

# MASTEROPPGAVE

**Emnekode:**

**BE326E**

**Navn på kandidater:**

**Audun Andre Bakke & Jens Ingbjørn Salt**

---

**Lederstils innvirkning på  
ekstrarolleatferd og turnoverintensjon**

**MBA i luftfartsledelse**

---

**Dato: 20. Mai 2016**

**Totalt antall sider: 146**

## Forord

Med denne masteroppgaven avslutter vi vårt studium for mastergraden *MBA i luftfartsledelse* ved Nord universitet. Masteroppgaven teller 30 av 90 studiepoeng. Studiet er samlingsbasert med tre samlinger i halvåret. Hver samling er på 3-4 dager med fordypning innen virksomhet og ledelse. Studiet har både vært en lærerik og positiv opplevelse takket være faglig dyktige forelesere og hyggelige medstudenter.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder, professor Eli Moen ved Handelshøyskolen BI, for gode råd underveis vedrørende retning og innhold. Førsteamanuensis Espen Isaksen ved handelshøyskolen Nord universitet har kvalitetssikret vår SPSS-analyse. Professor (pensjonert) og guru på området ekstrarolleatferd Dennis W. Organ ved Indiana University skal også ha takk for hjelp til å spore opp gamle relevante artikler, samt bedre å forstå sammenhenger vedrørende ekstrarolleatferd. Andre ressurser ved Nord universitet har også vært velvillige og gitt råd der vi har vært usikre. Oppgaven hadde heller ikke vært mulig uten velvilje fra styret i Norwegian Pilot Union (NPU), mange av deres medlemmer og de tre utvalgte informantene som har stilt opp på sin fritid for å svare på våre spørsmål. Enkelpersoner i ledelsen ved Norwegian Air Shuttle ASA har også svart på spørsmål.

Oslo, den 19. mai 2016



Audun Andre Bakke  
[audun.bakke@gmail.com](mailto:audun.bakke@gmail.com)



Jens Ingbjørn Salt  
[jens.salt@gmail.com](mailto:jens.salt@gmail.com)

## Abstract

In this thesis, we explore how leadership style influences organizational citizenship behavior (OCB) and turnover intention among employees. We feature Norwegian Air Shuttle ASA (NAX) due to the shift in leadership style after 2011 when NAX shifted from a Scandinavia to an EU internal market focus.

We discuss different leadership styles and explain the theoretical science of OCB and turnover intention. The study rests largely on quantitative methods, but we use triangulation in order to investigate the thesis hypotheses. Our research strategy is hypothetical-deductive. We use both a qualitative case and a retrospective design.

We present NAX in a separate chapter with the historic presentation divided between the time before and after the company's strategic decision to explore the low cost market.

Our study indicates that changing leadership style influences both OCB and turnover intention among employees. While employee-management OCB relations have deteriorated, the opposite is true for behavior concerning employee-employee relationships.

## Sammendrag

I denne masteroppgaven undersøker vi hvordan lederstil påvirker ekstrarolleatferd og turnoverintensjon blant ansatte. Vi tar for oss flyselskapet Norwegian Air Shuttle ASA (NAX) fordi vi har observert et skifte i lederstil etter at de i 2011 endret markedsfokus fra Skandinavia til EUs indre marked.

Vi redegjør for ulike lederstiler og fordyper oss i teorifeltene ekstrarolleatferd og turnoverintensjon.

Undersøkelsen hviler i stor grad på kvantitativ metode, men vi benytter triangulering for å kunne besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene på best mulig måte. Vår forskningsstrategi er hypotetisk-deduktiv. Vi gjør bruk av både et kvalitativt case- og et retrospektivt design.

Vår case NAX presenteres i et eget kapittel. Denne presentasjonen er delt opp i perioden før og etter selskapets strategiske beslutning om å satse på lavprisoperasjon.

Resultatene fra undersøkelsen viser at den endrede lederstilen både har påvirket ekstrarolleatferd og turnoverintensjon blant de ansatte. Ekstrarolleatferd som har med ansatt- ledelse relasjoner å gjøre har blitt negativt påvirket, mens det er ingen signifikant endring for atferd som omhandler ansatt-ansatt relasjoner.

