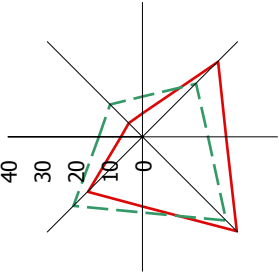
4. Organisasjonslimet



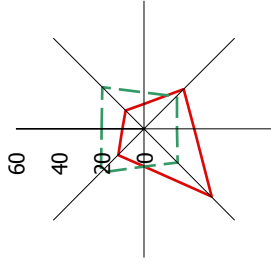
2. Organisasjonsledelse



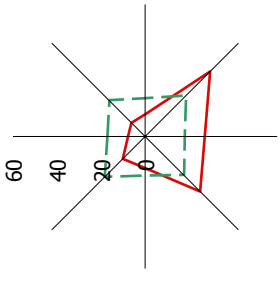
3. Ledelse ovenfor ansatte



5. Strategiske vektlegginger



6. Suksesskriterier



Figur 4.8 Kulturuttrykk for piloter (— nåværende, --- foretrukket, N=82, for data se tabell 4.8)

Resultatet for pilotene er tilnærmet identisk med funnene for hele organisasjonen. Som det fremgår av figur 4.8 er det hierarkikultur som dominerer den nåværende organisasjonskulturen med 40,21 poeng, mens markedskultur er den nest sterkeste med 28,56 poeng. De fleste arbeidsoppgavene til pilotene er regulert av lovverk og selskapets egne prosedyrer, og en sterk grad av kontroll er nødvendig for at flyvningene skal kunne gjennomføres på en sikker måte. Luftfarten er også sterkt utsatt for konkurranse, noe som vi også ser av opplevelsen av en sterk markedskultur.

Pilotene ønsker en betraktelig svakere hierarkikultur (-13,26 poeng) og en sterkere adhokratikultur (+11,14 poeng). Det kan tyde på at de i for stor grad føler seg for mye styrt av regelverk og prosedyrer og ønsker i stede en kultur som oppfordrer til større grad av smidighet og kreativitet. De ønsker seg også en sterkere klankultur (+6,25 poeng) og en noe svakere markedskultur (-4,13 poeng).

Vi vil nå ta for oss kulturuttrykket i de seks ulike innholdsdimensjonene.

Fremtredende trekk ved organisasjonen

Det er hierarkikultur som er den dominerende kulturen i denne dimensjonen med 39,08 poeng. Deretter kommer klan- (28,22 poeng), markeds- (23,49 poeng) og adhokratikultur (9,21 poeng).

Differansen mellom nåværende og foretrukket kultur er størst i hierarkidelen (-10,52 poeng), der avviket også er over 10 poeng. Det viser at pilotene ønsker at organisasjonen skal bli mindre formalisert og strukturert enn det de opplever i dag. De ønsker videre å styrke adhokrati- (+8,47 poeng) og markedskultur (+3,22 poeng), samt å redusere klankultur (-1,17 poeng) .

Organisasjonsledelse

Hierarkikultur er også dominerende i den andre dimensjonen med 43,96 poeng. Deretter kommer markeds- (31,89 poeng), klan- (18,05 poeng) og adhokratikultur (6,10 poeng).

Differansen mellom nåværende og foretrukket kultur er over 10 poeng i både hierarki- (-15,73 poeng) og adhokratikultur (+12,52 poeng). Det er et ønske om at lederne i større grad

skal fokusere på innovasjon, og at de skal være villig til å ta større risiko. Klankultur ønskes styrket (+5,39 poeng), mens det er et ønske om å redusere markedskultur (-2,18 poeng).

Ledelse ovenfor ansatte

Hierarkikultur er dominerende i den tredje dimensjonen med 39,51 poeng. Deretter kommer markeds- (31,59 poeng), klan- (23,05 poeng) og adhokrati kultur (5,85 poeng).

Det er ingen funn som viser differanse på mer enn 10 poeng mellom opplevet og foretrukket kultur i denne dimensjonen. Differansen er størst i markedskultur (-9,16 poeng), og deretter kommer adhokrati- (+7,70 poeng), klan- (5,91 poeng) og hierarkikultur (-4,45 poeng).

Organisasjonslimet

Hierarkikultur er sterkest i den fjerde dimensjonen med 39,02 poeng. Deretter kommer klan- (32,85 poeng), markeds- (16,48 poeng) og adhokratikultur (11,65 poeng).

Vi ser at det er over 10 poeng differanse mellom nåværende og foretrukket kultur i hierarkidelen (-16,03 poeng). I en hierarkikultur er det formelle regler og retningslinjer som holder organisasjonen sammen. Det er et sterkt ønske om å redusere denne kulturdelen og i stede styrke de tre andre kulturdelenene. Pilotene ønsker i større grad at tradisjon og lojalitet skal være limet i organisasjonen. Videre er det et ønske om å styrke adhokrati- (+8,47 poeng), klan- (+4,47 poeng) og markedskultur (+3,09 poeng).

Strategiske vektlegginger

Hierarkikulturen er også dominerende i den femte dimensjonen med 44,45 poeng, og det er også her vi finner den sterkeste hierarkikulturen sammenlignet med de andre fem dimensjonene. Deretter kommer markeds- (26,22 poeng), klan- (17,07 poeng) og adhokratikultur (12,26 poeng).

Størst differanse mellom nåværende og foretrukket kultur finner vi i denne dimensjonen. I tillegg til at hierarkikulturen er sterkest, er også differansen mellom nåværende og foretrukket kultur størst (-22,40 poeng). Det er også mer enn 10 poeng differanse i adhokrati- (+15,30 poeng) og klankultur (+11,53 poeng). Pilotene ønsker en mye svakere hierarkikultur, som innebærer at de ønsker mindre vektlegging på stabilitet, forutsigbarhet og effektivitet. I stede

ønsker de høyere grad av personalutvikling samt økt fokus på vekst og tilegnelse av nye ressurser. Minst er differansen i markedskultur (-4,43 poeng).

Suksesskriterier

Dette er den eneste dimensjonen hvor ikke hierarkikultur er den dominerende kulturen. Her er det markedskultur som er dominerende med 41,68 poeng. Deretter kommer hierarki- (35,25 poeng), klan- (14,39 poeng) og adhokratikultur (8,68 poeng).

Dette er også den eneste dimensjonen hvor differansen mellom nåværende og foretrukket kultur er over 10 poeng i alle de fire kulturtypene. Forholdet er mer balansert, og de ulike kulturtypene vektlegges nokså likt. Størst er differansen i markedskultur (-15,34 poeng), og deretter kommer adhokrati- (+14,39 poeng), klan- (+11,38 poeng) og hierarkikultur (-10,43 poeng). Det betyr at pilotene ønsker at organisasjonen i mindre grad skal definere suksess gjennom god planlegging, lave kostnader og økte markedsandeler, og heller fokusere på arbeidsmiljø, vekst og innovasjon.

Overensstemmelse

Hos pilotene er det hierarkikultur som er dominerende i fem av seks dimensjoner. I dimensjonen *suksesskriterier* er det markedskultur som er dominerende, men også i denne dimensjonen er hierarkikulturen sterk. Dette avviket er også av mindre grad uoverensstemmende siden markedskulturen ikke er en motstridende kultur i forhold til hierarkikultur (de er ikke diagonale og motstridende kulturer)(Cameron og Quinn, 2013).

Videre ser vi at det er 7 av 24 tilfeller der det er mer enn fem poeng differanse i forhold til den overordnede nåværende kulturen (se vedlegg 3). Tre av disse er høyere enn 10 poeng, og to av dem fant vi i dimensjonen *organisasjonslim*, hvor klankultur var mer enn 10 poeng sterkere (+10,58 poeng) og markedskultur mer enn 10 poeng svakere (-12,08 poeng) enn i den overordnede kulturen. Det tredje avviket er i dimensjonen *suksesskriterier* hvor markedskulturen er mer enn 10 poeng sterkere (+13,12 poeng).

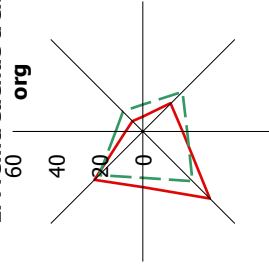
På bakgrunn av disse funnene kan vi konkludere med at vi har en relativt overensstemmende kultur hos pilotene.

4.2.2 Kulturuttrykk for kabinpersonale

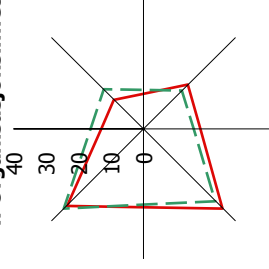
	Nå	Foretrukket	Differanse
Total			
A (klan)	22,32	28,74	6,42
B (Adhokrati)	9,14	15,62	6,49
C (Marked)	30,17	23,22	-6,95
D (Hierarki)	38,38	32,42	-5,96
TOTAL	100	100	
Fremtredende trekk ved org			
A (klan)	31,47	28,61	-2,86
B (Adhokrati)	6,67	12,97	6,30
C (Marked)	18,17	25,97	7,80
D (Hierarki)	43,69	32,45	-11,24
TOTAL	100	100	
Organisasjonsledelse			
A (klan)	14,86	22,61	7,75
B (Adhokrati)	6,42	12,92	6,50
C (Marked)	40,28	28,61	-11,67
D (Hierarki)	38,44	35,86	-2,58
TOTAL	100	100	
Ledelse ovenfor ansatte			
A (klan)	22,78	31,33	8,55
B (Adhokrati)	8,06	8,97	0,91
C (Marked)	34,44	19,89	-14,55
D (Hierarki)	34,72	39,81	5,09
TOTAL	100	100	
Organisasjonslimet			
A (klan)	33,28	34,58	1,30
B (Adhokrati)	12,81	17,36	4,55
C (Marked)	19,39	16,81	-2,58
D (Hierarki)	34,53	31,25	-3,28
TOTAL	100	100	
Strategiske vektlegginger			
A (klan)	14,17	23,34	9,17
B (Adhokrati)	13,75	22,08	8,33
C (Marked)	34,03	24,44	-9,59
D (Hierarki)	38,05	30,14	-7,92
TOTAL	100	100	
Suksesskriterier			
A (klan)	17,33	31,94	14,61
B (Adhokrati)	7,11	19,44	12,33
C (Marked)	34,72	23,61	-11,11
D (Hierarki)	40,84	25,01	-15,83
TOTAL	100	100	

Tabell 4.9 Nåværende og foretrukket organisasjonskultur for kabinansatte (N=36)

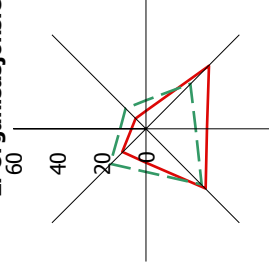
1. Fremtredende trekk ved org



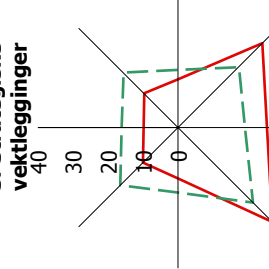
4. Organisasjonslimet



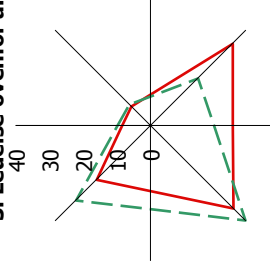
2. Organisasjonsledelse



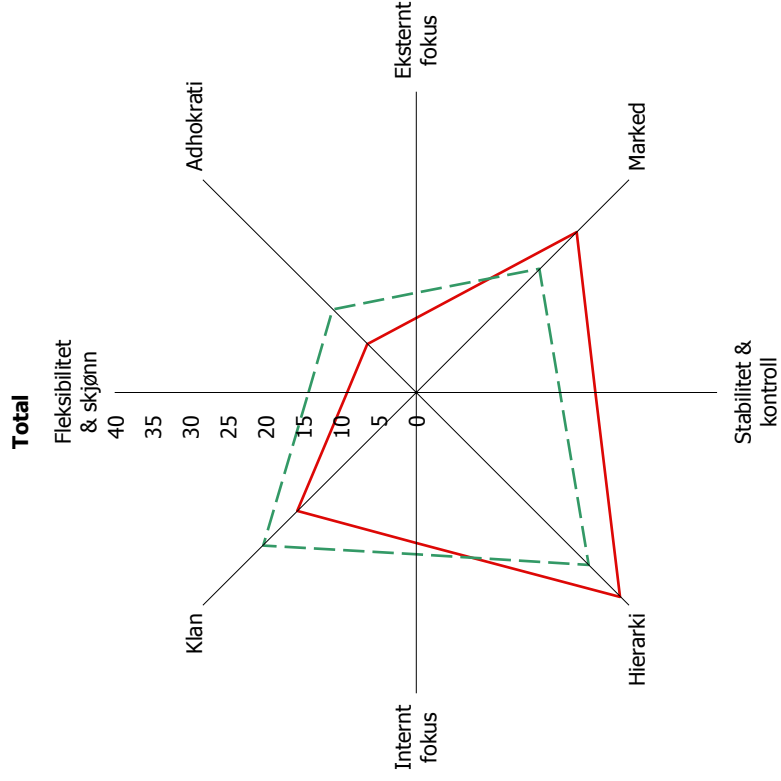
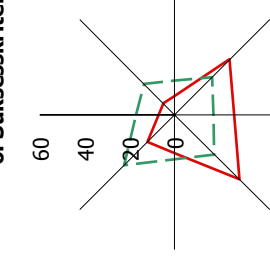
5. Strategiske vektlegginger



3. Ledelse ovenfor ansatte



6. Suksesskriterier



Figur 4.9 Kulturuttrykk for kabinpersonale (— nåværende, - - foretrukket, N=36, for data se tabell 4.9)

Det er hierarkikultur som er dominerende hos kabinpersonalet, med 38,38 poeng (se figur 4.9). Deretter kommer markeds- (30,17 poeng), klan- (22,32 poeng) og adhokratikultur (9,14 poeng). Kabinpersonalets nåværende organisasjonskultur er dermed tilnærmet lik pilotenes. Det skiller mindre enn 2 poeng i markeds- og hierarkikultur, og mindre enn 0,2 poeng i klan- og adhokratikultur.

Kabinpersonalet ønsker en svakere markeds- (-6,95 poeng) og hierarkikultur (-5,96 poeng), samt en sterkere adhokrati- (+6,49 poeng) og klankultur (+6,42 poeng). Dette er en noe sterkere hierarkikultur enn det pilotene ønsker. Vi ser også at kabinpersonalet ønsker en svakere adhokratikultur enn det pilotene vil ha. En av hovedårsakene til at funnene er så pass like mellom pilotene og kabinpersonalet kan være at de arbeider i de samme omgivelsene. Pilotenes må i større grad forholde seg til langt flere regler og prosedyrer, noe som gjerne er årsaken til at de ønsker større forskjeller når det gjelder hierarki- og adhokratikulturen.

Fremtredende trekk ved organisasjonen

Det er hierarkikultur som er den dominerende kulturen i denne dimensjonen med 43,69 poeng. Organisasjonen er et svært formalisert og strukturert arbeidssted, og prosedyrer styrer hva mennesker gjør. Deretter kommer klan- (31,47 poeng), markeds- (18,17 poeng) og adhokratikultur (6,67 poeng).

Størst differanse mellom nåværende og foretrukket kultur finner vi i hierarkikulturen (-11,24 poeng), hvor differansen er over 10 poeng. Dette indikerer at det er et ønske om at organisasjonen skal bli mindre formalisert og strukturert. Videre er det et ønske om å styrke markeds- (+7,80 poeng) og adhokratikulturen (+6,30 poeng), samt å redusere klankulturen (-2,86 poeng).

Organisasjonsledelse

I denne dimensjonen er det markedskultur som er sterkest med 40,28 poeng. Deretter kommer hierarki- (38,44 poeng), klan- (14,86 poeng) og adhokratikultur (6,42 poeng).

Funn over 10 poeng finner vi i markedskulturen, hvor differansen mellom nåværende og foretrukket kultur er på minus 11,67 poeng. De ønsker ledere som i mindre grad er pådrivere og som heller fokuserer på innovasjon samtidig som de fungerer mer som mentorer. Videre er det et

ønske om å øke klan- (+7,75 poeng) og adhokratikultur (+6,50 poeng), samt å redusere hierarkikulturen (-2,58 poeng).

Ledelse ovenfor ansatte

I *ledelse ovenfor ansatte* er det hierarki kulturen som er marginalt sterkest med 34,72 poeng, tett fulgt av markedskultur med 34,44 poeng. Deretter kommer klan- (22,78 poeng) og adhokratikultur (8,06 poeng).

Det er mer enn 10 poeng differanse mellom nåværende og foretrukket kultur i markedskulturen (-14,55 poeng). Dette viser at det er et ønske om et arbeidsmiljø som er mindre konkurranseorientert. Videre er det et ønske om å styrke klan- (+8,55 poeng), hierarki- (+5,09 poeng) og adhokratikulturen (+0,91 poeng).

Organisasjonslimet

I denne dimensjonen er det hierarkikulturen som er marginalt sterkest med 34,53 poeng, klankulturen har 33,28 poeng. Deretter kommer markeds- (19,39 poeng) og adhokratikultur (12,81 poeng).

Som det fremgår av figur 4.9 er det små differanser mellom nåværende og foretrukket kultur i dimensjonen organisasjonslim. Størst differanse finner vi i adhokratikultur (+ 4,55 poeng), etterfulgt av hierarki- (-3,28 poeng), markeds- (-2,58 poeng) og klankultur (+1,30 poeng).

Strategiske vektlegginger

Også i denne dimensjonen er det hierarkikultur som er den dominerende med 38,05 poeng. Deretter kommer markeds- (34,03 poeng), klan- (14,17 poeng) og adhokratikultur (13,75 poeng).

Størst differanse mellom nåværende og foretrukket kultur har vi i markedskultur (-9,59 poeng), etterfulgt av klan- (+9,17 poeng), adhokrati- (+8,33 poeng) og hierarkikultur (-7,92 poeng).

Suksesskriterier

Hierarkikulturen er sterkest med 40,84 poeng. Etterfulgt av markeds- (34,72 poeng), klan- (17,33 poeng) og adhokratikultur (7,11 poeng).