## Innhold

<b>Forord</b> .....	<b>1</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>2</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>3</b>
<b>Figurer</b> .....	<b>6</b>
<b>Tabeller</b> .....	<b>7</b>
<b>1. Innledning</b> .....	<b>8</b>
<b>1.1 Bakgrunn for valg av tema</b> .....	<b>8</b>
<b>1.2 Problemstilling med forskningsspørsmål</b> .....	<b>10</b>
<b>1.3 Avgrensninger</b> .....	<b>10</b>
<b>2. Teoretisk perspektiv</b> .....	<b>11</b>
<b>2.1 Ledelsesteori</b> .....	<b>11</b>
2.1.1 Transaksjonsledelse .....	14
2.1.2 Autokratisk ledelse.....	15
2.1.3 Tyrannisk ledelse.....	17
2.1.4 Oppsummering .....	19
<b>2.2 Ekstrarolleatferd (Organizational Citizen Behavior, OCB)</b> .....	<b>19</b>
2.2.1 Civic Virtue (Samfunnsansvar) .....	20
2.2.2 Conscientiousness (Samvittighetsfullhet) .....	21
2.2.3 Sportsmanship (Sportsånd).....	22
2.2.4 Altruism (Altruisme) .....	23
2.2.5 Courtesy (Høflighet).....	24
2.2.6 Oppsummering OCB.....	25
<b>2.3 Turnoverintensjon</b> .....	<b>25</b>
<b>2.4 Lederskap, ekstrarolleatferd og turnoverintensjon</b> .....	<b>25</b>
<b>3. Metode</b> .....	<b>27</b>
<b>3.1 Forskningsmetode</b> .....	<b>27</b>
<b>3.2 Forskningsstrategi</b> .....	<b>28</b>
<b>3.3 Forskningsdesign</b> .....	<b>29</b>
3.3.1 Tverrsnittundersøkelse .....	32
3.3.2 Kvalitative intervju .....	32
3.3.3 Dokumentundersøkelse .....	33
<b>3.4 Datainnsamling</b> .....	<b>33</b>
3.4.1 Tverrsnittundersøkelse .....	33
3.4.2 Kvalitative intervju .....	34
3.4.3 Dokumentundersøkelse .....	35
<b>3.5 Analyseteknikk</b> .....	<b>35</b>
3.5.1 Tverrsnittundersøkelse .....	35
3.5.2 Kvalitative intervju .....	36
3.5.3 Dokumentundersøkelse .....	36
<b>3.6 Datakvalitet</b> .....	<b>37</b>
3.6.1 Tverrsnittundersøkelse .....	39
3.6.2 Kvalitative intervju .....	40

3.6.3 Dokumentundersøkelse .....	41
<b>3.7 Etske vurderinger .....</b>	<b>42</b>
3.7.1 Tverrsnittundersøkelse .....	42
3.7.2 Kvalitative intervju .....	43
3.7.3 Dokumentundersøkelse .....	43
<b>4. Presentasjon av vår case, Norwegian Air Shuttle ASA.....</b>	<b>44</b>
4.1 Historie før oppstarten av lavprisoperasjonen 1. september 2002.....	44
4.2 Historie etter oppstarten av lavprisoperasjonen 1. september 2002.....	44
<b>5. Resultater .....</b>	<b>46</b>
<b>5.1 Tverrsnittundersøkelse .....</b>	<b>46</b>
5.1.1 Statistisk Hypotese 1 .....	53
5.1.2 Statistisk Hypotese 2 .....	59
5.1.3 Statistisk Hypotese 3 .....	61
5.1.4 Statistisk Hypotese 4 .....	62
<b>5.2 Kvalitative intervju .....</b>	<b>63</b>
5.2.1 Civic Virtue .....	63
5.4.2 Conscientiousness.....	65
5.4.3 Sportsmanship .....	66
5.4.4 Altruism.....	67
5.4.5 Courtesy .....	68
5.4.6 Lederstil.....	68
5.4.7 Turnoverintensjon.....	70
<b>5.3 Dokumentundersøkelse .....</b>	<b>72</b>
5.3.1 Årsrapporter.....	72
5.3.2 Nyhetsoppslag i media .....	75
<b>6. Diskusjon og analyse .....</b>	<b>80</b>
6.1 Hva karakteriserer lederstilen i NAX i dag? .....	80
6.2 Hvor lenge har denne lederstilen vært dominerende i selskapet?.....	82
6.3 Hvilken forekomst av ekstrarolleatferd finnes blant de ansatte i NAX i dag? .....	86
6.3.1 Ansatt-Ledelse relasjon.....	86
6.3.2 Ansatt-ansatt relasjon .....	88
6.4 Hvordan har den endrede lederstilen påvirket forekomsten av ekstrarolleatferd? .....	90
6.5 I hvilken grad finnes det turnoverintensjon blant de ansatte i NAX i dag? .....	92
6.6 Hvordan har den endrede lederstilen påvirket turnoverintensjonen?.....	95
<b>7. Konklusjon .....</b>	<b>98</b>
<b>8. Litteraturliste.....</b>	<b>100</b>
<b>Vedlegg .....</b>	<b>105</b>
Vedlegg 1 Meldeplikttest spørreundersøkelse.....	105
Vedlegg 2 Meldeplikttest intervju .....	106
Vedlegg 3 Spørreundersøkelse .....	107
Vedlegg 4 Intervjuguide .....	110
Vedlegg 5 Tabeller.....	112
Vedlegg 6 Histogrammer.....	127
Vedlegg 7 Transkribering av semistrukturerte intervjuer.....	138