Det er mer enn 10 poeng differanse mellom nåværende og foretrukket kultur i alle de fire kulturdelene. Dette er sammenfallende med funnene våre hos pilotene i denne dimensjonen. Størst differanse finner vi hierarkikultur (-15,83 poeng), etterfulgt av klan- (+14,61 poeng), adhokrati- (+12,33 poeng) og markedskultur (-11,11 poeng). Respondentene ønsker et mer balansert forhold, der de mener suksess oppnås best ved å fokusere på et godt arbeidsmiljø og innovasjon.

Overensstemmelse

I kabinen er hierarki dominerende i 5 av seks dimensjoner, mens markedskultur er dominerende i dimensjonen *organisasjonsledelse*. Dette avviker også av mindre grad uoverensstemmende siden markedskulturen ikke er en motstridende kultur i forhold til hierarkikultur (de er ikke diagonale og motstridende kulturer)(Cameron og Quinn, 2013).

Videre ser vi at det er 8 av 24 tilfeller der det er mer enn fem poeng differanse i forhold til den overordnede nåværende kulturen (se vedlegg 3). Fire av disse er høyere enn ti poeng, hvorav to av dem i dimensjonen *organisasjonslimet*, hvor markedskultur var mer enn ti poeng svakere (-10,78 poeng) og klankultur mer enn ti poeng sterkere (+10,97 poeng) enn i den overordnede kulturen. Den tredje finner vi i *fremtredende trekk ved organisasjonen*, hvor markedskulturen er mer enn ti poeng svakere (-12,00 poeng). Den fjerde finner vi i dimensjonen *organisasjonsledelse*, hvor markedskulturen er mer enn ti poeng sterkere (+10,11 poeng).

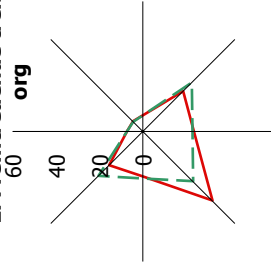
På bakgrunn av disse funnene kan vi konkludere med at vi har en relativt overensstemmende kultur hos de kabinansatte.

4.2.3 Kulturuttrykk for WTS

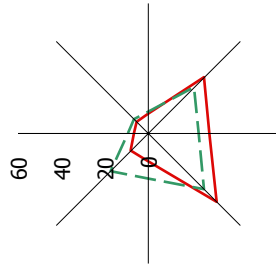
	Nå	Foretrukket	Differanse
Total			
A (klan)	15,36	29,22	13,86
B (Adhokrati)	10,86	13,33	2,46
C (Marked)	38,25	29,03	-9,22
D (Hierarki)	35,53	28,43	-7,10
TOTAL	100	100	
Fremtredende trekk ved org			
A (klan)	21,96	29,13	7,17
B (Adhokrati)	6,52	6,30	-0,22
C (Marked)	26,30	31,96	5,66
D (Hierarki)	45,22	32,61	-12,61
TOTAL	100	100	
Organisasjonsledelse			
A (klan)	11,30	24,48	13,18
B (Adhokrati)	7,61	9,13	1,52
C (Marked)	36,52	29,91	-6,61
D (Hierarki)	44,57	36,48	-8,09
TOTAL	100	100	
Ledelse ovenfor ansatte			
A (klan)	12,83	33,61	20,78
B (Adhokrati)	11,74	15,00	3,26
C (Marked)	54,78	27,09	-27,69
D (Hierarki)	20,65	24,30	3,65
TOTAL	100	100	
Organisasjonslimet			
A (klan)	20,22	35,87	15,65
B (Adhokrati)	12,60	16,00	3,40
C (Marked)	32,83	24,26	-8,57
D (Hierarki)	34,35	23,87	-10,48
TOTAL	100	100	
Strategiske vektlegginger			
A (klan)	14,78	27,40	12,62
B (Adhokrati)	16,26	20,65	4,39
C (Marked)	38,83	25,65	-13,18
D (Hierarki)	30,13	26,30	-3,83
TOTAL	100	100	
Suksesskriterier			
A (klan)	11,09	24,83	13,74
B (Adhokrati)	10,43	12,87	2,44
C (Marked)	40,22	35,30	-4,92
D (Hierarki)	38,26	27,00	-11,26
TOTAL	100	100	

Tabell 4.10 Nåværende og foretrukket organisasjonskultur for WTS (N=23)

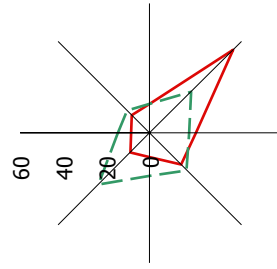
1. Fremtredende trekk ved org



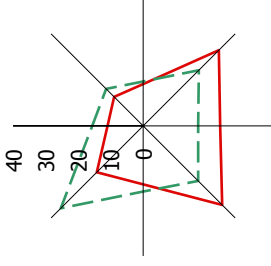
2. Organisasjonsledelse



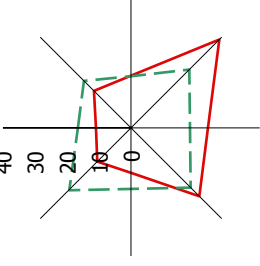
3. Ledelse ovenfor ansatte



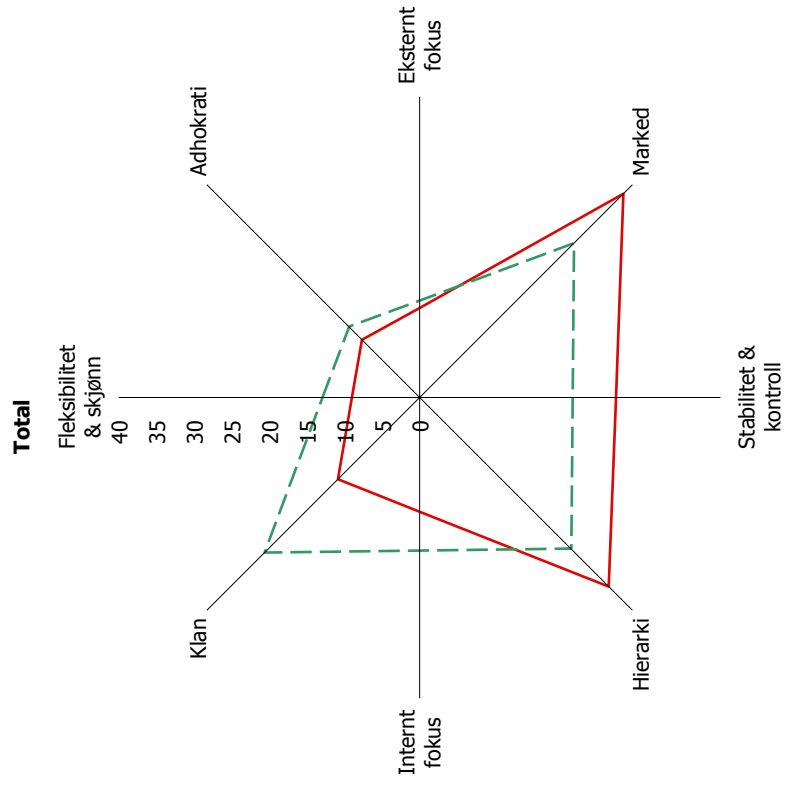
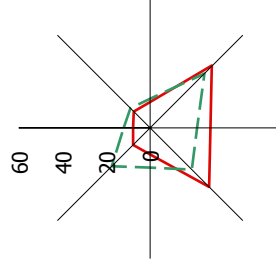
4. Organisasjonslimet



5. Strategiske vektlegginger



6. Suksesskriterier



Figur 4.10 Kulturuttrykk for WTS (— nåværende, -- foretrukket, N=23, for data se tabell 4.10)

Flyteknikerne ble nylig fisjonert ut i eget selskap, Widerøe Technical Service (WTS) AS. Den nåværende organisasjonskulturen skiller seg ut fra den vi fant hos pilotene og kabinpersonalet. Den dominerende kulturen er markedskultur med 38,25 poeng (se figur 4.10), mens den nest sterkeste er hierarkikulturen med 35,53 poeng. Klankulturen er på 15,36 poeng, som er langt svakere enn den vi fant blant pilotene og kabinpersonalet (ca. 22 poeng). Derimot er markedskulturen desto sterkere. I følge Cameron & Quinn er de grunnleggende antakelsene i markedskulturen at de eksterne omgivelsene er fiendtlige og at organisasjonen ønsker å øke sin konkurranseposisjon (Cameron og Quinn, 2013). Opplevelsen av å bli fisjonert ut av Widerøe kan ha bidratt til dette resultatet.

Størst differanse mellom nåværende og foretrukket kultur har vi i klandelen (+13,86 poeng), hvor differansen også er over 10 poeng. Det er et ønske om at organisasjonen i større grad skal forplikte seg ovenfor de ansatte og verdsette individuell utvikling. Den foretrukne organisasjonskulturen er også mer lik den foretrukne kulturen blant pilotene og kabinpersonalet. Klankulturen er av tilnærmet samme styrke i alle de tre gruppene. Respondentene i WTS har også et ønske om en svakere markeds- (-9,22 poeng) og hierarkikultur (-7,10 poeng), samt en noe sterkere adhokratikultur (+2,46 poeng).

Fremtredende trekk ved organisasjonen

Det er hierarkikulturen som er den mest dominerende i den første dimensjonen med 45,22 poeng. Deretter kommer markeds- (26,30 poeng), klan- (21,96 poeng) og adhokratikultur (6,52 poeng).

Størst differansen mellom den nåværende og foretrukket kultur ser vi i hierarkikulturen (-12,61 poeng). De ønsker at arbeidsplassen skal være mindre formalisert, og hvor det er mindre fokus på prosedyrer som sier hva folk skal gjøre. Deretter følger klan- (+7,17 poeng), markeds- (+5,66 poeng) og adhokratikultur (-0,22 poeng).

Organisasjonsledelse

Det er hierarki som er den dominerende kulturen i denne dimensjonen med 44,57 poeng. Lederne oppfattes som effektive og som gode koordinatore. Deretter kommer markeds- (36,52 poeng), klan- (11,30 poeng) og adhokratikultur (7,61 poeng).

Størst differanse mellom nåværende kultur og foretrukket kultur finner vi i klankulturen, hvor differansen er over 10 poeng (+13,18 poeng). Det er et ønske om at lederne i større grad skal

fungere som mentorer. Deretter kommer hierarki- (-8,09 poeng), marked- (-6,61 poeng) og adhokratikultur (+1,52 poeng).

Ledelse ovenfor ansatte

Markedskulturen dominerende i denne dimensjonen med 54,78 poeng. Deretter kommer hierarki- (20,65 poeng), klan- (12,83 poeng) og adhokrati kultur (11,74 poeng).

Denne dimensjonen beskriver hvordan respondentene opplever arbeidsmiljøet og hvordan de blir behandlet. Av figur 4.10 ser vi at det er stor differanse mellom nåværende og foretrukket kultur i både markeds- (-27,69 poeng) og klandelen (+20,78 poeng). Dette viser at respondentene er svært uenig i lederstilen i organisasjonen. Det at flyteknikerne nylig ble skilt ut som eget selskap kan være en av årsakene til denne misnøyen. Respondentene føler at ledelsesstilen i for stor grad kjennetegnes av hard konkurranse og høye krav, og ønsker i stede mer fokus på teamarbeid og deltakelse. Det er også et ønske om å styrke hierarki- (+3,65 poeng) og adhokratikultur (3,26 poeng).

Organisasjonslimet

Limet som holder organisasjonen sammen er formelle regler og retningslinjer, da hierarkikulturen er dominerende med 34,35 poeng. Like bak kommer markedskultur (32,83 poeng), hvor et felles ønske om å vinne er limet som holder organisasjonen sammen. Deretter kommer klan- (20,22 poeng) og adhokratikultur (12,60 poeng).

Det er mer enn 10 poeng differanse mellom nåværende og foretrukket kultur i klan- (+15,65 poeng) og hierarki (-10,48 poeng). Det er et ønske om en organisasjon hvor limet som holder den sammen er lojalitet og gjensidig tillitt, samtidig som det er et ønske om mindre fokus på formelle regler og retningslinjer. Deretter kommer markeds- (-8,57 poeng) og adhokratikultur (+3,40 poeng).

Strategiske vektlegginger

Den dominerende kulturen i denne dimensjonen er markedskultur (38,83 poeng), noe som viser at organisasjonens langsiktige mål er konkurranse og oppnåelse av målbare målsetninger. Deretter kommer hierarki kultur (30,13 poeng), adhokrati kultur (16,26 poeng) og klan kultur (14,78 poeng).

Forholdet er mer balansert i den foretrukne kulturen, der de fire kulturdelene vektlegges nokså likt. Sterkest er klankulturen (27,39 poeng), og deretter kommer hierarki- (26,30 poeng), markeds- (25,65 poeng) og adhokratikultur (20,65 poeng). Det er mer enn 10 poeng differanse mellom nåværende og foretrukket kultur i markeds- (-13,18 poeng) og klandelen (+12,61 poeng). Det er et klart ønske om at organisasjonen i mindre grad skal vektlegge konkurransedrevne handlinger og prestasjoner, og i stede fokusere på menneskelig utvikling. Det er et ønske om mer tillitt, åpenhet og deltakelse. Det er også et ønske om å styrke adhokrati- (+4,39 poeng) samt å svekke hierarkikulturen (-3,83 poeng).

Suksesskriterier

Den dominerende kulturen i den siste dimensjonen er markedskultur (40,22 poeng), hvor suksess blir definert gjennom markedsandeler og gjennomtrengning i markedet. Å være markedsleder blir ansett å være viktig. Deretter kommer hierarkikultur (38,26 poeng), hvor suksess blir definert gjennom pålitelige leveranser og god planlegging. Vesentlig svakere er klan- (11,09 poeng) og adhokratikultur (10,43 poeng).

Størst differanse mellom nåværende og foretrukket kultur finner vi i klan- (+13,74 poeng) og hierarkikulturen (-11,26 poeng). Det er et ønske om at suksess skal defineres på grunnlag av menneskelige ressurser og utvikling, samt at det skal være mindre fokus på planlegging og lavkostnadsproduksjon enn det som er tilfelle i dag. Det er også et ønske om en noe svakere markedskultur (-4,92 poeng), og noe sterkere adhokratikultur (+2,44 poeng).

Overensstemmelse

I WTS er markedskultur dominerende i tre av seks dimensjoner, mens hierarkikultur er dominerende i de tre andre. Dette avviket er av mindre grad uoverensstemmende siden hierarkikultur ikke er en motstridende kultur i forhold til markedskulturen (de er ikke diagonale og motstridende kulturer)(Cameron og Quinn, 2013).

Videre ser vi at det er 9 av 24 tilfeller der det er mer enn fem poeng differanse i forhold til den overordnede nåværende kulturen (se vedlegg 3). Tre av disse er høyere enn ti poeng, hvorav to av dem i dimensjonen *ledelse ovenfor ansatte*, hvor markedskultur var mer enn ti poeng sterkere (+16,53 poeng) og hierarkikultur mer enn ti poeng svakere (-14,88 poeng) enn i den overordnede kulturen (se vedlegg 3). Den tredje finner vi i *fremtredende trekk ved organisasjonen*, hvor markedskulturen er mer enn ti poeng svakere (-11,95 poeng).

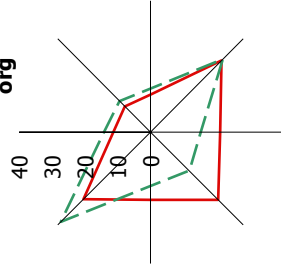
På bakgrunn av disse funnene kan vi konkludere med at vi har en grad av uoverensstemmelse i kulturen i WTS.

4.2.4 Kulturuttrykk for WGH

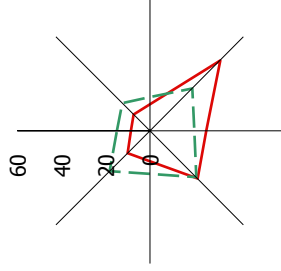
	Nå	Foretrukket	Differanse
Total			
A (klan)	22,09	33,40	11,32
B (Adhokrati)	11,96	17,01	5,06
C (Marked)	37,82	25,14	-12,68
D (Hierarki)	28,14	24,45	-3,70
TOTAL	100	100	
Fremtredende trekk ved org			
A (klan)	29,00	38,75	9,75
B (Adhokrati)	11,08	13,33	2,25
C (Marked)	30,67	31,25	0,58
D (Hierarki)	29,25	16,67	-12,58
TOTAL	100	100	
Organisasjonsledelse			
A (klan)	14,17	25,83	11,66
B (Adhokrati)	10,41	17,51	7,09
C (Marked)	45,00	27,08	-17,92
D (Hierarki)	30,42	29,58	-0,84
TOTAL	100	100	
Ledelse ovenfor ansatte			
A (klan)	24,17	25,42	1,25
B (Adhokrati)	10,00	15,83	5,83
C (Marked)	42,08	23,33	-18,75
D (Hierarki)	23,75	35,42	11,67
TOTAL	100	100	
Organisasjonslimet			
A (klan)	37,92	46,67	8,75
B (Adhokrati)	15,00	16,66	1,66
C (Marked)	25,83	22,50	-3,33
D (Hierarki)	21,25	14,17	-7,08
TOTAL	100	100	
Strategiske vektlegginger			
A (klan)	16,67	30,83	14,16
B (Adhokrati)	16,25	25,01	8,76
C (Marked)	38,33	22,08	-16,25
D (Hierarki)	28,75	22,08	-6,67
TOTAL	100	100	
Suksesskriterier			
A (klan)	10,58	32,92	22,34
B (Adhokrati)	9,00	13,75	4,75
C (Marked)	45,00	24,58	-20,42
D (Hierarki)	35,42	28,75	-6,67
TOTAL	100	100	

Tabell 4.11 Nåværende og foretrukket organisasjonskultur for WGH (N=12)

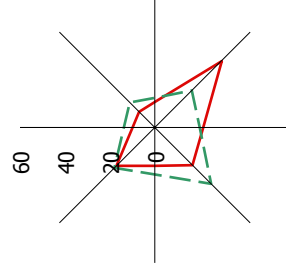
1. Fremtredende trekk ved org



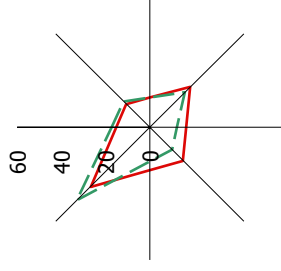
2. Organisasjonsledelse



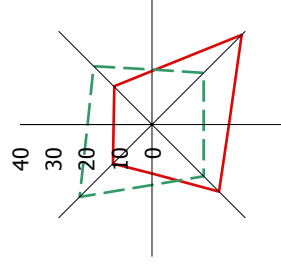
3. Ledelse ovenfor ansatte



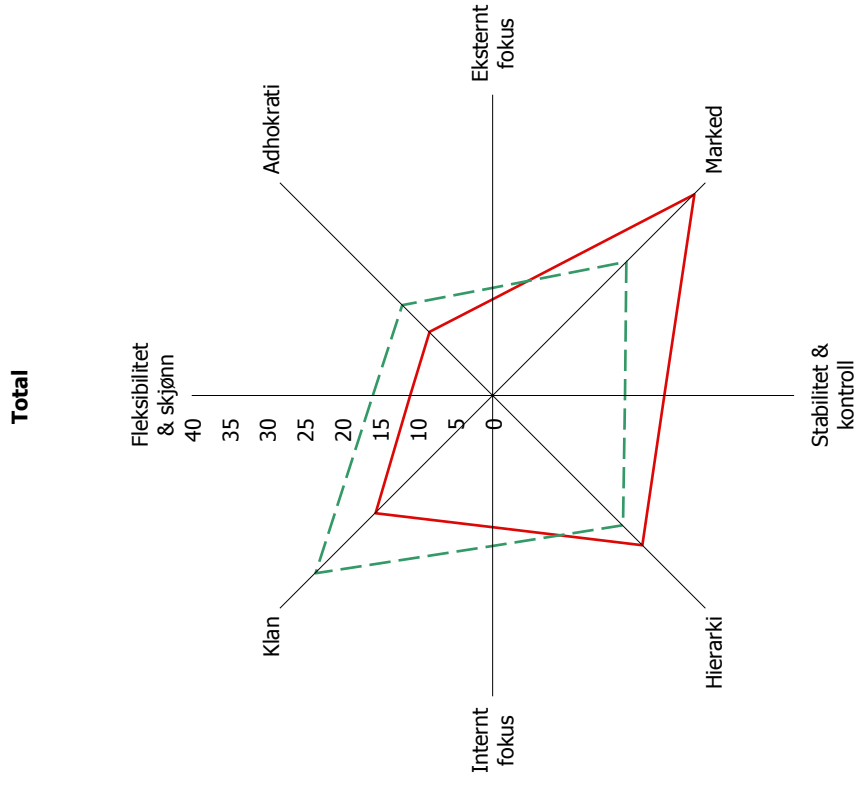
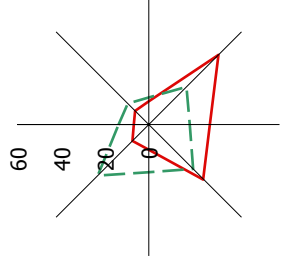
4. Organisasjonslimet



5. Strategiske vektlegginger



6. Suksesskriterier



Figur 4.11 Kulturuttrykk for WGH (— nåværende, - - foretrukket, N=12, for data se tabell 4.11)

Bakkepersonalet ble nylig fisjonert ut i eget selvstendig selskap, som Widerøe Ground Handling (WGH) AS. Her ser vi også at organisasjonskulturen skiller seg fra funnene hos pilotene og kabinpersonalet, men den har mange likhetstrekk med den nåværende kulturen i WTS. Av figur 4.11 ser vi at det er markeds-kulturen som er dominerende, med 37,82 poeng. Deretter kommer hierarki- (28,14 poeng), klan- (22,09 poeng) og adhokratikultur (11,96 poeng).

Det er mer enn 10 poeng differanse mellom nåværende og foretrukket kultur i marked- (-12,68 poeng) og klandelen (+11,32 poeng). Det viser at respondentene ønsker å jobbe i en organisasjon som er mindre resultatorientert og som istedenfor fokuserer på teamarbeid og menneskelig utvikling. Det er også et ønske om en sterkere adhokratikultur (+5,06 poeng) og en svakere hierarkikultur (-3,70 poeng).

Fremtredende trekk ved organisasjonen

I denne dimensjonen er det markeds-kultur som er marginalt sterkest med 30,67 poeng. Deretter kommer hierarki- (29,25 poeng), klan- (29,00 poeng) og adhokratikultur (11,08 poeng).

Det er mer enn 10 poeng i differanse mellom nåværende og foretrukket kultur i hierarkidelen (-12,58 poeng). Respondentene i WGH ønsker en organisasjon som er mindre kontrollert og strukturert, og hvor det gis større frihet i utførelsen av arbeidet. De ønsker videre å styrke klan- (+9,75 poeng), adhokrati- (+2,25 poeng) og markeds-kultur (+0,58).

Organisasjonsledelse

I dimensjonen *organisasjonsledelse* er det markeds-kultur som er klart dominerende med 45,00 poeng. Her kjennetegnes lederne som pågående og resultatorienterte. Deretter kommer hierarki- (30,42 poeng), klan- (14,17 poeng) og adhokratikultur (10,41 poeng).

Vi finner differanse på mer enn 10 poeng i markeds- (-17,92 poeng) og klankultur (+11,66 poeng). Det viser at respondentene føler at ledelsen bør ha mindre fokus på resultat og i stede bli flinkere til å veilede og tilrettelegge. Det er også et ønske om å styrke adhokrati- (+7,10 poeng) og hierarkikultur (-0,84 poeng).

Ledelse ovenfor ansatte

Også i denne dimensjonen er det markeds-kultur som dominerer med 42,08 poeng. De ansatte ser på organisasjonen som svært resultatorientert og hvor det er hard konkurranse og stilles høye

krav til de ansatte. Markedsandeler, resultat og markedsrett oppfattes av de ansatte som det sentrale i organisasjonen. Deretter kommer klan- (24,17 poeng), hierarki- (23,75 poeng) og adhokratikultur (10,00 poeng).

Vi har funn på over 10 poeng i markeds- (-18,75 poeng) og hierarkikultur (+11,67 poeng). Dette viser at respondentene i WGH er uenig i lederstilen i organisasjonen. De samme funnene så vi også i WTS. Begge disse gruppene ble som tidligere nevnt nylig skilt ut i egne selskap, og vi mener derfor at det kan være en av årsakene til denne misnøyen. Respondentene føler at ledelsesstilen er preget av hard konkurranse og høye krav. I stede ønsker de å styrke hierarkikulturen, hvor lederstilen har fokus på jobbsikkerhet, forutsigbarhet og stabilitet. De ønsker også å styrke adhokrati- (+5,83 poeng) og klankultur (+1,25 poeng).

Organisasjonslimet

I dimensjonen *organisasjonslimet* er klan mest dominerende med 37,92 poeng. Klan kjennetegnes som en organisasjonen som holdes sammen av lojalitet eller tradisjon, og hvor forpliktelsen er høy blant de ansatte. Deretter kommer markeds- (25,83 poeng), hierarki- (21,25 poeng) og adhokratikultur (15,00 poeng).

Det er et ønske om å styrke klan- (+8,75 poeng) og adhokratikultur (+1,66 poeng), samt å svekke hierarki- (-7,08 poeng) og markedskultur (-3,33 poeng). I denne dimensjonen skiller WGH seg ut fra de andre gruppene ved at klankultur er den mest dominerende kulturen. En mulig årsak er at WGH opererer med mange små enheter rundt omkring i landet, hvor teamarbeid er helt vesentlig for å få jobben gjort. Det at man ytterligere ønsker å styrke klankulturen i fremtiden taler for at dette er viktige verdier for de ansatte i WGH.

Strategiske vektlegginger

I *strategiske vektlegginger* mener respondentene i WGH at det er markeds-kulturen som er dominerende med 38,33 poeng. Videre følger hierarki- (28,75 poeng), klan- (16,67 poeng) og adhokratikultur (16,25 poeng).

Det er mer enn 10 poeng differanse mellom nåværende og foretrukket kultur i markeds- (-16,25 poeng) og klankultur (+14,16 poeng). Også i WGH ser vi et klart ønske om at respondentene ønsker en organisasjon hvor man vektlegger menneskelig utvikling og hvor mindre fokus legges

på konkurransedrevne handlinger og prestasjoner. Det er også et ønske om å styrke adhokratikulturen (+8,76 poeng) og redusere hierarkikulturen (-6,67 poeng).

Suksesskriterier

Også i denne dimensjonen er det markedsdelen som er den dominerende kulturen med 45,00 poeng. Respondentene ser på organisasjonen som svært resultatorientert. Deretter kommer hierarki- (35,42 poeng), klan- (10,58 poeng) og adhokratikultur (9,00 poeng).

Dette er den dimensjonen hvor vi finner størst avvik mellom nåværende og foretrukket kultur i WGH. Det er mer enn 10 poeng differanse i klan- (+22,34) og markedsdelen (-20,42 poeng). Det viser at det er et meget sterkt ønske om at suksess bør defineres på grunnlag av utvikling av menneskelige ressurser og teamarbeid, samtidig som de ønsker mye mindre fokus på å vinne markedsandeler. Videre er det et ønske om å redusere hierarkikulturen (-6,67 poeng) samt å styrke adhokratikulturen (+4,75 poeng).

Overensstemmelse

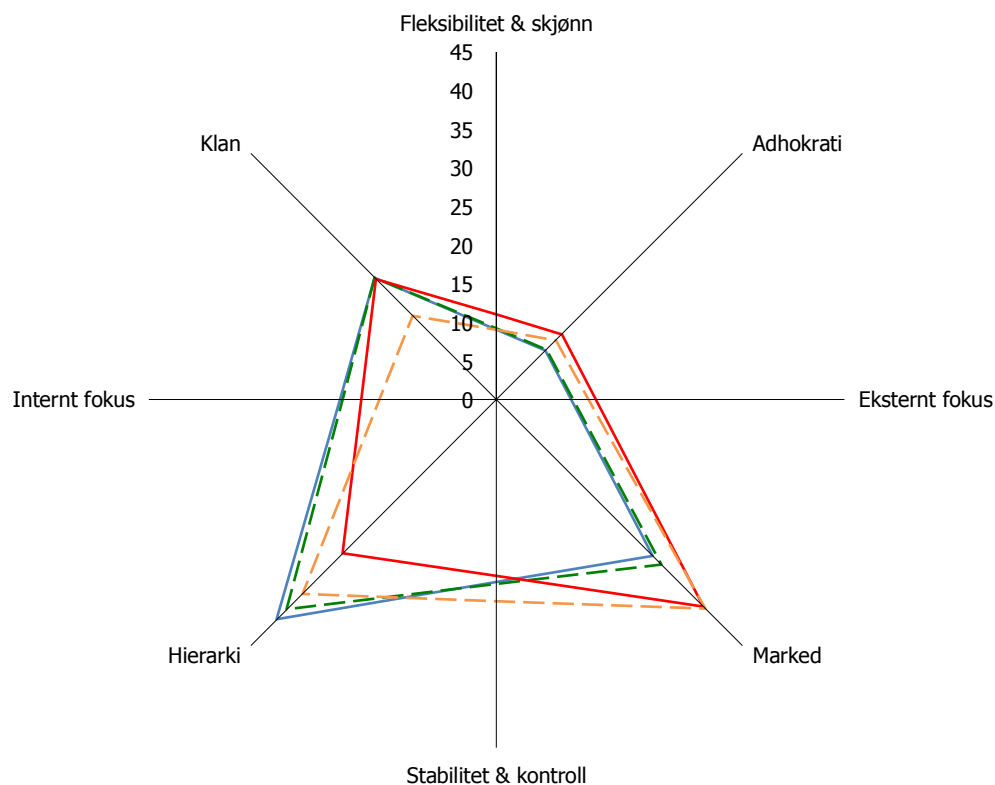
I WGH er det markedskultur som er dominerende i fem av seks dimensjoner. I dimensjonen *organisasjonslimet* er det klan kultur som er dominerende. Dette avviket er i større grad uoverstemmende da markeds- og klankultur er motstridende kulturer (Cameron og Quinn, 2013).

Videre ser vi at det er 11 av 24 tilfeller der det er mer enn fem poeng differanse i forhold til den overordnede nåværende kulturen (se vedlegg 3). Tre av disse er høyere enn 10 poeng, og to av dem fant vi i dimensjonen *organisasjonslim*, hvor klankultur var mer enn 10 poeng sterkere (+15,58 poeng) og markedskultur mer enn 10 poeng svakere (-11,99 poeng) enn i den overordnede kulturen. Det tredje avviket er i dimensjonen *suksesskriterier*, hvor markedskulturen er mer enn 10 poeng sterkere (+11,51 poeng).

På bakgrunn av disse funnene kan vi konkludere med at vi har en relativt overensstemmende kultur i WGH.

4.2.5 Konklusjon og svar på forskningsspørsmål 2: Hvilke kulturelle forskjeller finner vi mellom de ulike yrkesgruppene i organisasjonen?

Vi har ovenfor presentert våre funn basert på OCAI spørreundersøkelse for de ulike yrkesgruppene (selskapene) i Widerøe. Underveis har vi spesielt trukket fram og drøftet funn på mer enn 10 poeng mellom nåværende og foretrukket profil. Dette fordi Cameron & Quinn hevder at slike funn er signifikante, og at dette er indikatorer på at en kulturendringsprosess er nødvendig (Cameron og Quinn, 2013). Videre har vi drøftet funn i hver av de seks innholdsdimensjonene for å kunne identifisere i hvilken dimensjon det er størst avvik.



Figur 4.12 Nåværende kultur i de ulike yrkesgruppene (— piloter, --- kabin, — WGH, --- WTS, N=163, for data se tabell 4.8, 4.9, 4.10 og 4.11)

I figur 4.12 har vi presentert våre funn som viser den nåværende kulturen i de ulike gruppene. Vi ser her at det er et klart skille mellom flyvende personell (piloter, kabin) og de bakkeansatte (WTS og WGH). Pilotene og de kabinansatte mener at hierarkikulturen er dominerende i organisasjonen, mens de bakkeansatte (WGH, WTS) føler at det er markedskulturen som definerer organisasjonen. Respondentene i WTS føler også at hierarkikulturen er sterk, noe som vi mener skyldes at også denne yrkesgruppen i stor grad er regulert av prosedyrer og regelverk.

Ser vi isolert på piloter og kabinansatte, er det små kulturelle forskjeller mellom disse to yrkesgruppene. Dette er som vi forventet da de jobber i de samme omgivelsene og dermed trolig deler de samme grunnleggende antagelser, verdier og normer. Trice & Beyer hevder at sosialt samvær på arbeidsplassen er selve grunnlaget for dannelse av subkulturer, og at det vil gi grunnlag for dannelse av felles forståelser og følelser (Trice og Beyer, 1993). Undersøkelsen indikerer at både pilotene og de kabinansatte i dag føler seg for mye styrt av prosedyrer og rutiner og at de ønsker at selskapet i større grad skal fokusere på innovasjon og nye måter å gjøre tingene på. Det er også et ønske om at bestemmelsesretten delegeres nedover i hierarkiet.

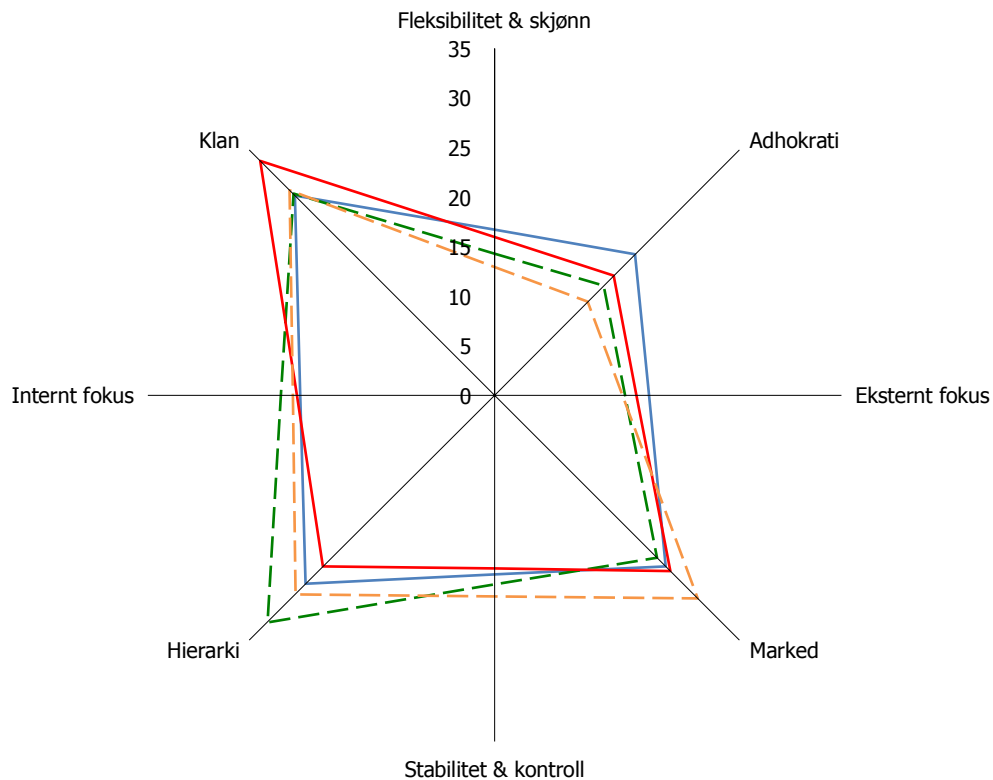
De bakkeansatte (WGH og WTS) har nylig blitt fisjonert ut av Widerøe som egne selvstendige juridiske selskaper. Dette kan være en medvirkende årsak til at de mener selskapet har et mye høyere fokus på markedskultur enn det pilotene og de kabinansatte mener.

I WTS var differansen mellom nåværende og foretrukket kultur spesielt stor i dimensjonen *ledelse ovenfor ansatte*. Denne dimensjonen beskriver hvordan arbeidsmiljøet er og hvordan de ansatte blir behandlet. I forkant av fisjonen ytret fagforeningen i WTS stor bekymring til den planlagte omstruktureringen i selskapet, og hevdet at flere ansatte fryktet at dette kunne være første skritt mot en nedleggelse av avdelingen (NRK, 2014). En fisjon medfører at mennesker i en eller annen form vil bli påvirket. De ansatte vil kunne føle større grad av usikkerhet og oppleve frykt for mulig nedbemanning og høyere arbeidsbelastning (Bakke, 1999). Dersom man ikke har oppnådd enighet om behovet for endring, kan dette medføre motstand fra de ansatte (Garnes, 2000).