## Figurer

FIGUR 1 HVORDAN LEDELSE KAN PÅVIRKE EN ORGANISASJON.....	11
FIGUR 2 LEDERSTIL, OG BRUK AV AUTORITET. (JACOBSEN & THORSVIK, 2011, S. 396).....	12
FIGUR 3 LEDERSKAP. (EINARSEN ET AL., 2007).....	18
FIGUR 4 HYPOTETISK-DEDUKTIV METODE. ....	29
FIGUR 5 DOING CASE STUDY RESEARCH: A LINEAR BUT ITERATIVE PROCESS. (YIN, 2014, S. 1) .....	30
FIGUR 6 THE BULLS-EYE EXAMPLE.....	37
FIGUR 7 CASE STUDY DATABASE. ....	38
FIGUR 8 NORMALFORDELT KURVE (HTTP://WWW.STAT.WMICH.EDU/S216/CIS/CIS.HTML) .....	58
FIGUR 9 SYKEFRAVÆR (NORWEGIAN, 2016, S. 23).....	74
FIGUR 10 UTKLIPP FRA EU UNEMPLOYMENT RATE TABLE, 2003-2014 (%) (EUROSTAT, 2016) .....	85
FIGUR 11 TURNOVERINTENSJON.....	93
FIGUR 12 TURNOVERINTENSJON VS. ALDER. ....	93
FIGUR 13 TURNOVERINTENSJON VS. STILLING.....	94
FIGUR 14 TURNOVERINTENSJON, BEGRUNNELSE FOR IKKE Å VILLE BYTTE JOBB. ....	94
FIGUR 15 TURNOVERINTENSJON, BEGRUNNELSE FOR Å VILLE BYTTE JOBB. ....	96
FIGUR 16 MASLOW'S BEHOVSPYRAMIDE.....	97
FIGUR 17. SCREE PLOT (SPSS > ANALYZE > DIMENSION REDUCTION > FACTOR).....	118
FIGUR 18 Q11.1 - I VOLUNTARILEY ATTEND MEETINGS OR PERFORM OTHER JOB RELATED TASKS IN MY.....	127
FIGUR 19 Q11.2 - I VOLUNTEER WHEN ASKED TO WORK ON MY DAYS OFF OR DURING VACATION WHEN THE COMPANY IS SHORT STAFFED.....	127
FIGUR 20 Q11.3 - I OFFER SUGGESTIONS TO MANAGERS WHEN I OBSERVE A WORK PROCEDURE WITH POTENTIAL FOR IMPROVEMENT.....	128
FIGUR 21 Q11.4 - I SPEAK WELL OF THE COMPANY WHEN I TALK TO NON-NORWEGIAN EMPLOYEES AT SOCIAL GATHERINGS. ....	128
FIGUR 22 Q11.5 - I DID MORE OF THE THINGS ABOVE FOUR YEARS AGO THAN I DO TODAY. ....	129
FIGUR 23 Q11.6 - I SPEAK WELL OF THE COMPANY BECAUSE I AM WORRIED MY EMPLOYER WILL SANCTION ME IF I DO NOT.....	129
FIGUR 24 Q12.1 - I ALWAYS PERFORM MY WORK TASKS TO THE BEST OF MY ABILITY.....	130
FIGUR 25 Q12.2 - I AIM TO PERFORM MY TASKS AT A STANDARD HIGHER THAN IS REQUIRED IN MY JOB SPECIFICATION. ....	130
FIGUR 26 Q12.3 - I WAS MORE CONSCIENTIOUS IN MY WORK FOUR YEARS AGO THAN TODAY.....	131
FIGUR 27 Q13.1 - I TEND TO FOCUS ON HOW TO SOLVE A PROBLEM RATHER THAN ON WHOSE FAULT IT IS. ....	131
FIGUR 28 Q13.2 - I WORRY THAT MY EMPLOYER WILL DISCIPLINE ME IF I COMPLAIN ABOUT WORKING CONDITIONS.....	132
FIGUR 29 Q13.3NY - I REFRAIN FROM COMPLAINING TO MANAGERS OR CO-WORKERS IF I DON'T GET THE VACATION PERIOD I REQUEST.....	132
FIGUR 30 Q13.4 - I FOCUS ON THE POSITIVE ASPECT OF OUR COMPANY'S SITUATION RATHER THAN THE NEGATIVE.....	133
FIGUR 31 Q13.5 - I AM MORE DISCONTENT WITH MY JOB SITUATION TODAY THAN I WAS FOUR YEARS AGO.....	133
FIGUR 32 Q14.1 - I TAKE TIME TO HELP WHEN A CO-WORKER IS STRUGGLING. ....	134
FIGUR 33 Q14.2 - I HELP NEW CO-WORKERS BECOMING FAMILIAR WITH THEIR JOB EVEN THOUGH IT IS NOT PART OF MY JOB SPECIFICATION. ....	134
FIGUR 34 Q14.3 - I OFTEN ENCOURAGE CO-WORKERS AND EXPRESS MY APPRECIATION OF THEIR EFFORTS. ....	135
FIGUR 35 Q14.4 - TODAY, I ASSIST OR ENCOURAGE CO-WORKERS MORE OFTEN THAN I DID FOUR YEARS AGO. .....	135
FIGUR 36 Q15.1 - I CONSULT CO-WORKERS BEFORE I ACT. ....	136
FIGUR 37 Q15.2 - I GIVE ADVANCE NOTICE BEFORE TAKING ACTION THAT MIGHT AFFECT A CO-WORKER. ....	136
FIGUR 38 Q15.3 - I SHARE INFORMATION WITH MY CO-WORKERS.....	137
FIGUR 39 Q15.4 - I AM MORE COURTEOUS AT WORK TODAY THAN I WAS FOUR YEARS AGO. ....	137