WGH skiller seg fra WTS ved at markedskulturen er dominerende i fem av seks dimensjoner. De grunnleggende antagelsene i markedskulturen er at omgivelsene er fiendtlige og at organisasjonens fremste interesse er å oppnå økt produktivitet og avkastning. Størst differanse mellom nåværende og foretrukket kultur er i dimensjonen *suksesskriterier*, som beskriver hvordan seire blir definert i organisasjonen og hva som blir belønnet og feiret.

Når vi ser etter signifikante forskjeller i den foretrukne kulturen er bildet litt annerledes. Som det fremgår av figur 4.13 tegner respondentene et noenlunde likt bilde av en fremtidig kulturprofil, hvor de forskjellige kulturdelene vektlegges nokså likt. Generelt kan vi si at man ønsker økt fokus på klan- og adhokratikultur på bekostning av markeds- og hierarkikultur. De ansatte ønsker i større grad å være en del av en "Widerøe familie" hvor teamarbeid, lojalitet og

tradisjoner er verdier som verdsettes. Man ønsker også at prosedyrer og reglement i mindre grad skal styre de ansattes hverdag.



Figur 4.13 Foretrukket kultur i de ulike yrkesgruppene (— piloter, - - kabin, — WGH, - - WTS, N=163, for data se tabell 4.8, 4.9, 4.10 og 4.11)

Som svar på andre forsknings spørsmål mener vi at våre funn viser at det er signifikante forskjeller i nåværende kultur i Widerøe mellom de flyvende (piloter, kabin) og de bakkeansatte (WGS, WTS). Undersøkelsen viser derimot at de ulike yrkesgruppene i organisasjonen har et noenlunde sammenfallende ønske om en felles fremtidig organisasjonskultur.

4.3 Forskningsspørsmål 3: I hvilken grad er Widerøe Ground Handling (WGH) og SAS Ground Handling (SGH) kulturelt compatible?

For å kunne se om det finnes kulturelle forskjeller mellom de to organisasjonene, vil vi først tegne et bilde av nåværende og foretrukket kultur i SGH. Vi vil også her gjennomgå kulturprofilene i de ulike innholdsdimensjonene for å avdekke i hvilken grad disse stemmer overens med hverandre. Avvik over 10 poeng vil bli spesielt trukket frem underveis i teksten.

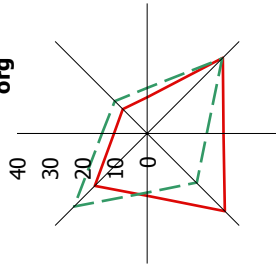
Vi vil deretter foreta en sammenligning av organisasjonskulturen i de to selskapene, hvor vi spesielt vil trekke frem avvik på over 5 poeng. Avslutningsvis vil vi i sammendraget besvare forskningsspørsmålet ved å trekke frem de viktigste funnene.

I følge Bang vil den kulturelle kompatibiliteten mellom to selskap kunne ha stor betydning for hvor vellykket en fusjon vil kunne bli (Bang, 2011). For å kunne avdekke hvor det eventuelt finnes kulturelle forskjeller mellom WGH og SGH, har vi derfor valgt å foreta en sammenligning der vi ser på alle de seks innholdsdimensjonene. På den måten vil vi bedre kunne trekke fram hvor eventuelt ledelsen bør ha størst fokus i fusjonsprosessen.

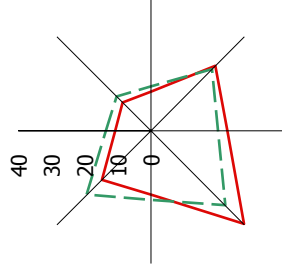
	Nå	Foretrukket	Differanse
Total			
A (klan)	20,07	33,01	12,94
B (Adhokrati)	14,32	15,89	1,57
C (Marked)	31,85	25,03	-6,82
D (Hierarki)	33,76	26,07	-7,70
TOTAL	100	100	
Fremtredende trekk ved org			
A (klan)	22,90	31,75	8,83
B (Adhokrati)	10,47	14,07	3,60
C (Marked)	32,79	32,67	-0,12
D (Hierarki)	33,84	21,51	-12,33
TOTAL	100	100	
Organisasjonsledelse			
A (klan)	20,82	27,33	6,51
B (Adhokrati)	11,88	14,65	2,77
C (Marked)	27,56	26,16	-1,40
D (Hierarki)	39,74	31,86	-7,88
TOTAL	100	100	
Ledelse ovenfor ansatte			
A (klan)	18,72	32,91	14,19
B (Adhokrati)	13,72	12,91	-0,81
C (Marked)	43,95	21,16	-22,79
D (Hierarki)	23,61	33,02	9,41
TOTAL	100	100	
Organisasjonslimet			
A (klan)	26,63	36,79	10,16
B (Adhokrati)	15,58	17,67	2,09
C (Marked)	23,26	24,61	1,35
D (Hierarki)	34,53	20,93	-13,60
TOTAL	100	100	
Strategiske vektlegginger			
A (klan)	13,85	35,00	21,15
B (Adhokrati)	15,33	18,72	3,39
C (Marked)	34,70	22,91	-11,79
D (Hierarki)	36,12	23,37	-12,75
TOTAL	100	100	
Suksesskriterier			
A (klan)	17,49	34,30	16,81
B (Adhokrati)	18,93	17,33	-1,60
C (Marked)	28,84	22,67	-6,17
D (Hierarki)	34,74	25,70	-9,04
TOTAL	100	100	

Tabell 4.13 Kulturuttrykk for SGH (— nåværende, -- foretrukket, N=43)

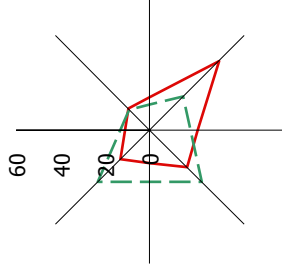
1. Fremtredende trekk ved org



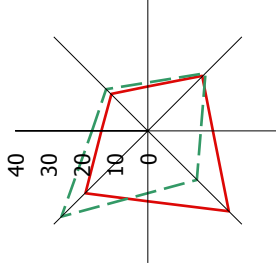
2. Organisasjonsledelse



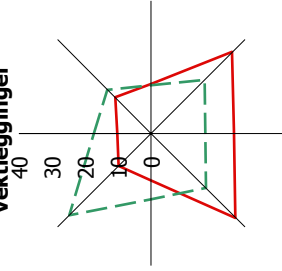
3. Ledelse ovenfor ansatte



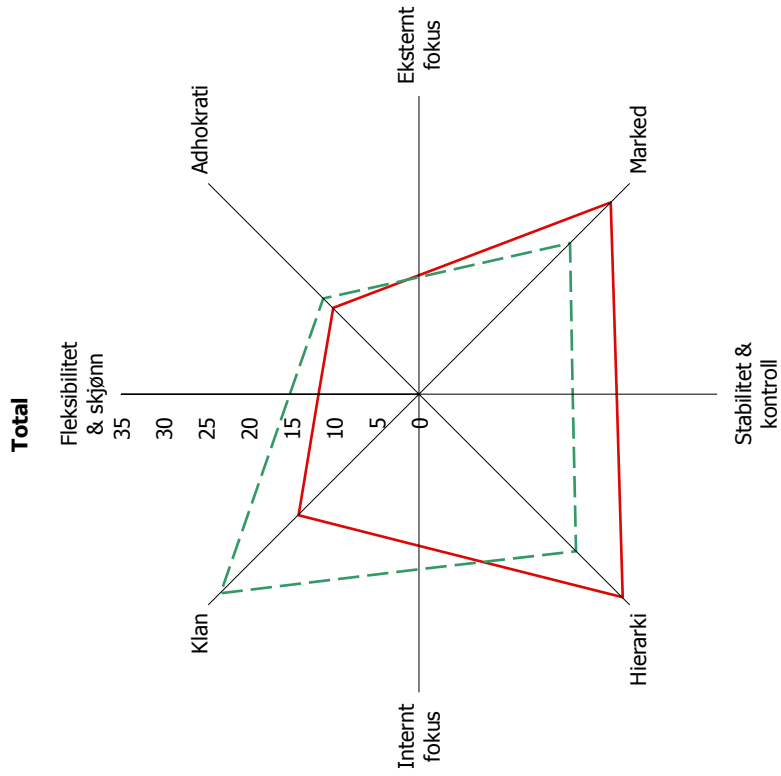
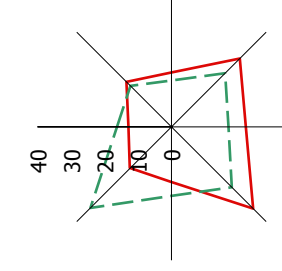
4. Organisasjonslimet



5. Strategiske vektleggninger



6. Suksesskriterier



Figur 4.14 Kulturuttrykk for SGH (— nåværende, -- foretrukket, N=43, for data se tabell 4.13)

Som vi ser av figur 4.14 er det hierarkidelen som er sterkest i den nåværende kulturen med 33,76 poeng. Markedskulturen er nesten like sterk med 31,85 poeng. Deretter kommer klan- (20,07 poeng) og adhokratikultur (14,32 poeng).

Respondentene i SGH ønsker en betraktelig sterkere klankultur (+12,94 poeng). De ønsker å jobbe i en organisasjon hvor folk deler mye av seg selv, og som i større grad forplikter seg ovenfor de ansatte og som verdsetter individuell utvikling. De ønsker en svakere hierarki- (-7,70 poeng) og markedskultur (-6,82 poeng), samt en noe sterkere adhokratikultur (+1,57 poeng).

Fremtredende trekk ved organisasjonen

De ansatte ser på organisasjonen som et formalisert og strukturert arbeidssted som også er svært resultatorientert. Dette fremkommer av en sterk hierarki- (33,84 poeng) og markedskultur (32,79 poeng). Deretter kommer klan- (22,91 poeng) og adhokratikultur (10,47 poeng).

Det er mer enn 10 poeng differanse mellom nåværende og foretrukket kultur i hierarkidelen (-12,33 poeng). Respondentene føler at organisasjonen er for kontrollert og strukturert, og at man i for stor grad blir styrt av regler og prosedyrer. Det er et ønske om å styrke klan- (+8,83 poeng) og adhokratikulturen (+3,60 poeng), samt å redusere markedskulturen (-0,12 poeng).

Organisasjonsledelse

Hierarki er den dominerende kulturen i denne dimensjonen med 39,74 poeng. Lederne blir oppfattet som effektive og gode koordinatore. Deretter kommer markeds- (27,56 poeng), klan- (20,82 poeng) og adhokratikultur (11,88 poeng).

Det er ingen differanse mellom nåværende og foretrukket kultur som er over 10 poeng. Det er et ønske om å øke klan- (+6,51 poeng) og adhokratikultur (+2,77 poeng), samt å redusere hierarki- (-7,88 poeng) og markedskultur (-1,40 poeng).

Ledelse ovenfor ansatte

Markedskultur er dominerende med 43,95 poeng. Det er en følelse av hard konkurranse og at ledelsen stiller høye krav til de ansatte. Deretter kommer hierarki- (23,61 poeng), klan- (18,72 poeng) og adhokratikultur (13,72 poeng).

Det er mer enn 10 poeng differanse mellom nåværende og foretrukket kultur i markeds- (-22,79 poeng) og klankultur (+14,19 poeng). Respondentene er sterkt uenig i lederstilen i organisasjonen, og føler at det er for mye fokus på konkurranse og at det stilles for høye krav. De ønsker en lederstil som i stede fokuserer på samarbeid, konsensus og deltakelse. Det er også et ønske om å styrke hierarkikulturen (+9,41 poeng), som betyr at de har et ønske om større jobbsikkerhet og mer forutsigbarhet.

Organisasjonslimet

Formelle regler og retningslinjer holder organisasjonen sammen, noe som fremkommer av en dominerende hierarkikultur (34,53 poeng). Deretter kommer klan- (26,63 poeng), markeds- (23,26 poeng) og adhokratikultur (15,58 poeng).

Det er mer enn 10 poeng differanse mellom nåværende og foretrukket kultur i hierarki- (-13,60 poeng) og klankultur (+10,16 poeng). De ansatte ønsker å jobbe i en organisasjon hvor limet som holder den sammen er lojalitet og gjensidig tillit. Videre er det et ønske om å styrke adhokrati- (+2,09 poeng) og markedskultur (+1,35 poeng).

Strategiske vektlegginger

Den dominerende kulturen i denne dimensjonen er hierarkikultur (36,12 poeng), som viser at langsiktige mål er stabilitet og effektiv ytelse. Markedskulturen er også sterk (34,70 poeng) og viser at også konkurranse og oppnåelse av målbare målsetninger prioriteres høyt. Deretter kommer adhokrati- (15,33 poeng) og klankultur (13,85 poeng).

Det er store avvik mellom nåværende og foretrukket kultur i organisasjonen i denne dimensjonen. Vi finner differanse over 10 poeng i tre av kulturene. Størst er avviket i klankultur (+21,15 poeng), deretter kommer hierarki- (-12,75 poeng) og markedskultur (-11,79 poeng). Det er et stort ønske om en organisasjonen som vektlegger menneskelig utvikling, og hvor det er høy grad av tillitt og åpenhet. I tillegg ønsker respondentene at organisasjonen i mindre grad skal vektlegge kontroll og konkurransedrevne handlinger. Videre ser vi at det er et ønske om å styrke adhokrati kultur (+3,39 poeng).

Suksesskriterier

Den dominerende kulturen i den siste dimensjonen er hierarkikultur (34,74) poeng, hvor suksess blir definert gjennom pålitelige leveranser og god planlegging. Deretter kommer

markeds- (28,84 poeng), adhokrati- (18,93 poeng) og klankultur (17,49 poeng).

Mens klankultur er svakest i den nåværende kulturen, er den sterkest i den foretrukne kulturen. Det er også i denne kulturen vi finner størst differanse mellom nåværende og foretrukket kultur (+16,81 poeng). Respondentene mener at suksess ikke bare bør defineres som økte markedsandeler og markedsrett, men heller at man bør fokusere på menneskelig utvikling og kompetanse for å skape en unik markedsfordel. Det er et ønske om å redusere hierarki- (-9,04 poeng), markeds- (-6,17 poeng) og adhokratikultur (-1,60 poeng).

Overensstemmelse

I SGH er hierarkikultur dominerende i fem av seks dimensjoner, mens markedsrett er dominerende i dimensjonen *ledelse ovenfor ansatte*. Disse funnene er sammenfallende med den overordnede kulturen, hvor hierarkikultur er dominerende.

Videre ser vi at det er 6 av 24 tilfeller der det er mer enn fem poeng differanse i forhold til den overordnede nåværende kulturen (se vedlegg 3). To av disse er over 10 poeng, begge i dimensjonen *Ledelse ovenfor ansatte*, som beskriver arbeidsmiljøet og hvordan de ansatte blir behandlet. Vi finner her at markedsretten er mer enn 10 poeng sterkere (+12,10 poeng) og hierarki kulturen mer enn 10 poeng svakere (-10,15 poeng) enn i den overordnede kulturen.

På bakgrunn av disse funnene kan vi konkludere med at vi har en relativt overensstemmende kultur i SGH.

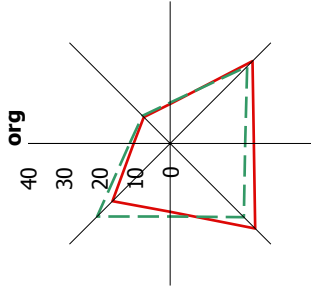
4.3.1 Sammenligning av nåværende og foretrukket kultur i SGH og WGH

Vi vil nå foreta en sammenligning av nåværende og foretrukket kultur i WGH og SGH, for å se om det finnes signifikante forskjeller mellom de to. Vi ser av figur 4.15 at det er noe forskjell mellom den nåværende kulturen i SGH og WGH. Differansen er større enn fem poeng i markedsrett (5,97 poeng) og hierarki kultur (5,62 poeng). De ansatte i WGH føler i større grad at organisasjonen deres er en resultatorientert arbeidsplass, mens de ansatte i SGH føler at organisasjonen deres er mer kontrollert og strukturert. En svakhet med å sammenligne disse to organisasjonene er at svarprosenten var så pass lav i WGH (N=12). Vi mener likevel at vi har valide data fordi resultatet i fra WGH viser mange likhetstrekk med resten av organisasjon, og det var lite som skilte de ulike yrkesgruppene i den foretrukne kulturen.