## Tabeller

TABELL 1 Q1-Q6.....	46
TABELL 2 Q7-Q10.....	47
TABELL 3 VARIABLER FOR CIVIC VIRTUE, CONSCIENTIOUSNESS, SPORTSMANSHIP, ALTRUISM OG COURTESY...48	48
TABELL 4 Q11.6 OG Q13.2.....	49
TABELL 5 Q11.5, Q12.3, Q13.5, Q14.4 OG Q15.4.....	49
TABELL 6 TURNOVERINTENSJON.....	50
TABELL 7 GJENNOMSNIITTSVERDIER FOR AVHENGIGE VARIABLER (SPSS > DESCRIPTIVE STATISTICS > FREQUENCIES).....	59
TABELL 8 Q11.1-4 CRONBACH'S ALFA OG ITEM-TOTAL STATISTICS (SPSS > ANALYZE > SCALE > RELIABILITY ANALYSIS).....	112
TABELL 9 Q12.1-2 CRONBACH'S ALFA (SPSS > ANALYZE > SCALE > RELIABILITY ANALYSIS).....	112
TABELL 10 Q13.1, Q13.3NY OG Q13.4. CRONBACH'S ALFA, ITEM-TOTAL STATISTICS, INTER-ITEM CORRELATION MATRIX OG ITEM STATISTICS (SPSS > ANALYZE > SCALE > RELIABILITY ANALYSIS).....	113
TABELL 11 Q14.1-3 CRONBACH'S ALFA (SPSS > ANALYZE > SCALE > RELIABILITY ANALYSIS).....	113
TABELL 12 Q15.1-3 CRONBACH'S ALFA, ITEM-TOTAL STATISTICS OG INTER-ITEM CORRELATION MATRIX (SPSS > ANALYZE > SCALE > RELIABILITY ANALYSIS).....	114
TABELL 13 KMO AND BARTLETT'S TEST (SPSS > ANALYZE > DIMENSION REDUCTION > FACTOR).....	114
TABELL 14 COMMUNALITIES (SPSS > ANALYZE > DIMENSION REDUCTION > FACTOR).....	115
TABELL 15 TOTAL VARIANCE EXPLAINED 1 (SPSS > ANALYZE > DIMENSION REDUCTION > FACTOR).....	116
TABELL 16 TOTAL VARIANCE EXPLAINED 2 (SPSS > ANALYZE > DIMENSION REDUCTION > FACTOR).....	117
TABELL 17 ROTATED COMPONENT MATRIX (SPSS > ANALYZE > DIMENSION REDUCTION > FACTOR).....	119
TABELL 18 DESKRIPTIV STATISTIKK (SPSS > ANALYZE > DESCRIPTIVE STATISTICS > FREQUENCIES).....	119
TABELL 19 90% KONFIDENSINTERVALL FOR GJENNOMSNIITET (SPSS > ANALYZE > DESCRIPTIVE STATISTICS > EXPLORE).....	120
<b>TABELL 20 Z-SCORE FOR SKJEVHET OG KURTOSIS (SPSS &gt; ANALYZE &gt; DESCRIPTIVE STATISTICS &gt; DESCRIPTIVE)</b> .....	120
TABELL 21 KOLMOGOROV-SMIRNOV OG SHAPIRO-WILK TEST KOEFFISIENTER (SPSS > ANALYZE > DESCRIPTIVE STATISTICS > EXPLORE).....	121
TABELL 22 GJENNOMSNIITTSVERDIER FOR AVHENGIGE VARIABLER (SPSS > DESCRIPTIVE STATISTICS > FREQUENCIES).....	122
TABELL 23 IKKE-PARAMETRISK KRUSKAL-WALLIS TEST (SPSS > ANALYZE > NONPARAMETRIC TESTS > LEGACY DIALOGS > K INDEPENDENT SAMPLES).....	122
TABELL 24 IKKE-PARAMETRISK KRUSKAL-WALLIS TEST (SPSS> ANALYZE > NONPARAMETRIC TESTS > LEGACY DIALOGS > K INDEPENDENT SAMPLES).....	122
TABELL 25 IKKE-PARAMETRISK MANN-WHITNEY U TEST (SPSS > ANALYZE > NONPARAMETRIC TESTS > LEGACY DIALOGS > 2 INDEPENDENT SAMPLES).....	123
TABELL 26 IKKE-PARAMETRISK KRUSKAL-WALLIS TEST (SPSS> ANALYZE > NONPARAMETRIC TESTS > LEGACY DIALOGS > K INDEPENDENT SAMPLES).....	123
TABELL 27 IKKE-PARAMETRISK MANN-WHITNEY U TEST (SPSS > ANALYZE > NONPARAMETRIC TESTS > LEGACY DIALOGS > 2 INDEPENDENT SAMPLES).....	123
TABELL 28 IKKE-PARAMETRISK MANN-WHITNEY U TEST (SPSS > ANALYZE > NONPARAMETRIC TESTS > LEGACY DIALOGS > 2 INDEPENDENT SAMPLES).....	124
TABELL 29 FREKVENSER (SPSS > DESCRIPTIVE STATISTICS > FREQUENCIES).....	124
TABELL 30 IKKE-PARAMETRISK MANN-WHITNEY U TEST FOR TURNOVERINTENSJON MOT ANSATT-LEDELSE RELASJON (SPSS > ANALYZE > NONPARAMETRIC TESTS > LEGACY DIALOGS > 2 INDEPENDENT SAMPLES).....	125
TABELL 31 IKKE-PARAMETRISK MANN-WHITNEY U TEST FOR TURNOVERINTENSJON MOT ANSATT-ANSATT RELASJON (SPSS > ANALYZE > NONPARAMETRIC TESTS > LEGACY DIALOGS > 2 INDEPENDENT SAMPLES).....	126



## 1. Innledning

I dette kapitlet presenteres bakgrunn for valg av tema, problemstilling med forskningsspørsmål og avgrensninger.