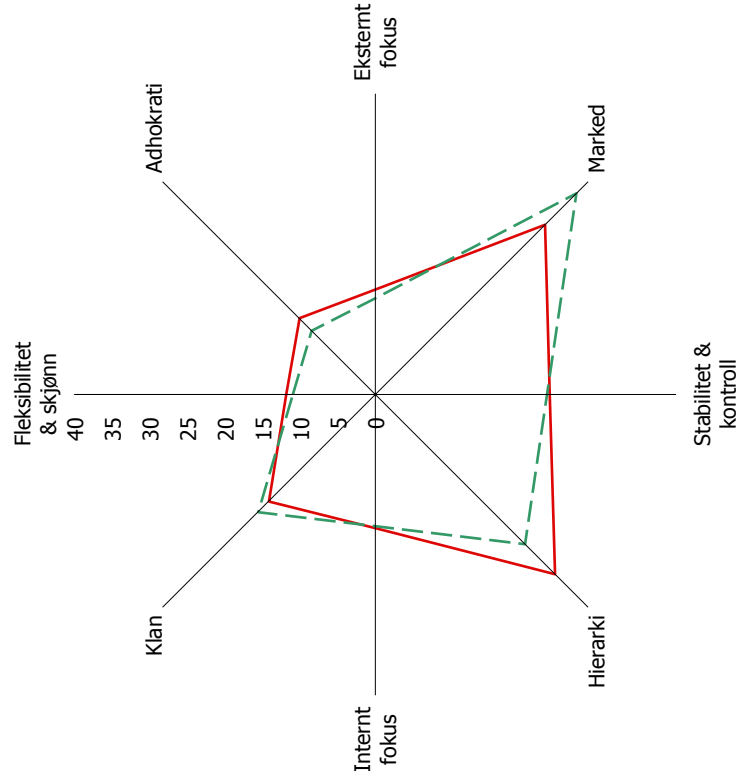
	Nå			Foretrukket		
	SGH	WGH	Diff.	SGH	WGH	Diff.
Total						
A (klan)	20,07	22,09	2,02	33,01	33,40	0,39
B (Adhokrati)	14,32	11,96	-2,36	15,89	17,01	1,12
C (Marked)	31,85	37,82	5,97	25,03	25,14	0,11
D (Hierarki)	33,76	28,14	-5,62	26,07	24,45	-1,62
TOTAL	100	100		100	100	
Fremtredende trekk ved org						
A (klan)	22,91	29,00	6,09	31,74	38,75	7,01
B (Adhokrati)	10,47	11,08	0,61	14,07	13,33	-0,74
C (Marked)	32,79	30,67	-2,12	32,67	31,25	-1,42
D (Hierarki)	33,84	29,25	-4,59	21,51	16,67	-4,84
TOTAL	100	100		100	100	
Organisasjonsledelse						
A (klan)	20,81	14,17	-6,64	27,33	25,83	-1,50
B (Adhokrati)	11,88	10,42	-1,46	14,65	17,50	2,85
C (Marked)	27,56	45,00	17,44	26,16	27,08	0,92
D (Hierarki)	39,74	30,42	-9,32	31,86	29,58	-2,28
TOTAL	100	100		100	100	
Ledelse ovenfor ansatte						
A (klan)	18,72	24,17	5,45	32,91	25,42	-7,49
B (Adhokrati)	13,72	10,00	-3,72	12,91	15,83	2,92
C (Marked)	43,95	42,08	-1,87	21,16	23,33	2,17
D (Hierarki)	23,61	23,75	0,14	33,02	35,42	2,40
TOTAL	100	100		100	100	
Organisasjonslimet						
A (klan)	26,63	37,92	11,29	36,79	46,67	9,88
B (Adhokrati)	15,58	15,00	-0,58	17,67	16,67	-1,00
C (Marked)	23,26	25,83	2,57	24,61	22,50	-2,11
D (Hierarki)	34,53	21,25	-13,28	20,93	14,17	-6,76
TOTAL	100	100		100	100	
Strategiske vektlegginger						
A (klan)	13,86	16,67	2,81	35	30,83	-4,17
B (Adhokrati)	15,33	16,25	0,92	18,72	25,00	6,28
C (Marked)	34,7	38,33	3,63	22,91	22,08	-0,83
D (Hierarki)	36,12	28,75	-7,37	23,37	22,08	-1,29
TOTAL	100	100		100	100	
Suksesskriterier						
A (klan)	17,49	10,58	-6,91	34,3	32,92	-1,38
B (Adhokrati)	18,93	9,00	-9,93	17,33	13,75	-3,58
C (Marked)	28,84	45,00	16,16	22,67	24,58	1,91
D (Hierarki)	34,74	35,42	0,68	25,7	28,75	3,05
TOTAL	100	100		100	100	

Tabell 4.14 Sammenligning av kultur i SGH og WGH

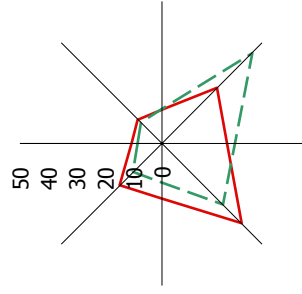
1. Fremtredende trekk ved org



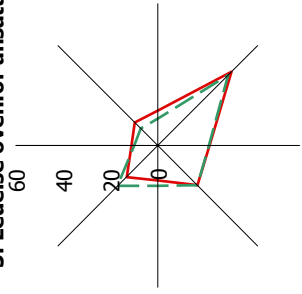
Alle dimensjoner



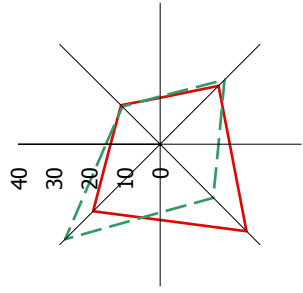
2. Organisasjonsledelse



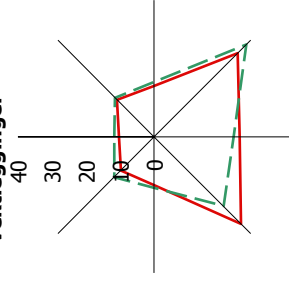
3. Ledelse ovenfor ansatte



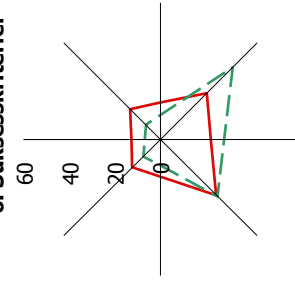
4. Organisasjonslimet



5. Strategiske vektlegginger

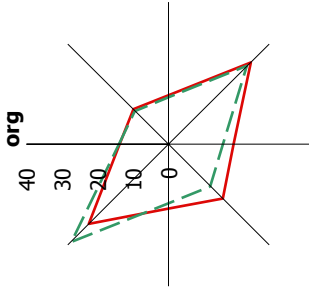


6. Suksesskriterier

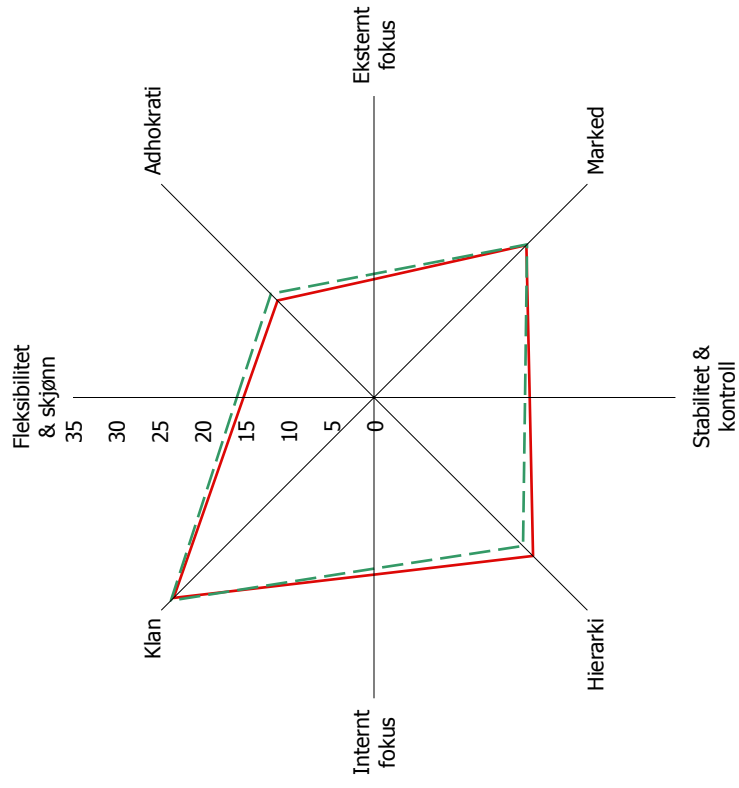


Figur 4.15 Sammenligning av nåværende kultur i SGH (N=43) og WGH (N=12) (— SGH, --- WGH, for data se tabell 4.14)

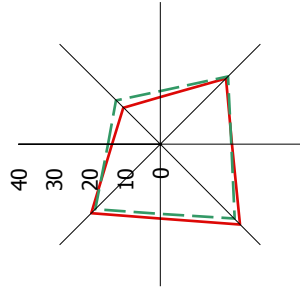
1. Fremtredende trekk ved org



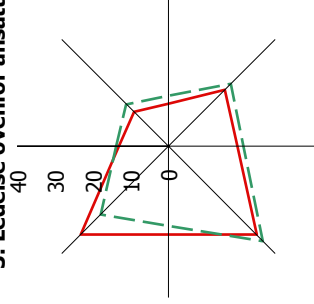
Alle dimensjoner



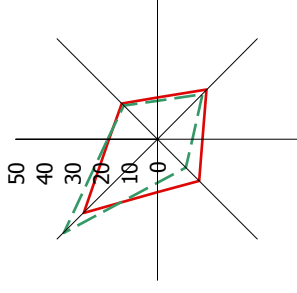
2. Organisasjonsledelse



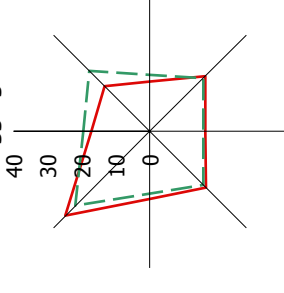
3. Ledelse ovenfor ansatte



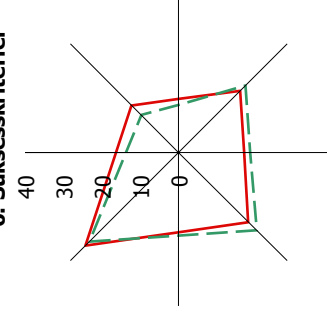
4. Organisasjonslimet



5. Strategiske vektlegginger



6. Suksesskriterier



Figur 4.16 Sammenligning av foretrukket kultur i SGH (N=43) og WGH (N=12) (— SGH, -- WGH, for data se tabell 4.14)

4.3.1.1 Sammenligninger av nåværende kultur

For å bedre kunne sammenligne den nåværende kulturen i de to selskapene vil vi se på de ulike innholdsdimensjonene (se figur 4.15), samt å fremheve dominerende kultur og avvik på mer enn fem poeng mellom organisasjonene.

Fremtredende trekk ved organisasjonen

Markedskultur er dominerende i WGH, og respondentene føler de jobber i en resultatorientert organisasjon. De opplever også en sterkere grad av klankultur enn i SGH (+6,09 poeng). De føler at selskapet i større grad er et sted hvor folk deler mye av seg selv, og hvor selskapet mer er som en utvidet familie. Hierarkikultur er dominerende i SGH, og respondentene føler de jobber i en formalisert og strukturert organisasjon.

Organisasjonsledelse

Markedskulturen er dominerende i WGH, og respondentene opplever denne som mye sterkere (+17,44 poeng) enn respondentene i SGH. De føler at lederne er pådrivere og svært resultatorientert. I SGH er hierarkikulturen dominerende, denne er også sterkere (+9,32 poeng) enn i WGH. Lederne blir sett på som effektive og gode koordinatører. Klankulturen er også sterkere (+6,64 poeng) enn i WGH.

Ledelse ovenfor ansatte

Markedskulturen er dominerende i begge organisasjonene. Respondentene i begge organisasjonene føler at arbeidsmiljøet i svært stor grad er preget av hardkjør, høyt fokus på konkurranse og måloppnåelse. Klankulturen er noe sterkere (+5,45 poeng) i WGH enn i SGH i denne dimensjonen, og graden av teamarbeid og deltakelse oppleves dermed sterkere.

Organisasjonslimet

Klankultur er dominerende i WGH, og organisasjonen holdes sammen av lojalitet eller tradisjon. Den dominerende kulturen i SGH er hierarkikultur, og limet som holder organisasjonen sammen der er formelle regler og retningslinjer. Hierarkikulturen er 13,28 poeng sterkere i SGH enn i WGH, mens klankulturen er 11,29 poeng svakere. Klankulturen kjennetegnes av at det er lojalitet og gjensidig tillitt som holder organisasjonen sammen.

Strategiske vektlegginger

Markedskulturen er dominerende i WGH, og organisasjonens langsiktige mål er

konkurransepregede handlinger og oppnåelse av målbare målsetninger. Markedskulturen er også sterk i SGH, men her er det hierarkikulturen som er dominerende. Stabilitet og en effektiv og smertefri ytelse vektlegges høyt. Hierarkikulturen er 7,37 poeng sterkere i SGH enn i WGH.

Suksesskriterier

Markedskulturen dominerer i WGH, og suksess blir definert gjennom markedsandeler og det å ha konkurransedyktige priser og være markedsledende er viktig. Markedskulturen er 16,16 poeng sterkere i WGH enn i SGH. Markedskulturen er dog også sterk i SGH, men her er hierarkikulturen dominerende. Suksess blir definert gjennom pålitelige leveranser, god planlegging og lave kostnader. Adhokratikulturen er høyere i SGH (+9,93), hvor individuelt initiativ og frihet verdsettes høyere. Også klankulturen er noe sterkere i SGH (+6,91 poeng), og teamarbeid og deltakelse verdsettes derfor høyere.

4.3.1.2 Sammenligning av foretrukket kultur

I forbindelse med at SGH blir oppkjøpt av Widerøe, og planlegges fusjonert med WGH i februar 2016, er det særlig interessant å se på den foretrukne organisasjonskulturen i de to selskapene. Dette for å se om de ansatte har ulike preferanser med tanke på hvordan de ønsker at organisasjonskulturen skal være. Vi ser av resultatet at det er minimale differanser mellom SGH og WGH i den foretrukne kulturen. Differansen er størst i hierarkikultur (1,62 poeng), deretter kommer adhokrati- (1,12 poeng), klan- (0,39 poeng) og markedskultur (0,11 poeng).

For å se hvor ulikhetene ligger, vil vi også her se på de ulike innholdsdimensjonene (se figur 4.16) og fremheve dominerende kultur og avvik på mer enn fem poeng mellom organisasjonene.

Fremtredende trekk ved organisasjonen

Klankulturen er dominerende i WGH, og respondentene ønsker et vennlig arbeidssted hvor folk deler mye av seg selv. Klankulturen er også sterk i SGH, men den er 7,01 poeng svakere enn i WGH. Markedskulturen er dominerende i SGH, og de ønsker derfor i større grad en mer resultatorientert organisasjon.

Organisasjonsledelse

Hierarkikulturen er dominerende i begge organisasjonene, og de ønsker ledere som er gode og effektive koordinatører.

Ledelse ovenfor ansatte

Hierarkikulturen er dominerende i begge organisasjonene, og det er dermed et ønske om et arbeidsmiljø som er preget av stabilitet, forutsigbarhet og effektivitet. Respondentene i SGH har i større grad enn i WGH et ønske om en sterkere klankultur (+7,49 poeng), hvor arbeidsmiljøet er mer preget av teamarbeid og deltakelse.

Organisasjonslimet

Klankulturen er dominerende i begge organisasjonene, og det er et felles ønske om en organisasjon som holdes sammen av lojalitet eller tradisjon. Den er også 9,88 poeng sterkere i WGH enn i SGH. Hierarkikulturen er noe sterkere (+6,76 poeng) i SGH, og formelle regler og retningslinjer verdsettes derfor i noe større grad der.

Strategiske vektlegginger

Det er klankulturen som er dominerende i både WGH og SGH, og det er et ønske at organisasjonene vektlegger langsiktig utbytte av individuell utvikling, samhørighet og moral. Adhokratikulturen er noe sterkere i WGH (+6,28 poeng), som indikerer at det er et høyere ønske om vekst der enn det man ser i SGH.

Suksesskriterier

Også i denne dimensjonen er klankulturen dominerende i begge organisasjonene. De ønsker at suksess skal defineres gjennom det interne klimaet og interesse for mennesker, hvor teamarbeid og deltakelse spesielt settes pris på.

4.3.2 Konklusjon og svar på forskningsspørsmål 3: I hvilken grad er Widerøe Ground Handling (WGH) og SAS Ground Handling (SGH) kulturelt kompatible?

Vi har ovenfor presentert våre funn basert på OCAI spørreundersøkelse for SGH, og vi har som for de andre yrkesgruppene i Widerøe spesielt trukket fram og drøftet funn på mer enn 10 poeng mellom nåværende og foretrukket profil.

Videre har vi foretatt en sammenligning av organisasjonskulturen i SGH og WGH. Her har vi analysert funnene i de seks innholdsdimensjonene for å kunne identifisere i hvilken dimensjon det er store avvik mellom de to organisasjonene. For å tegne et mest mulig korrekt bilde av hvor det finnes kulturelle forskjeller mellom de to organisasjonene, valgte vi å fremheve alle funn over 5 poeng. I følge Cameron & Quinn kan funn over 5 poeng være en indikator for at det kan være behov for en kulturendring (Cameron og Quinn, 2013).

I den nåværende kulturen er det over fem poeng differanse i markeds- og hierarkikultur, mens det er under tre poeng differanse i klan- og adhokratikultur. Det er hierarkikulturen som er sterkest i SGH, mens markeds-kulturen er sterkest i WGH. Slik respondentene opplever kulturen i dag ser vi dermed at det er noen kulturelle forskjeller mellom de to organisasjonene. Da vi gjennomførte vår spørreundersøkelse, hadde Widerøe nylig signert en intensjonsavtale med SAS om overtakelse av SGH mens de ansatte i WGH var midt i en prosess hvor de ble fisjonert ut som et eget selskap. Dette mener vi kan være årsaken til at respondentene i WGH i større grad føler at markeds-kulturen er dominerende. De grunnleggende antagelsene er her at omgivelsene er fiendtlige og at organisasjonens fremste interesse er å oppnå økt produktivitet og avkastning (Cameron og Quinn, 2013).

Når vi sammenligner den foretrukne kulturen i SGH og WGH, ser vi at klankulturen er dominerende i fem av de seks dimensjonene. I dimensjonen *fremtredende trekk ved organisasjonen* finner vi et avvik, hvor markeds-kulturen er dominerende i SGH. Her er det dog bare 0,93 poeng som skiller markeds-kultur fra klankultur. Vi mener derfor at vi kan konkludere med at de ansatte i de to organisasjonene har sammenfallende ønsker, og at de derfor er kulturelt compatible i den foretrukne kulturen. Dersom Widerøe iverksetter kulturendringsprosesser for at organisasjonskulturen skal bevege seg i retning av den foretrukne kulturen, mener vi at selskapet har gode muligheter til å lykkes med den planlagte fusjonen.

5 Oppsummering og konklusjon

Vi har frem til nå presentert våre funn vedrørende kulturuttrykket for hele organisasjonen Widerøe AS, samt sett på avvik mellom nåværende og foretrukket kultur. Vi har drøftet funnene i hver av de seks innholdsdimensjonene, for å studere i hvilken grad hver kulturegenskap gjenspeiler den dominerende kulturtypen. Vi har også da fått fremhevet om den foretrukne kulturen avviker i stor grad fra den nåværende kulturen i hver dimensjon. Den samme fremgangsmåten benyttet vi for å finne kulturuttrykket i de ulike yrkesgruppene, dette for å se om den nåværende organisasjonskulturen er sammenfallende i de ulike gruppene samt om de deler et felles ønske om en fremtidig organisasjonskultur. For å se om Widerøe kan forvente kulturelle utfordringer i forbindelse med den planlagte fusjonen mellom WGH og SGH, foretok vi samme studie av SGH.