### 1.1 Bakgrunn for valg av tema

Overordnedes lederstil påvirker de ansatte. Lederstilen har åpenbare konsekvenser både for trivsel og motivasjon, men kanskje lederstil også har noe å si for de ansattes prestasjoner i jobben, og kanskje virker lederstil inn på de ansattes ønske om å skifte jobb? Vi skal se nærmere på de to sistnevnte forholdene i denne oppgaven.

Satt i en større sammenheng utenfor fokuset for vår masteroppgave, vil det være av interesse for et foretak å vite om fornøyde ansatte bidrar økonomisk på årsregnskapets bunnlinje. Foretak som har fordelene av de ansattes bidrag, får et konkurransefortrinn framfor andre. Det er av den grunn gjennomført en rekke studier rundt ansattes trivsel, deres produktivitet og foretakets økonomiske suksess. Det spørres blant annet om fornøyde ansatte arbeider mer effektivt og er mer motivert i jobben. En rekke undersøkelser indikerer nettopp slike funn ("Corporate Leadership Council," 2003)

Vi er to flygere ansatt i Scandinavian Airlines System Denmark–Norway–Sweden ASA (ICAO: SAS) som har vært vitne til de omfattende endringene i europeisk luftfart som EUs liberalisering av det indre markedet i 1993 medførte, og som Norge gradvis tilpasset seg etter at EØS-avtalen trådte i kraft den 1. januar 1994. Fra å være et strengt regulert marked hvor operatørene måtte ha konsesjon for rutene de ønsket å operere, ble det nå lagt til rette for fri konkurranse for operatører registrert i EU. Med vår erfaring fra studier gjennom amerikanske Embry-Riddle Aeronautical University og arbeid som flygere i USA, ser vi at europeiske flyselskap flyr i den samme turbulensen som kom etter den amerikanske dereguleringen i 1978. Når myndighetene ikke lenger regulerer prisen på flybillettene, bestemmer isteden markedet billettprisen med passasjerenes betalingsvilje. Da vokser det fram et nytt markedssegment--lavpris. Nyoppstartede flyselskap med lave personellkostnader tilbyr lave billettpriser, og konkurransefortrinn i markedet oppnås ved hjelp av oppfinnsomme strategier. Målet er som regel å fly alene så lenge som mulig i rolige luftlag med blått hav (blue ocean) rundt seg. Den nye konkurransesituasjonen medfører at alle aktører er nødt til å forholde seg

til lavprisoperatørens strategi--kostnadslederskap, for flybilletter er en elastisk vare for større kundegrupper. De etablerte selskapene har ulempen med høyere personellkostnader og svarer som regel med en av de to andre av Michael Porters generiske konkurransestrategier; differensiering eller nisje. På den måten er priskrigen i gang. For å overleve i det svært dynamiske og omskiftelige luftfartsmarkedet, kreves innovative og utradisjonelle grep på ledernivå.

Norwegian Air Shuttle ASA (ICAO: NAX) er et selskap som benytter strategien kostnadslederskap. Som den lille utfordreren, David, tok det høsten 2002 opp kampen mot SAS Braathens ASA (ICAO: CNO) med Boeing 737 på innenriksrutene Oslo-Stavanger, Oslo-Bergen, Oslo-Trondheim og Oslo-Tromsø (Norwegian, 2003). Da aksjen den 18. desember 2003 ble introdusert på Oslo børs to kroner over den fastsatte kursen på 32 kroner, rapporterte (Hegnar.no, 2003) at "Norwegian-aksjen vil lette". Selskapet har hatt en imponerende vekst over flere år, og i 2013 var NAX det niende største flyselskapet i Europa, regnet etter passasjertall (Bergseng, 2013).

Med NAX sin korte historie som bakteppe, er det både interessant og relevant å se på om kostnadslederskap alene, som strategi, er tilstrekkelig for å hevde seg i internasjonal konkurranse, eller om selskapet også har behov for ressursen som finnes i motiverte ansatte? I oppbyggingsfasen hadde virksomheten et stort behov for aktiv deltagelse fra sine ansatte, og "dugnadsånden" ble gjentatte ganger fremhevet i media som en vesentlig grunn til at NAX-eventyret ble en suksesshistorie (K.-E. Mikalsen, 2015). Det er denne type dugnadsånd (Organ, 1988) omtaler som *ekstrarolleatferd* i boken *Organizational citizenship behavior : the good soldier syndrome*. I 2011 synes det ut fra mediaoppslag som at det lune forholdet som var mellom ledelse og ansatte kjølnet betraktelig. Ifølge Dagens Næringsliv, var administrerende direktør Bjørn Kjos da så lei sine "kravstore piloter" at han truet med å gå ("Kjos truet med å gå," 2011). I denne oppgaven skal vi derfor søke og finne ut om dugnadsånden fortsatt eksisterer, og hvordan den eventuelt har blitt påvirket av det endrede forholdet mellom ledelsen og de ansatte. Vi skal dessuten se nærmere på hvilken påvirkning lederstilen har på turnoverintensjon; de ansattes ønske om å bytte jobb. Vi spør altså om organisasjonenes indre liv endrer seg når selskapet, med sin tilhørighet i Skandinavia, tilpasser seg den frie konkurransen i EUs indre marked, for endringen i markedsfokus kan ha tvunget fram et skifte i lederstil tilpasset det nye markedet.