Vår problemstilling er:

Hvordan er organisasjonskulturen i Widerøe i dag, og bør det iverksettes kulturendringsprosesser for å lykkes med den pågående omstillingsprosessen?

Vi vil nå oppsummere de viktigste funnene i besvarelsen av de tre forskningsspørsmålene i forrige kapittel, og deretter komme med en konklusjon og svar på vår hovedproblemstilling.

Forskningsspørsmål 1:

Hvordan ser den foretrukne organisasjonskulturen ut sammenlignet med den nåværende kulturen?

Ser vi på det samlede kulturuttrykket for Widerøe fant vi funn som viste avvik mellom nåværende og foretrukket kultur i de fire kulturprofilene. I følge Cameron og Quinn vil våre funn kunne være en indikator på behov for kulturendring (Cameron og Quinn, 2013).

Vi ser at det kan være behov for en kulturendringsprosess som innebærer at klan- og adhokratikulturen forsterkes. En økning av klankultur betyr at man bør gjennomføre spørreundersøkelser for å kartlegge ansattes behov og ønsker. Det vil gjøre det mulig å imøtekomme deres behov samt å skape høyere grad av tillitt i organisasjonen. Videre bør man fremme teamarbeid og støtte opp om lagspillere. Det betyr ikke at man skal bli mer slepphendt eller udisiplinert (Cameron og Quinn, 2013). Å øke adhokratikulturen betyr å ha en klar visjon for fremtiden samt å bli en mer fremtidsorientert organisasjon. Man bør iverksette tiltak for å fremme kreativitet og innovasjon (Cameron og Quinn, 2013). Videre

viste resultatene fra spørreundersøkelsen at respondentene ønsker en reduksjon i hierarki- og markedskultur. Å redusere hierarkikulturen betyr at man bør fjerne unødvendige regler og prosedyrer. Beslutningsnivåene bør plasseres nedover i hierarkiet og unødvendige restriksjoner bør tas bort (Cameron og Quinn, 2013). En reduksjon av markedskulturen betyr å ha mindre fokus på gode resultater for enhver pris, og i stede fokusere på å tilpasse seg til menneskelige behov og markedets behov. Det betyr ikke å slutte å se på resultater eller gå glipp av målsetninger (Cameron og Quinn, 2013). Cameron & Quinn har på basis av sin forskning utarbeidet en "betyr" og "betyr ikke" analyse som kan benyttes i denne prosessen (vedlegg 2).

Forskningsspørsmål 2:

Hvilke kulturelle forskjeller finner vi mellom de ulike yrkesgruppene i organisasjonen?

Vi ser et klart skille mellom de flyvende (piloter, kabinansatte) og de bakkeansatte (WGH og WTS) i den nåværende organisasjonskulturen (figur 4.13). På bakgrunn av det mener vi at det er signifikante kulturelle forskjeller mellom ulike yrkesgrupper i organisasjonen.

De bakkeansatte har en mye sterke følelse av at markedskulturen er mer dominerende. Det betyr at de i større grad føler at organisasjonen er sterkt resultatorientert, og der hovedfokuset er å ha konkurransedyktige priser og lavest mulig kostnad. Det at både WGH og WTS like i forkant av spørreundersøkelsen, ble fisjonert ut som egne selskap kan ha hatt innvirkning på resultatet. Piloter og kabinansatte føler at hierarkikulturen er sterkere, og føler dermed at prosedyrer, formelle regler og retningslinjer i stor grad styrer arbeidsdagen.

Når vi derimot ser på den foretrukne organisasjonskulturen, er det mindre som skiller de ulike yrkesgruppene. Kulturprofilen er også noe mer balansert her, hvor de fire ulike kulturtypene vektlegges mer likt.

Forskningsspørsmål 3:

I hvilken grad er Widerøe Ground Handling (WGH) og SAS Ground Handling (SGH) kulturelt compatible?

I kapittel 4.3 foretok vi en sammenligning av de to organisasjonene, og fant at det var et skille mellom de to i den nåværende kulturen. Vi så at det var avvik mellom de to organisasjonene i tre av de seks dimensjonene. Overordnet var det hierarkikultur som var dominerende i SGH, mens markedskulturen var dominerende i WGH. Vi mener at følelsen av

en sterk markeds kultur kan skyldes at WGH ble skilt ut som et eget selskap samtidig som vi gjennomførte undersøkelsen.

Det var liten differanse i alle de fire kulturtypene i den foretrukne organisasjonskulturen, og som svar på tredje forskningsspørsmål mener vi derfor at de to organisasjonene er kulturelt kompatible (se figur 4.16).

Svar på hovedproblemstilling:

Hvordan er organisasjonskulturen i Widerøe i dag, og bør det iverksettes kulturendringsprosesser for å lykkes med den pågående omstillingsprosessen?

Vi mener at vår forskning indikerer at Widerøe kan stå ovenfor flere kulturelle utfordringer i den pågående omstillingsprosessen. I vår besvarelse av første forskningsspørsmål kom vi frem til at det var avvik mellom nåværende og foretrukket kultur i Widerøe, som kan indikere et behov for igangsettelse av en kulturendringsprosess.

Videre viste våre funn i andre forskningsspørsmål at de nylig fisjonerte selskapene WGH og WTS, har en nåværende kultur som skiller seg vesentlig fra pilotene og de kabinansatte. I disse selskapene hadde respondentene en mye sterkere følelse av at markeds kulturen var den dominerende. Dette kan bety at de ansatte er usikre på omstillingsprosessen som medfører at selskapene blir fisjonert ut av Widerøe. Vår forskning viser at det er store avvik mellom nåværende og foretrukket kultur spesielt i dimensjonene *ledelse ovenfor ansatte*, *suksesskriterier* og *strategiske vektlegginger*. Garnes hevder at fisjon kan medføre tap av organisasjonskultur og svekkelse av lojalitet, som kan medføre motstand fra de ansatte dersom det ikke er oppnådd enighet om behovet for endring (Garnes, 2000). I den foretrukne kulturen var det mindre som skilte de ulike gruppene (se figur 4.13).

Ved å sammenligne WGH og SGH kom vi i vår besvarelse av tredje forskningsspørsmål frem til at de er kulturelt kompatible. Widerøe bør derfor ha gode muligheter til å lykkes med den planlagte fusjonen. Bang hevder at så mye som 50%-80% av alle fusjoner mislykkes fordi man ikke har nok fokus på organisasjonskultur. Ifølge Bang er integrasjonsprosessen avhengig av hvor kulturelt kompatible organisasjonene er samt hvordan selve integreringsprosessen gjennomføres (Bang, 2011). Respondentene i WGH og SGH har et ønske om en relativt balansert kulturprofil hvor de fire kulturene vektlegges nokså likt. Dersom ledelsens mener at foretrukket kulturprofil er tilpasset den strategi og de utfordringer

selskapet står ovenfor i fremtiden er det vår mening at fusjonen har gode forutsetninger for å lykkes. Det er et felles ønske blant respondentene i begge organisasjonene om at klankulturen bør styrkes. Dette er en faktor organisasjonen bør ha i tankene i forbindelse med omorganiseringen.

Som svar på vår hovedproblemstilling mener vi at Widerøe kan stå ovenfor flere kulturelle utfordringer. Organisasjonen bør iverksette kulturendringsprosesser som vil gi organisasjonen, som helhet en overordnet balansert kulturprofil hvor de fire kulturdelene vektlegges nokså likt. Vår forskning viser at respondentene i de ulike avdelingene i Widerøe deler et felles ønske med respondentene i SGH om en foretrukket kultur. Cameron & Quinn mener at empirisk forskning viser at organisasjoner med en felles overordnet kultur kjennetegnes av bedre resultater enn de bedrifter som ikke har det (Cameron og Quinn, 2013).

5.1 Forslag til veien videre for Widerøe

I forbindelse med fusjonen mellom WGH og SGH bør hovedfokuset til ledelsen være å skape en felles organisasjonsidentitet for å unngå "vi" og "de" holdninger (Bang, 2011, Barstad, 2009). Videre er det viktig å sørge for at de ansatte får en følelse av at prosessen er rettferdig, at alle blir tatt hensyn til samt at en eventuell overtallighet blir behandlet på en korrekt måte (Stensaker, 2009, Bang, 2011, Jacobsen og Thorsvik, 2007). God og ærlig kommunikasjon vil minske motstand og gi økt tillitt til ledelsen.

Som en del av rammeverket OCAI har Cameron & Quinn utarbeidet en ni stegs modell som de mener bør følges ved en eventuell kulturendringsprosess. Hensikten med modellen er å fremme involvering og minimere motstand mot kulturendring (Cameron og Quinn, 2013). Dette er en modell som Widerøe kan benytte i den videre omstillingsprosessen:

Oppnå konsensus omkring den nåværende organisasjonskulturen

I vår undersøkelse har vi hatt tilgang til respondenter gjennom et samarbeid med fagforeningene. Widerøe bør derfor også foreta tilsvarende undersøkelse i ledergruppen, og andre grupper som ikke ble fanget opp i spørreundersøkelsen. Deretter bør man diskutere og komme frem til en enighet om en nåværende organisasjonskulturprofil.

Oppnå konsensus omkring den foretrukne organisasjonskulturen

På samme måte som for den nåværende kulturen må man benytte samme fremgangsmåte for å komme frem til en felles forståelse om en fremtidig foretrukket organisasjonskultur. Man bør stille seg spørsmål om hvilke verdier og grunnleggende antakelser som er viktig for å lykkes i markedet man befinner seg i.

Fastsette hva endring vil bety og ikke bety

På bakgrunn av avvikene mellom nåværende og foretrukket kultur kan vi se på hva det betyr og hva det ikke betyr å endre vektleggingen av hver kulturdel. Respondentene ønsker å øke klan- og adhokratikultur, samt å redusere markeds- og hierarkikultur (se vedlegg 2).

Identifisere fortellinger som illustrerer den foretrukne framtidige kulturen

Beste måten å kommunisere organisasjonskultur på er gjerne gjennom fortellinger. Man bør identifisere hendelser som illustrerer kjerneverdiene som kjennetegner den nye organisasjonskulturen. Slike historier vil kunne kommunisere den foretrukne organisasjonskulturen på en sterkere og mer effektiv måte.

Utforme en strategisk tiltaksplan

De tidligere stegene er for å klargjøre og oppnå enighet om hvordan kulturen er i dag og om hvordan den bør være i fremtiden for å være en suksessrik organisasjon. Lederteamet bør bli enig om hva som bør gjøres mer av for at kulturendringsprosessen skal starte. I denne prosessen vil aktiv bruk av Seven S-modellen kunne være et godt hjelpemiddel (Tronsmo, 1987, Roos, Krogh og Roos, 2010, Cameron og Quinn, 2013). Den strategiske planen bør være formulert på en måte som sikrer at man skaper vilje til endring. God og ærlig kommunikasjon om hvorfor endring er nødvendig vil redusere usikkerhet, stress og ryktespredning. Man vil dermed oppnå mindre grad av motstand mot endringsprosessen (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Det er viktig å skaffe sosiale støttespillere. De som rammes hardest av endringene er ofte de som vil yte størst motstand (Jacobsen, 2009). Det er derfor viktig å lytte til disse, samt å gi tilbakemeldinger som gjør at de føler seg verdsatt.

Identifisering av personer som har egenskaper som gjør at de kan utøve innflytelse på andre bør identifiseres og stimuleres til å bidra i prosessen. Fokuset bør være på de prosessene som styrer kjernen i virksomheten. Disse prosessene må endres på en slik måte at ny foretrukket kultur gjenspeiles.

Identifisere umiddelbare, små gevinster

Det er viktig å identifisere små endringer som kan implementeres med en gang. Små umiddelbare steg vil vise at endringsprosessen har startet i tillegg til at det vil ytes mindre motstand (Kotter, 1996). De ansatte vil observere at ting endres uten at det medfører store konsekvenser for den enkelte, og det blir lettere å oppnå støtte omkring endringsprosessen.

Identifisere ledelsesimplikasjoner

Kartlegging og identifisering av ledelseskompetanse er viktig for å endre en kultur. Det å identifisere en foretrukket kultur, legge planer og strategier samt å spesifisere aktiviteter knyttet til planene er ikke den vanskeligste oppgaven. For å lykkes kreves det individuell endring i form av ny adferd og utvikling av ny ledelseskompetanse. Cameron & Quinn har utviklet et verktøy for vurdering av ledelseskompetanse MSAI (Management Skills Assessment Instrument). Verktøyet tar utgangspunkt i lederne sin adferd ved at det vurderer handlinger og ikke ledelse stil eller holdninger. Det er ”måten vi gjør ting her hos oss” som må endres hvis man skal lykkes med en kulturendringsprosess. Vi mener at Widerøe bør gjennomføre en slik kartlegging av sine ledere i forkant av en eventuell kulturendringsprosess.

Utforme kriterier, tiltak og milepæler

En årsak til at kulturendringsprosesser ofte ikke lykkes er at man ikke underveis måler fremgangen i prosessen. De som er involvert bør ansvarlig gjøres for deres del av endringsprosessen. Det bør utformes metrikk av hovedindikatorer og milepæler for å markere fremdrift underveis.

Utforme en kommunikasjonsstrategi

Widerøe bør opprette kommunikasjonskanaler som sikrer at alle ansatte forstår de nye verdiene samt holdes løpende orientert om milepæler underveis. For å lykkes med en kulturendringsprosess må man ha støtte og aktiv deltagelse fra de ansatte i organisasjonen. En helhetlig og hyppig kommunikasjon er derfor viktig (Cameron and Quinn 2013).

5.2 Avsluttende kommentarer og forslag til videre forskning

Widerøe har vært midt inne i en stor strukturell endringsprosess i tiden vi har skrevet oppgaven. Bakkemannskap og flyteknikere ble fisjonert ut i Widerøe Ground Handling

(WGH) og Widerøe Technical Service (WTS). Samtidig innledet selskapet samtaler med SAS om overtakelse av deres bakkeoperasjoner i Norge. 22. Oktober kunne Widerøe informere om at de har signert en avtale om overtakelse av alle SAS sine stasjoner i Norge bortsett fra Gardermoen, og at overtakelsen vil skje 1. Februar 2016 (Widerøe 2015).

Organisasjonskultur som en viktig faktor for organisatorisk ytelse har fått større oppmerksomhet de siste tiårene, og det finnes en del forskning på området hvor også rammeverket OCAI er blitt benyttet. En av fordelene med OCAI er at resultatet er sammenlignbart med resultat fra andre organisasjoner. Det hadde derfor vært interessant å gjennomført en tilsvarende undersøkelse i andre flyselskap, slik at vi kunne sammenligne resultatene.

Vår forskning har hatt fokus på en organisasjon ved et gitt tidspunkt. I skrivende stund er omstillingsprosessen enda ikke fullført, og en tilsvarende undersøkelse en tid etter at prosessen er gjennomført vil kunne gi oss et bilde av hvordan Widerøe lykkes med omstillingen. Dersom undersøkelsen da gjennomføres som et samarbeid med Widerøe i stede for enkelte fagforeninger, vil man kunne nå frem til langt flere respondenter.

6 Bibliografi

Aftenposten. (09.03.15) *Hva er det egentlig de kranger om?* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.aftenposten.no/okonomi/Norwegian-streiken-Hva-er-det-egentlig-de-krangler-om-7927101.html%3E>>.

Andersen, O. (1996) Omstilling mellom kontinuitet og oppbrudd: erfaringer fra fisjonsprosesser i tidligere Norsk Jernverk og Bygg-gruppa i Moelven-konsemet'[Restructuring between continuity and disembedding: Experiences from fission processes in Norse Ironworks and Moelven] in Mariussen. *Omstilling-fra løsriving til ny forankring*, s. 35-68.

Bakke, S.-E. (1999) *Forklaringsfaktorer for outsourcing*. Bergen, [S.-E. Bakke].

Bang, H. (2011) *Organisasjonskultur*. 4 utg., Universitetsforlaget.

Barstad, K. C. T. (2009) StatoilHydro og fremveksten av en ny, felles organisasjonsidentitet etter fusjonen.

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2013) *Identifisering og endring av organisasjonskultur - De konkurrerende verdier*, Cappelen Damm akademisk.

DN. (26. april 2015) *Vil bygge om Widerøe på ett år*. [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2015/04/24/2152/Luftfart/vil-bygge-om-widere-p-ett-r>> [Lest 22.september 2015].

Eikelan, M. (2009) Rettferdig ledelse. *Magma*, 1.

Ford, J. D. & Ford, L. W. (2010) Stop blaming resistance to change and start using it. *Organizational Dynamics*, 39 (1), s. 24-36.

Garnes, Å. (2000) *Kriser og omstilling : håndbok for tillitsvalgte, styrerepresentanter og ansatte*. Oslo, Dixi omen.

Hennestad, B. (2012) Endringsledelse og Sticky culture: Å lede endring med kulturell bevissthet.

Hilsen, A. I. (2012) *Omstilling*.

Hofstede, G. (1993) *Kulturer og organisasjoner*. Oslo, Bedriftsøkonomens forl.

Jacobsen, D. I. (2005) Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode, 2. utgave. *Kristiansand, Høyskoleforlaget AS*.

Jacobsen, D. I. (2009) Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon. *Magma*, 1 (1), s. 9-25.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007) *Hvordan organisasjoner fungerer*, Fagbokforl.

- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010) Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode.
- Kim S. Cameron, R. E. Q. (2014) *Identifisering og endring av organisasjonskultur*.
- Kimberly, J. R. & Quinn, R. E. (1984) *Managing organizational transitions*, McGraw-Hill/Irwin.
- Kotter, J. P. (1996) Why transformation efforts fail. *The Journal of Product Innovation Management*, 2 (13), s. 170.
- Larsson, R. & Finkelstein, S. (1999) Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A case survey of synergy realization. *Organization Science*, 10 (1), s. 1-26.
- Martin, J. (1992) *Cultures in organizations: Three perspectives*, Oxford University Press.
- Maurer, R. (1996) *Beyond the wall of resistance: Unconventional strategies that build support for change*, Bard.
- NRK. (2012) *Regjeringen fryktet SAS-konkurs ville ramme liv og helse i distriktene*. [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.nrk.no/nordland/forberedte-seg-pa-sas-konkurs-1.8394410%3E>>.
- NRK. (2013) *Trafikkigigant fra Nordland kjøper Widerøe*. [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.nrk.no/nordland/trafikkigigant-kjoper-wideroe-1.11012553>> [Lest 22. september].
- NRK. (2014) *Widerøe vil dele opp selskapet*. [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.nrk.no/nordland/wideroe-vil-dele-opp-selskapet-1.11987146%3E>>.
- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1983) A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science* 29.3, s. 363-377.
- Reve, T. & Grønhaug, K. (1989) *Strategi og organisasjon*, Tano.
- Roos, G., Krogh, G. v. & Roos, J. (2010) *Strategi: en innføring*.
- Schein, E. H. (2004) *Organizational culture and leadership*, John Wiley & Sons.
- Stensaker, I. G. (2009) Hvordan få to tidlige konkurrenter til å samarbeide? *PRAKTISK ØKONOMI & FINANS*. 3 utg.
- Trice, H. M. & Beyer, J. M. (1993) *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.
- Tronsmo, P. (1987) Omstilling og organisasjonskultur. *Lederskap og overlevelsessevne i tre norske rederier*. Oslo. *Bedriftsøkonomens Forlag AS*.
- Widerøe. (*Personalpolitikk*). [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.wideroe.no/enkelt sider-no/annet/personalpolitikk>> [Lest 22. september].

Widerøe. (*Vår historie*. [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.wideroe.no/om-wideroe/om-selskapet%3E>.

Widerøe. (2015) *Widerøe tar over SAS bakketjenester*. [Internett]. Widerøe pressemelding. Tilgjengelig fra: <<http://www.wideroe.no/Nyhetsarkiv/Widere-overtar-SAS-bakketjenester-i-Norge/EB53973C-4627-48EF-A920-B2A056A9524E/1%3E>.

Vedlegg 1 – Oppbygging av OCAI

1. Dominerende kjennetegn i bedriften		Nå	Foretrukket
A	Bedriften er et veldig personlig sted. Den er som en forlenget familie. Folk ser ut til å dele mye av seg selv.		
B	Organisasjonen er et dynamisk sted og har en entrepenørånd. Folk er villig til å ta en sjansen og ta risikoer.		
C	Organisasjonen er svært resultatorientert. En av de største utfordringene er å få jobben gjort. Folk er svært konkurransepreget og oppnåelsesorientert.		
D	Organisasjonen er et svært kontrollert og strukturert sted. Det er hovedsakelig formelle prosedyrer som bestemmer hva folk skal gjøre.		
	Totalt	100	100

2. Organisasjonsledelse		Nå	Foretrukket
A	Ledelsen i organisasjonen er generelt sett ansett for å veilede, tilrettelegge eller pleie.		
B	Ledelsen i organisasjonen er generelt sett ansett for å oppmuntre til gründervirksomhet, innovasjon eller til å ta risikoer.		
C	Ledelsen i organisasjonen blir generelt sett ansett for å være seriøs, resultatorientert og pågående.		
D	Ledelsen i organisasjonen blir generelt sett ansett for å være opptatt av å koordinere, organisere eller at effektiviteten går på skinner.		
	Totalt	100	100

3. Ledelse ovenfor ansatte		Nå	Foretrukket
A	Ledelsesstilen i organisasjonen kjennetegnes av teamarbeid, konsensus og deltakelse.		
B	Ledelsesstilen i organisasjonen kjennetegnes av individuell risikotaking, innovasjon, frihet og særpreg.		
C	Ledelsesstilen i organisasjonen kjennetegnes av hard konkurranse, høye krav og oppnåelse.		
D	Ledelsesstilen i organisasjonen kjennetegnes av sikkerhet i ansettelse, overensstemmelse, forutsigbarhet og stabilitet i forhold mellom mennesker.		
	Totalt	100	100

4. Organisasjonslimet		Nå	Foretrukket
A	Limet som holder organisasjonen sammen, er lojalitet og gjensidig tillit. Ansvar overfor organisasjonen er høy.		
B	Limet som holder organisasjonen sammen, er forpliktelse overfor innovasjon og utvikling. Det legges vekt på å være ledende på sitt felt.		
C	Limet som holder organisasjonen sammen, er vektlegging av prestasjon og måloppnåelse.		
D	Limet som holder organisasjonen sammen, er formelle regler og retningslinjer. Å opprettholde en organisasjon som går på skinner er viktig.		
	Totalt	100	100

5. Strategiske vektlegginger		Nå	Foretrukket
A	Organisasjonen vektlegger menneskelig utvikling. Høy tillit, åpenhet og deltakelse blir fastholdt.		
B	Organisasjonen vektlegger å skaffe seg nye ressurser og skape nye utfordringer. Å prøve nye ting og å være på utkikk etter nye muligheter blir verdsatt.		
C	Organisasjonen vektlegger konkurransedrevne handlinger og prestasjoner. Å oppnå målsettinger og vinning i markedet er dominerende.		
D	Organisasjonen vektlegger kontinuitet og stabilitet. Effektivitet, kontroll og at alt går på skinner, er viktig.		
	Totalt	100	100

6. Suksesskriterier		Nå	Foretrukket
A	Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av utvikling av de menneskelige ressursene, teamarbeid, ansattes forpliktelse og hensyn overfor folk.		
B	Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av å ha unike produkter eller de nyeste produktene. Den er en markedsleder og innovatør.		
C	Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av å vinne i markeder og å utkonkurrere sine konkurrenter. Konkurranspreget markedsledelse er viktig.		
D	Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av effektivitet. Pålitelig fremføring, feilfri planlegging og lavkostnadsproduksjon er kritisk.		
	Totalt	100	100

Vedlegg 2 – ”Betyr” og ”betyr ikke” analyse av Cameron & Quinn

Å øke klankulturen	Å øke adhokrati kultur
Betyr:	Betyr:
<ul style="list-style-type: none"> • å spørre ut og imøtekomme ansattes behov • å fremme teamarbeid og deltakelse • å støtte og anerkjenne lagspillere • å fremme bedre arbeidsmoral gjennom myndiggjøring • å skape høyere nivå av tillitt • å uttrykke en mer synlig interesse for mennesker • å sørge for at man får sjansen til selvledelse 	<ul style="list-style-type: none"> • å sette i gang dynamikken igjen • å oppfordre og feire det å ta risiko • å fremme kreativitet og innovasjon • at endring blir regelen og ikke unntaket • å bli en mer fremtidsorientert organisasjon • å skape dristige innovasjonsprogrammer • å klargjøre en visjon for fremtiden
Betyr ikke:	Betyr ikke:
<ul style="list-style-type: none"> • å bli udisiplinert og slepphendt • å forevige grupper som konkurrerer for makt • en stor å lykkelig familie • å bare være opptatt av det interne • å ikke arbeide hardt og ha høye forventninger • å glemme utvidede målsetninger • å beskytte dem som ikke presterer • frihet uten ansvar 	<ul style="list-style-type: none"> • å drive organisasjonen med hensynsløs løssluppenhet • å se bort i fra kundekrav • egoisme og selvforherligelse • å glipp av mål • å ha det nyeste av alt • å ta unødvendig og uinformert risiko • å forlate analyser og planlegging

Å redusere hierarki kultur	Å redusere markedskultur
Betyr:	Betyr:
<ul style="list-style-type: none"> • å fjerne ubrukelige regler og prosedyrer • å fjerne uforetrukket rapportering og papirarbeid • å redusere bedriftsdirektiver • å fjerne unødvendige restriksjoner • å dytte beslutningsnivåer nedover 	<ul style="list-style-type: none"> • litt mindre sentrale tiltak og økonomiske indikatorer • å stoppe søken etter gode tall til enhver pris • å fokusere på hovedmål • å stadig motivere våre folk • å tilpasse seg til både menneskelige behov og markedsbehov • å huske på at vi fremdeles må tjene penger
Betyr ikke:	Betyr ikke:
<ul style="list-style-type: none"> • å miste den logiske strukturen • å fjerne ansvarlighet og tiltak • å fjerne produksjonsplaner • å gi slakk på tidsskjemaer og det å være lydhør • å utnytte situasjonen 	<ul style="list-style-type: none"> • å overse konkurrentene • å miste vinnerånden og vår vilje til å bli nummer en • å gå glipp på mål og målsettinger • å forsømme kunden • å gå glipp av planer og budsjetter • å slutte med å se på resultater

Vedlegg 3 – Overenstemmelse i de 6 dimensjonene

Forklaring: ■ = □ Funn over 10 poeng, ■ = Funn over 5 poeng, **Uthevet skrift** = Dominerende kultur/total

Tabellen viser differanse mellom kultur i hver dimensjon og overordnet kultur.

Ved betraktning av overenstemmelse i kultur tar vi bare hensyn til nåværende kultur.

Hele Widerøe

Total				
	Nå		Ønsket	
A (klan)	21,28		29,16	
B (Adhokrati)	9,71		17,88	
C (Marked)	31,49		24,94	
D (Hierarki)	37,52		28,02	
TOTAL	100		100	
Fremtredende trekk ved org				
	Nå		Ønsket	
A (klan)	27,88	6,60	28,79	-0,37
B (Adhokrati)	8,56	-1,15	14,66	-3,22
C (Marked)	24,15	-7,34	27,84	2,90
D (Hierarki)	39,41	1,89	28,71	0,69
TOTAL	100		100	
Organisasjonsledelse				
	Nå		Ønsket	
A (klan)	16,29	-4,99	23,89	-5,27
B (Adhokrati)	6,91	-2,80	15,84	-2,04
C (Marked)	35,49	4,00	29,41	4,47
D (Hierarki)	41,31	3,79	30,86	2,84
TOTAL	100		100	
Ledelse ovenfor ansatte				
	Nå		Ønsket	
A (klan)	21,87	0,59	30,07	0,91
B (Adhokrati)	8,32	-1,40	12,88	-5,00
C (Marked)	36,07	4,58	22,47	-2,47
D (Hierarki)	33,74	-3,78	34,58	6,56
TOTAL	100		100	
Organisasjonslimet				
	Nå		Ønsket	
A (klan)	31,52	10,24	37,27	8,11
B (Adhokrati)	12,28	2,57	19,01	1,13
C (Marked)	21,07	-10,42	19,80	-5,14
D (Hierarki)	35,14	-2,38	23,92	-4,10
TOTAL	100		100	
Strategiske vektlegginger				
	Nå		Ønsket	
A (klan)	16,06	-5,22	27,42	-1,74
B (Adhokrati)	13,61	3,90	24,97	7,09
C (Marked)	31,40	-0,09	23,14	-1,80
D (Hierarki)	38,93	1,41	24,47	-3,55
TOTAL	100		100	
Suksesskriterier				
	Nå		Ønsket	
A (klan)	14,06	-7,22	27,54	-1,62
B (Adhokrati)	8,60	-1,11	19,93	2,05
C (Marked)	40,76	9,27	26,95	2,01
D (Hierarki)	36,60	-0,92	25,59	-2,43
TOTAL	100		100	

Piloter

Total				
	Nå		Ønsket	
A (klan)	22,27		28,52	
B (Adhokrati)	8,96		20,10	
C (Marked)	28,56		24,43	
D (Hierarki)	40,21		26,95	
TOTAL	100		100	
Fremtredende trekk ved org				
	Nå		Ønsket	
A (klan)	28,22	5,95	27,05	-1,47
B (Adhokrati)	9,21	0,25	17,68	-2,42
C (Marked)	23,49	-5,07	26,71	2,29
D (Hierarki)	39,09	-1,12	28,56	1,61
TOTAL	100		100	
Organisasjonsledelse				
	Nå		Ønsket	
A (klan)	18,05	-4,22	23,44	-5,08
B (Adhokrati)	6,10	-2,86	18,62	-1,48
C (Marked)	31,89	3,33	29,71	5,29
D (Hierarki)	43,96	3,75	28,23	1,28
TOTAL	100		100	
Ledelse ovenfor ansatte				
	Nå		Ønsket	
A (klan)	23,05	0,78	28,96	0,44
B (Adhokrati)	5,85	-3,11	13,55	-6,55
C (Marked)	31,59	3,03	22,43	-2,00
D (Hierarki)	39,51	-0,70	35,06	8,11
TOTAL	100		100	
Organisasjonslimet				
	Nå		Ønsket	
A (klan)	32,85	10,58	37,32	8,80
B (Adhokrati)	11,65	2,69	20,12	0,02
C (Marked)	16,48	-12,08	19,57	-4,86
D (Hierarki)	39,02	-1,19	22,99	-3,96
TOTAL	100		100	
Strategiske vektlegginger				
	Nå		Ønsket	
A (klan)	17,07	-5,20	28,60	0,08
B (Adhokrati)	12,26	3,30	27,56	7,46
C (Marked)	26,22	-2,34	21,79	-2,64
D (Hierarki)	44,45	4,24	22,05	-4,90
TOTAL	100		100	
Suksesskriterier				
	Nå		Ønsket	
A (klan)	14,39	-7,88	25,77	-2,75
B (Adhokrati)	8,68	-0,28	23,07	2,97
C (Marked)	41,68	13,12	26,34	1,92
D (Hierarki)	35,25	-4,96	24,82	-2,13
TOTAL	100		100	

Kabin

Total				
	Nå		Ønsket	
A (klan)	22,32		28,74	
B (Adhokrati)	9,14		15,62	
C (Marked)	30,17		23,22	
D (Hierarki)	38,38		32,42	
TOTAL	100		100	
Fremtredende trekk ved org				
	Nå		Ønsket	
A (klan)	31,47	9,16	28,61	-0,12
B (Adhokrati)	6,67	-2,47	12,97	-2,65
C (Marked)	18,17	-12,00	25,97	2,75
D (Hierarki)	43,69	5,31	32,45	0,03
TOTAL	100		100	
Organisasjonsledelse				
	Nå		Ønsket	
A (klan)	14,86	-7,46	22,61	-6,12
B (Adhokrati)	6,42	-2,72	12,92	-2,70
C (Marked)	40,28	10,11	28,61	5,39
D (Hierarki)	38,44	0,06	35,86	3,44
TOTAL	100		100	
Ledelse ovenfor ansatte				
	Nå		Ønsket	
A (klan)	22,78	0,47	31,33	2,60
B (Adhokrati)	8,06	-1,08	8,97	-6,65
C (Marked)	34,44	4,27	19,89	-3,33
D (Hierarki)	34,72	-3,66	39,81	7,39
TOTAL	100		100	
Organisasjonslimet				
	Nå		Ønsket	
A (klan)	33,28	10,97	34,58	5,85
B (Adhokrati)	12,81	3,67	17,36	1,74
C (Marked)	19,39	-10,78	16,81	-6,41
D (Hierarki)	34,53	-3,85	31,25	-1,17
TOTAL	100		100	
Strategiske vektlegginger				
	Nå		Ønsket	
A (klan)	14,17	-8,15	23,34	-5,40
B (Adhokrati)	13,75	4,61	22,08	6,46
C (Marked)	34,03	3,86	24,44	1,22
D (Hierarki)	38,06	-0,32	30,14	-2,28
TOTAL	100		100	
Suksesskriterier				
	Nå		Ønsket	
A (klan)	17,33	-4,99	31,94	3,21
B (Adhokrati)	7,11	-2,03	19,44	3,82
C (Marked)	34,72	4,55	23,61	0,39
D (Hierarki)	40,84	2,45	25,01	-7,41
TOTAL	100		100	

WTS

Total				
	Nå		Ønsket	
A (klan)	15,36		29,22	
B (Adhokrati)	10,86		13,33	
C (Marked)	38,25		29,03	
D (Hierarki)	35,53		28,43	
TOTAL	100		100	
Fremtredende trekk ved org				
	Nå		Ønsket	
A (klan)	21,96	6,60	29,13	-0,09
B (Adhokrati)	6,52	-4,34	6,30	-7,03
C (Marked)	26,30	-11,95	31,96	2,93
D (Hierarki)	45,22	9,69	32,61	4,18
TOTAL	100		100	
Organisasjonsledelse				
	Nå		Ønsket	
A (klan)	11,30	-4,06	24,48	-4,74
B (Adhokrati)	7,61	-3,25	9,13	-4,20
C (Marked)	36,52	-1,73	29,91	0,88
D (Hierarki)	44,57	9,04	36,48	8,05
TOTAL	100		100	
Ledelse ovenfor ansatte				
	Nå		Ønsket	
A (klan)	12,83	-2,53	33,61	4,39
B (Adhokrati)	11,74	0,88	15,00	1,68
C (Marked)	54,78	16,53	27,09	-1,94
D (Hierarki)	20,65	-14,88	24,30	-4,13
TOTAL	100		100	
Organisasjonslimet				
	Nå		Ønsket	
A (klan)	20,22	4,86	35,87	6,65
B (Adhokrati)	12,61	1,75	16,00	2,68
C (Marked)	32,83	-5,42	24,26	-4,77
D (Hierarki)	34,35	-1,18	23,87	-4,56
TOTAL	100		100	
Strategiske vektlegginger				
	Nå		Ønsket	
A (klan)	14,78	-0,58	27,39	-1,83
B (Adhokrati)	16,26	5,40	20,65	7,33
C (Marked)	38,83	0,58	25,65	-3,38
D (Hierarki)	30,13	-5,40	26,30	-2,13
TOTAL	100		100	
Suksesskriterier				
	Nå		Ønsket	
A (klan)	11,09	-4,27	24,83	-4,39
B (Adhokrati)	10,44	-0,42	12,87	-0,45
C (Marked)	40,22	1,97	35,30	6,27
D (Hierarki)	38,26	2,73	27,00	-1,43
TOTAL	100		100	