## 1.2 Problemstilling med forskningsspørsmål

Undersøkelsens overordnede problemstilling er:

Hvordan påvirker lederstil ekstrarolleatferd og turnoverintensjon blant ansatte?

For å besvare problemstillingen, setter vi fram følgende forskningsspørsmål:

1. Hva karakteriserer lederstilen i NAX i dag?
2. Hvor lenge har denne lederstilen vært dominerende i selskapet?
3. Hvilken forekomst av ekstrarolleatferd finnes blant de ansatte i NAX i dag?
4. Hvordan har den endrede lederstilen påvirket forekomsten av ekstrarolleatferd?
5. I hvilken grad finnes det turnoverintensjon blant de ansatte i NAX i dag?
6. Hvordan har den endrede lederstilen påvirket turnoverintensjonen?

## 1.3 Avgrensninger

Vår problemstilling avgrenses til NAX og den endring i relasjon mellom ledelse og flygergruppen som fant sted i 2011 da NAX valgte å posisjonere seg også i det europeiske markedet.

NAX er i stadig endring og består nå av en rekke selskap. Våre undersøkelser gjelder kun for operasjoner gjennomført med Boeing 737 av flygere som har baser i et av de tre skandinaviske land.

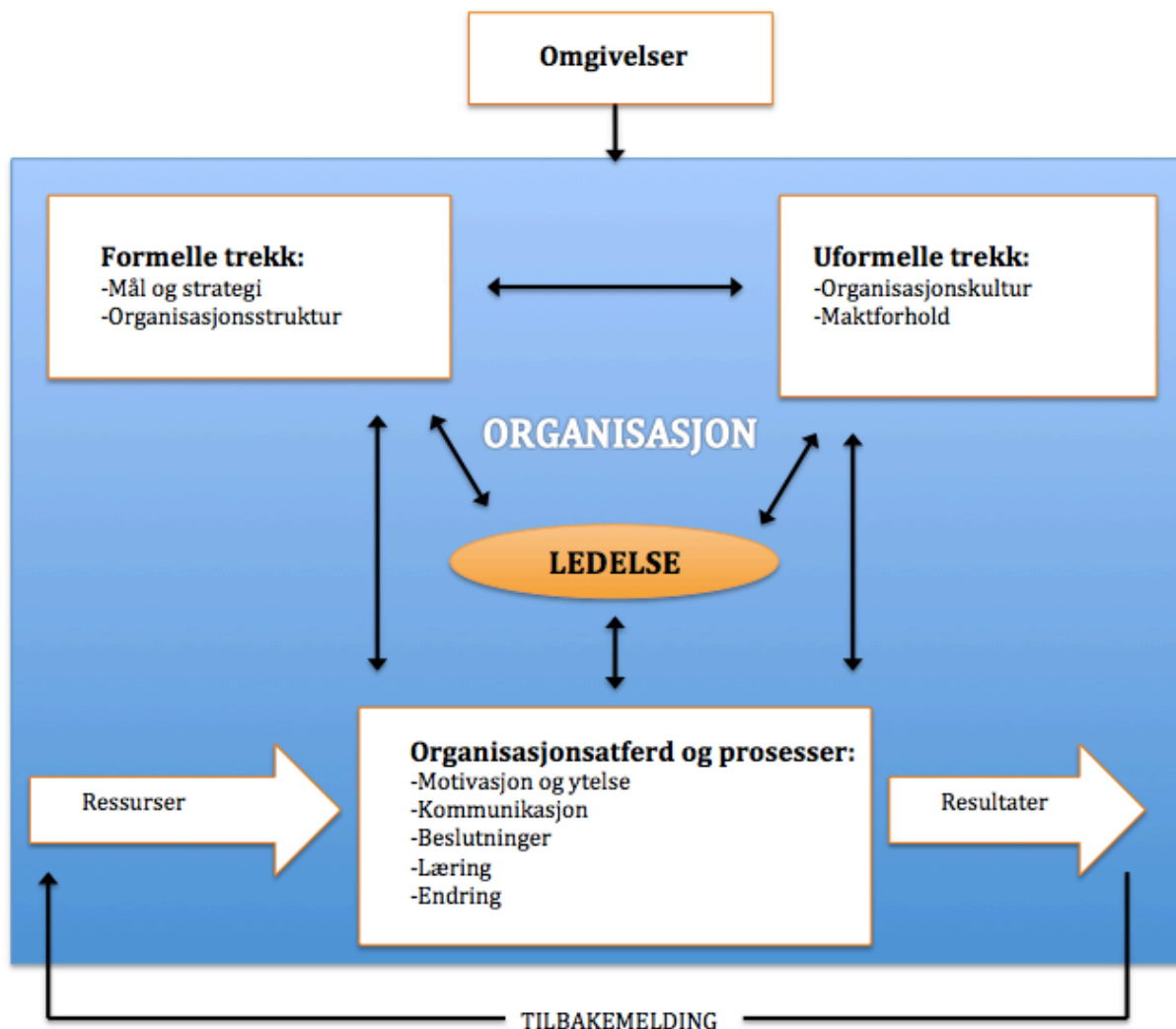
En casestudie har begrensninger når det gjelder generaliserbarhet. Vi presiserer derfor at vår studie kun gir svar på sosial atferd for den aktuelle problemstilling som undersøkes, for studien mangler de generelle egenskapene universalitet og nødvendighet. Med *universalitet* mener vi gyldighet på tvers av tid og sted, mens vi med *nødvendighet* mener kausalitet (når x inntreffer følger alltid y).