WGH

Total				
	Nå		Ønsket	
A (klan)	22,09		33,40	
B (Adhokrati)	11,96		17,01	
C (Marked)	37,82		25,14	
D (Hierarki)	28,14		24,45	
TOTAL	100		100	
Fremtredende trekk ved org				
	Nå		Ønsket	
A (klan)	29,00	6,92	38,75	5,35
B (Adhokrati)	11,08	-0,88	13,33	-3,68
C (Marked)	30,67	-7,15	31,25	6,11
D (Hierarki)	29,25	1,11	16,67	-7,78
TOTAL	100		100	
Organisasjonsledelse				
	Nå		Ønsket	
A (klan)	14,17	-7,92	25,83	-7,57
B (Adhokrati)	10,41	-1,55	17,51	0,50
C (Marked)	45,00	7,18	27,08	1,94
D (Hierarki)	30,42	2,28	29,58	5,13
TOTAL	100		100	
Ledelse ovenfor ansatte				
	Nå		Ønsket	
A (klan)	24,17	2,09	25,42	-7,98
B (Adhokrati)	10,00	-1,96	15,83	-1,18
C (Marked)	42,08	4,26	23,33	-1,81
D (Hierarki)	23,75	-4,39	35,42	10,98
TOTAL	100		100	
Organisasjonslimet				
	Nå		Ønsket	
A (klan)	37,92	15,84	46,67	13,27
B (Adhokrati)	15,00	3,04	16,66	-0,36
C (Marked)	25,83	-11,99	22,50	-2,64
D (Hierarki)	21,25	-6,89	14,17	-10,28
TOTAL	100		100	
Strategiske vektlegginger				
	Nå		Ønsket	
A (klan)	16,67	-5,42	30,83	-2,57
B (Adhokrati)	16,25	4,29	25,01	8,00
C (Marked)	38,33	0,51	22,08	-3,06
D (Hierarki)	28,75	0,61	22,08	-2,37
TOTAL	100		100	
Suksesskriterier				
	Nå		Ønsket	
A (klan)	10,58	-11,51	32,92	-0,48
B (Adhokrati)	9,00	-2,96	13,75	-3,26
C (Marked)	45,00	7,18	24,58	-0,56
D (Hierarki)	35,42	7,28	28,75	4,31
TOTAL	100		100	

SGH

Total				
	Nå		Ønsket	
A (klan)	20,07		33,01	
B (Adhokrati)	14,32		15,89	
C (Marked)	31,85		25,03	
D (Hierarki)	33,76		26,07	
TOTAL	100		100	
Fremtredende trekk ved org				
	Nå		Ønsket	
A (klan)	22,90	2,83	31,75	-1,26
B (Adhokrati)	10,47	-3,85	14,07	-1,82
C (Marked)	32,79	0,94	32,67	7,64
D (Hierarki)	33,84	0,08	21,51	-4,56
TOTAL	100		100	
Organisasjonsledelse				
	Nå		Ønsket	
A (klan)	20,81	0,74	27,33	-5,68
B (Adhokrati)	11,88	-2,44	14,65	-1,24
C (Marked)	27,56	-4,29	26,16	1,13
D (Hierarki)	39,74	5,98	31,86	5,80
TOTAL	100		100	
Ledelse ovenfor ansatte				
	Nå		Ønsket	
A (klan)	18,72	-1,35	32,91	-0,10
B (Adhokrati)	13,72	-0,60	12,91	-2,98
C (Marked)	43,95	12,10	21,16	-3,87
D (Hierarki)	23,61	-10,15	33,02	6,96
TOTAL	100		100	
Organisasjonslimet				
	Nå		Ønsket	
A (klan)	26,63	6,56	36,79	3,78
B (Adhokrati)	15,58	1,26	17,67	1,78
C (Marked)	23,26	-8,59	24,61	-0,42
D (Hierarki)	34,53	0,77	20,93	-5,14
TOTAL	100		100	
Strategiske vektlegginger				
	Nå		Ønsket	
A (klan)	13,85	-6,22	35	1,99
B (Adhokrati)	15,33	1,01	18,72	2,83
C (Marked)	34,70	2,85	22,91	-2,12
D (Hierarki)	36,12	2,36	23,37	-2,70
TOTAL	100		100	
Suksesskriterier				
	Nå		Ønsket	
A (klan)	17,49	-2,58	34,3	1,29
B (Adhokrati)	18,93	4,61	17,33	1,44
C (Marked)	28,84	-3,01	22,67	-2,36
D (Hierarki)	34,74	0,98	25,7	-0,36
TOTAL	100		100	

Vedlegg 4 – Spørreundersøkelse Widerøe (inkludert WGH og WTS)

KARTLEGGING AV ORGANISASJONSKULTUR.

I forbindelse med vårt studie i luftfartsledelse ved Universitetet i Nordland skal vi nå levere inn vår hovedoppgave.

Vi ønsker å kartlegge den eksisterende kulturen i de ulike avdelingene i Widerøe, og om vi kan forvente at denne vil kunne påvirkes som følge av en omstillingsprosess. Vi ønsker også å kartlegge hvilke forventninger ledelse og eiere har til selskapets kultur, og om de forventer at denne kan påvirkes ved strukturelle endringer i selskapet.

Luftfarten er i endring og forskning viser at 3/4 av alle endringsprosesser mislykkes helt eller delvis fordi man ikke har nok fokus på organisasjonskulturen.

Vi håper du kan avsette 10 min av din tid og gjennomføre spørreundersøkelsen.

Spørreundersøkelsen består av seks spørsmål, hver av disse har fire alternativer. Du skal dele hundre poeng mellom disse fire alternativene, avhengig av i hvilken utstrekning hvert alternativ ligner på din organisasjon. Gi et høyt antall poeng til det alternativet som er mest lik din organisasjon.

Eksempel:

Dersom du i punkt 1 mener alternativ A er veldig lik din organisasjon, mens alternativ B og C er noenlunde like og alternativ D ikke er lik i det hele tatt, så kan du kanskje gi 55 poeng til A, 20 poeng til B og C og 5 poeng til D. Totalen skal utgjøre 100 poeng til sammen.

Man vil gå igjennom spørreundersøkelsen to ganger. Den første runden skal dere angi hvordan organisasjonen er i dag.

Når man har gått igjennom de 6 spørsmålene vil man bli stilt de samme spørsmålene en gang til. Ved andre gjennomgang skal man angi hvordan du mener organisasjonen bør være innen 5 år for at den skal være suksessfull, oppnå sine høyeste mål, bli en organisasjon som har høy prestasjon, overgå de nåværende fastsatte målene eller bli et referansepunkt innen luftfart.

Selve undersøkelsen vil ta ca 10 min.

For å sikre at undersøkelsen forblir anonym, vil ingen personlig identifiserbar informasjon (som nettlesertype og -versjon, IP-adresse, operativsystem eller e-postadresse) bli lagret sammen med svaret.

Les mer om personvern her!

Hvilken avdeling/selskap er du ansatt i?

- Pilot
- Kabin
- Widerøe Technical Services
- Widerøe Ground Handling
- Ledelse
- Kontor
- Marked/Økonomi
- Annet

Hvor lenge har du vært ansatt?

- 0-4 år
- 5-9 år
- 10-14 år
- 15-19 år
- 20-24 år
- 25-29 år
- Mer enn 30 år

Hvilket kjønn har du?

- Mann
- Kvinne

1. FREMTREDENDE TREKK VED ORGANISASJONEN

Den nåværende situasjonen. Summen av hvert spørsmål må ha en totalsum på 100.

- A. Organisasjonen er et veldig personlig sted. Den er som en utvidet familie. _____
Folk ser ut til å dele mye av seg selv. _____
- B. Organisasjonen er et dynamisk sted og har entreprenørånd. Folk er villig til _____
å ta en sjanse og ta risikoer. _____
- C. Organisasjonen er svært resultatorientert. Man er opptatt av å få jobben _____
gjort. Folk er svært konkurransepreget og oppnåelseorientert. _____
- D. Organisasjonen er et svært kontrollert og strukturert sted. Det er _____
hovedsakelig formelle prosedyrer som bestemmer hva folk skal gjøre. _____

2. ORGANISASJONSLEDELSE

Den nåværende situasjonen. Summen av hvert spørsmål må ha en totalsum på 100.

- A Ledelsen i organisasjonen er generelt ansett for å veilede, tilrettelegge eller _____
pleie. _____
- B. Ledelsen i organisasjonen er generelt sett ansett for å oppmuntre til _____
grundervirksomhet, innovasjon eller å ta risiko. _____
- C. Ledelsen i organisasjonen blir generelt sett ansett for å være seriøs, _____
resultatorientert og pågående _____
- D. Ledelsen i organisasjonen blir generelt sett ansett for å være opptatt av å _____
koordinere, organisere eller at effektiviteten går på skinner. _____

3. LEDELSE OVENFOR ANSATTE

Den nåværende situasjonen. Summen av hvert spørsmål må ha en totalsum på 100.

- A. Ledelsestilen i organisasjonen kjennetegnes av teamarbeid, konsensus og deltagelse. _____

- B. Ledelsestilen i organisasjonen kjennetegnes av individuell risikotaking, innovasjon, frihet og særpreg. _____

- C. Ledelsestilen i organisasjonen kjennetegnes av hard konkurranse, høye krav og oppnåelse. _____

- D. Ledelsestilen i organisasjonen kjennetegnes av sikkerhet i ansettelse, overenstemmelse, forutsigbarhet og stabilitet mellom mennesker. _____

4. ORGANISASJONSLIMET

Den nåværende situasjonen. Summen av hvert spørsmål må ha en totalsum på 100.

- A. Limet som holder organisasjonen sammen, er lojalitet og gjensidig tillit. Ansvaret ovenfor organisasjonen er høy. _____

- B. Limet som holder organisasjonen sammen, er forpliktelse ovenfor innovasjon og utvikling. Det legges vekt på å være ledene på sitt felt. _____

- C. Limet som holder organisasjonen sammen, er vektleggingen av prestasjon og måloppnåelse. _____

- D. Limet som holder organisasjonen sammen, er formelle regler og retningslinjer. Å opprettholde en organisasjon som går på skinner, er viktig. _____

5. STRATEGISKE VEKTLEGGINGER

Den nåværende situasjonen. Summen av hvert spørsmål må ha en totalsum på 100.

- A. Organisasjonen vektlegger menneskelig utvikling. Høy tillit, åpenhet og deltakelse blir fastholdt. _____

- B. Organisasjonen vektlegger å skaffe seg nye ressurser og skape nye utfordringer. Å prøve nye ting og å være på utkikk etter nye muligheter blir verdsatt. _____

- C. Organisasjonen vektlegger konkurransedrevne handlinger og prestasjoner. Å oppnå målsettinger og vinning i markedet er dominerende. _____

- D. Organisasjonen vektlegger kontinuitet og stabilitet. Effektivitet, kontroll og at alt går på skinner, er viktig. _____

6. SUKSESSKRITERIER

Den nåværende situasjonen. Summen av hvert spørsmål må ha en totalsum på 100.

- A. Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av utvikling av de menneskelige ressursene, teamarbeid, ansattes forpliktelse og hensyn overfor folk. _____

- B. Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av å ha unike produkter eller de nyeste produktene. Den er en markedsleder og innovatør. _____

- C. Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av å vinne i markeder og å utkonkurrere sine konkurrenter. Konkurranspreget markedsledelse er viktig. _____

D. Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av effektivitet. Pålitelig fremføring, feilfri planlegging og lavkostnadsproduksjon er kritisk. _____

Du vil nå bli stilt de samme 6 spørsmålene en gang til.

Ved denne gjennomgang skal du angi hvordan du mener organisasjonen bør være innen 5 år for at den skal være suksessfull, oppnå sine høyeste mål, bli en organisasjon som har høy prestasjon, overgå de nåværende fastsatte målene eller bli et referansepunkt innen luftfart.

1. FREMTREDENDE TREKK VED ORGANISASJONEN

Den foretrukne kulturen. Summen av hvert spørsmål må ha en totalsum på 100.

A. Organisasjonen er et veldig personlig sted. Den er som en utvidet familie. Folk ser ut til å dele mye av seg selv. _____

B. Organisasjonen er et dynamisk sted og har entreprenørånd. Folk er villig til å ta en sjanse og ta risikoer. _____

C. Organisasjonen er svært resultatorientert. Man er opptatt av å få jobben gjort. Folk er svært konkurransepreget og oppnåelseorientert. _____

D. Organisasjonen er et svært kontrollert og strukturert sted. Det er hovedsakelig formelle prosedyrer som bestemmer hva folk skal gjøre. _____

2. ORGANISASJONSLEDELSE

Den foretrukne kulturen. Summen av hvert spørsmål må ha en totalsum på 100.

A Ledelsen i organisasjonen er generelt ansett for å veilede, tilrettelegge eller pleie. _____

B. Ledelsen i organisasjonen er generelt sett ansett for å oppmuntre til grundervirksomhet, innovasjon eller å ta risiko.

C. Ledelsen i organisasjonen blir generelt sett ansett for å være seriøs, resultatorientert og pågående

D. Ledelsen i organisasjonen blir generelt sett ansett for å være opptatt av å koordinere, organisere eller at effektiviteten går på skinner.

3. LEDELSE OVENFOR ANSATTE

Den foretrukne kulturen. Summen av hvert spørsmål må ha en totalsum på 100.

A. Ledelsestilen i organisasjonen kjennetegnes av teamarbeid, konsensus og deltagelse.

B. Ledelsestilen i organisasjonen kjennetegnes av individuell risikotaking, innovasjon, frihet og særpreg.

C. Ledelsestilen i organisasjonen kjennetegnes av hard konkurranse, høye krav og oppnåelse.

D. Ledelsestilen i organisasjonen kjennetegnes av sikkerhet i ansettelse, overenstemmelse, forutsigbarhet og stabilitet mellom mennesker.

4. ORGANISASJONSLIMET

Den foretrukne kulturen. Summen av hvert spørsmål må ha en totalsum på 100.

A. Limet som holder organisasjonen sammen, er lojalitet og gjensidig tillit. Ansvar for organisasjonen er høy.

B. Limet som holder organisasjonen sammen, er forpliktelse ovenfor innovasjon og utvikling. Det legges vekt på å være ledene på sitt felt.

C. Limet som holder organisasjonen sammen, er vektleggingen av prestasjon og måloppnåelse.

D. Limet som holder organisasjonen sammen, er formelle regler og retningslinjer. Å opprettholde en organisasjon som går på skinner, er viktig.

5. STRATEGISKE VEKTLEGGINGER

Den foretrukne kulturen. Summen av hvert spørsmål må ha en totalsum på 100.

A. Organisasjonen vektlegger menneskelig utvikling. Høy tillit, åpenhet og deltakelse blir fastholdt.

B. Organisasjonen vektlegger å skaffe seg nye ressurser og skape nye utfordringer. Å prøve nye ting og å være på utkikk etter nye muligheter blir verdsatt.

C. Organisasjonen vektlegger konkurransedrevne handlinger og prestasjoner. Å oppnå målsettinger og vinning i markedet er dominerende.

D. Organisasjonen vektlegger kontinuitet og stabilitet. Effektivitet, kontroll og at alt går på skinner, er viktig.

6. SUKSESSKRITERIER

Den foretrukne kulturen. Summen av hvert spørsmål må ha en totalsum på 100.

- A. Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av utvikling av de menneskelige ressursene, teamarbeid, ansattes forpliktelse og hensyn overfor folk. _____

- B. Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av å ha unike produkter eller de nyeste produktene. Den er en markedsleder og innovatør. _____

- C. Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av å vinne i markeder og å utkonkurrere sine konkurrenter. Konkurranspreget markedsledelse er viktig. _____

- D. Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av effektivitet. Pålitelig fremføring, feilfri planlegging og lavkostnadsproduksjon er kritisk. _____

Vedlegg 5 – Spørreundersøkelse SGH

KARTLEGGING AV ORGANISASJONSKULTUR.

I forbindelse med vårt studie i luftfartsledelse ved Universitetet i Nordland skal vi nå levere inn vår hovedoppgave.

I vår oppgave ønsker vi i første omgang å kartlegge den eksisterende organisasjonskulturen i Widerøe (inkludert de nylig fisjonerte selskapene Widerøe Technical Services A/S og Widerøe Ground Handling A/S), samt ønsket fremtidig organisasjonskultur.

I forbindelse med en eventuell fusjon mellom WGH og deler av SGH, vil det være svært interessant å foreta samme undersøkelse i SGH. Dette for å se om organisasjonskulturen i SGH skiller seg i stor grad fra WGH. Hvordan hensynet til organisasjonskultur tas har historisk sett hatt stor betydning for vellykket integrasjonsprosessen blir. Hvor kulturelt kompatible organisasjonene som slås sammen er, og den kulturelle dynamikken som utløses gjennom sammenslåingen samt hvordan integreringsprosessen håndteres. Vi ønsker derfor å se på organisasjonskulturene i både WGH og SGH.

Spørreundersøkelsen består av seks spørsmål, hver av disse har fire alternativer. Du skal dele hundre poeng mellom disse fire alternativene, avhengig av i hvilken utstrekning hvert alternativ ligner på din organisasjon. Gi et høyt antall poeng til det alternativet som er mest lik din organisasjon.

Eksempel:

Dersom du i punkt 1 mener alternativ A er veldig lik din organisasjon, mens alternativ B og C er noenlunde like og alternativ D ikke er lik i det hele tatt, så kan du kanskje gi 55 poeng til A, 20 poeng til B og C og 5 poeng til D. Totalen skal utgjøre 100 poeng til sammen.

Man vil gå igjennom spørreundersøkelsen to ganger. Den første runden skal dere angi hvordan organisasjonen er i dag.

Når man har gått igjennom de 6 spørsmålene vil man bli stilt de samme spørsmålene en gang til. Ved andre gjennomgang skal man angi hvordan du mener organisasjonen bør være innen 5 år for at den skal være suksessfull, oppnå sine høyeste mål, bli en organisasjon som har høy

prestasjon, overgå de nåværende fastsatte målene eller bli et referansepunkt innen luftfart.

Selve undersøkelsen vil ta ca 10 min.

For å sikre at undersøkelsen forblir anonym, vil ingen personlig identifiserbar informasjon (som nettlesertype og -versjon, IP-adresse, operativsystem eller e-postadresse) bli lagret sammen med svaret.

Les mer om personvern her!

For at vi skal kunne benytte ditt svar i undersøkelsen, er viktig at du svarer på alle spørsmålene!

Hvilken avdeling/selskap er du ansatt i?

- SAS GROUND SERVICE

Hvilken fagforening er du organisert i?

- SAS personalklubb
 SAS HK

Hvor lenge har du vært ansatt?

- 0-4 år
 5-9 år
 10-14 år
 15-19 år
 20-24 år
 25-29 år
 Mer enn 30 år

Hvilket kjønn har du?

- Mann
 Kvinne

Deretter følger 12 spørsmål fra OCAI, se side 111-117.