## 2. Teoretisk perspektiv

I dette kapitlet beskriver vi noen ulike begrep knyttet til fortolkningsspørsmålene. Bakgrunnsstoffet henter vi fra eksisterende litteratur, samt relevante artikler.

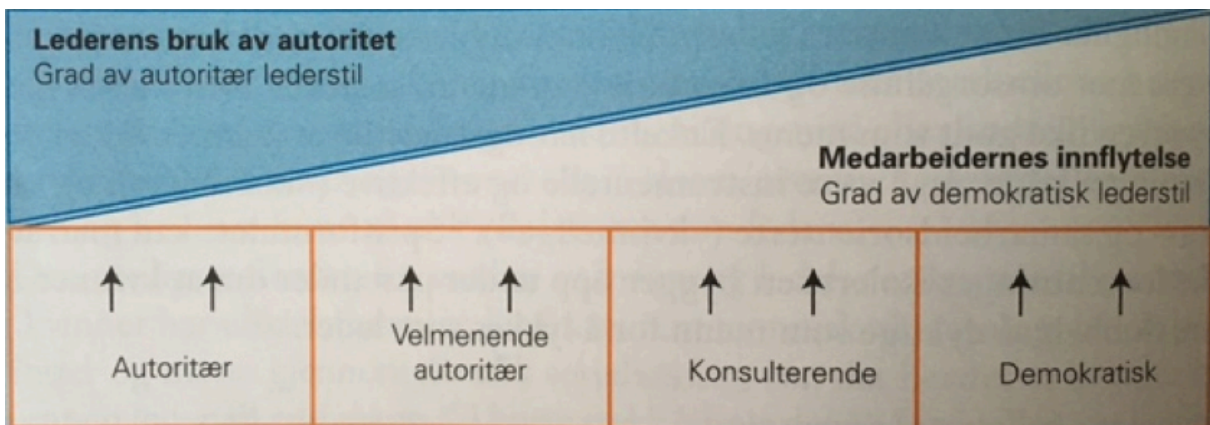
### 2.1 Ledelsesteori

Hva er ledelse, og hvordan påvirker den de ansatte i en organisasjon? Det finnes mange tusen bøker, en mengde forskning og mange definisjoner på ledelse. Vi tar utgangspunkt i Jacobsen og Thorsvik (2011) sin definisjon, nemlig at: "ledelse er atferd som tar sikte på å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd". Formålet med ledelse er å få andre mennesker til å gjøre noe, slik at organisasjonen kan nå sine mål.



Figur 1 Hvordan ledelse kan påvirke en organisasjon.

Som vi kan se av Figur 1 er ledelse en sentral del av organisasjonen, og i ledelse ligger muligheter til å påvirke de fleste forhold i en organisasjon enten direkte eller indirekte. Det er ledelsens påvirkning på organisasjonsatferd, nærmere bestemt ulike trekk ved ansattes motivasjon og ytelse, vi skal se nærmere på i denne oppgaven. Det forventes at den som innehar en lederposisjon utøver ledelse. I dette ligger for det første hvilke atferdsmønstre en leder utviser for å utføre sin ledergjerning, og for det andre hvilke forventninger andre har til lederens atferd. Ansatte har også forventninger til hvordan lederen skal opptre, og lederens atferd har sterk innflytelse på relasjonen disse to imellom. Dersom denne relasjonen er anstrengt er det nærliggende å tro at det vil påvirke de ansattes motivasjon, prestasjoner og eventuelt ønske om å forlate organisasjonen (s. 380-385).



Figur 2 Lederstil, og bruk av autoritet. (Jacobsen & Thorsvik, 2011, s. 396)

I litteraturen skilles det tradisjonelt mellom ulike typer konstruktiv og destruktiv ledelse. De forskjellige typene *konstruktiv*-, eller *verdibasert ledelse* har som fellesnevner at de ivaretar de ansattes trivsel og velvære, samtidig som organisasjonens oppgaver blir utført på en tilfredstillende måte. I den andre enden av skalaen i figur 2 finner vi ulike former for *destruktiv ledelse*. Ifølge Nielsen, Aasland, Matthiesen, Skogstad og Einarsen (2004) innbefatter destruktiv ledelse ulike typer atferd som: ”*provoserer, skremmer, truer eller på andre måter frembringer ubehag for de ansatte*”. Slik ledelse vil over tid kunne ha negativ innvirkning både på de ansatte og på organisasjonen som helhet.

Jacobsen og Thorsvik (2011) fremsetter at ledere i formelle organisasjoner gjennom sin posisjon i hierarkiet får kontroll over sentrale maktbaser, slik som:

- a) *Makt til å belønne*, eventuelt straffe. Dette innebærer kontroll over både hvem som skal belønnes og hvilken atferd som skal belønnes innen organisasjonen. På denne

måten er ledere med på å forme incentivsystemet i organisasjonen, som i sin tur vil virke inn på hvordan de ansatte tenker, prioriterer og handler.

- b) *Tvangsmakt*. Kanskje viktigere enn akkurat det å kunne presse ting gjennom i organisasjonen er at denne type makt er med på å skape frykt og respekt, og på denne måten gjøre medarbeiderne underdanige for å virke lojale og muligvis bli likt av sjefen.
- c) *Strukturermakt*. Gjennom sin stilling vil ledere ha spesiell anledning til å forme strukturen i organisasjonen, noe som igjen kan brukes til øke ens egen makt, og minske andre sin mulighet til å påvirke.

Å kun benytte de maktverktøyene som ligger i en lederstilling er trolig ikke nok til at det kan defineres som ledelse. Ledelse må også baseres på andre maktbaser enn de som ligger i den formelle stillingen. De mest sentrale er:

- d) *Normativ makt*. Her er det snakk om at lederen fremstår som en positiv rollefigur, og viser vei for de ansatte ved å gå foran med et godt eksempel. Hvis ansatte oppfatter at det lederen gjør er det riktige vil de naturlig følge etter. Dette kalles også “eksempelets makt”.
- e) *Overtalelse*. Dette innebærer å kunne kommunisere, og selge inn sitt budskap. Slikt krever både fagkunnskap og retoriske evner. Om en leder greier å fremstå som faglig god vil denne kunne utøve ledelse gjennom profesjonell autoritet.

Det fremsettes videre at lederens betydning for bedriftens utvikling ofte overdrives, og at ulike trekk ved både medarbeidere, oppgaven og organisasjonen kan være vel så viktige.

Ved litteratursøk i Oria finner vi relativt lite materiale spesifikt på sammenhengen mellom lederstil, ekstrarolleatferd og turnoverintensjon. Søk etter bøker og artikler på ordene “leadership” + “organizational citizenship behavior” + “turnover intention” gir ingen treff. Om vi avgrensner søket til “leadership” + “organizational citizenship behavior” får vi 615 treff, og en avgrensning til “leadership” + “turnover intention” gir 16 treff. Vi har ikke funnet noe teori som spesifikt omhandler slik tematikk innen luftfart. I det følgende vil vi forsøke å gi en oversikt over den mest relevante teorien for temaet i denne oppgaven. Det er etter vårt syn rimelig å anta at mange av de faktorene som omtales også vil gjelde for flygere, selv om eksisterende teori i all hovedsak omhandler andre yrkesgrupper.

Våre observasjoner gjennom mediaoppslag, og vår kontakt med pilotkolleger i NAX, indikerer at forholdet mellom de skandinaviske flygerne og ledelsen i selskapet ikke har vært det beste de siste årene. Med dette som utgangspunkt har vi valgt å se nærmere på noen former for ledelse som muligvis kan føre til slike anstrengte ansatt-ledelse relasjoner.

### 2.1.1 Transaksjonsledelse

Jacobsen og Thorsvik (2011) klassifiserer transaksjonsledelse som en motpol til transformasjonsledelse. *Transformasjonsledelse* er verdibasert, og den består av fire elementer:

- 1) Utvikling av visjon og organisatoriske mål.
- 2) Inspirasjon av ansatte til å yte noe ekstra.
- 3) Hensyn til den enkelte.
- 4) Intellektuell stimulering.

I *transaksjonsledelse* betraktes forholdet mellom ledelse og medarbeider som en slags sosial transaksjon, hvor medarbeideren gir av sin arbeidskraft i bytte mot en avtalt belønning. Utfordringen for lederen er å nå bedriftens mål ved hjelp av disse belønningene. Forholdet mellom leder og medarbeider er rent instrumentelt, hvor relasjonen består så lenge det er i begge parters interesse. Et slikt forhold er relativt skjørt, og kan lett bli forstyrret dersom en av partene får et bedre tilbud fra annet hold. Transaksjonsledelse består av to hovedkomponenter:

- 1) Aktiv bruk av belønning for å oppnå målrettet atferd.
- 2) Avviksledelse, noe som innebærer at lederen griper inn i operasjonelle aktiviteter bare dersom ting ikke går etter planen.

Det å benytte belønning blir ofte ansett som et viktig verktøy for å oppnå suksess (s.413-414). (Burns, 1978) fremsatte i sin bok *Leadership* at noen ledere gjør transaksjoner med sine ansatte for å få utført gjøremål gjennom først å kommunisere sine forventninger og mål, for deretter å gi anerkjennelse og belønning, eller eventuelt straff, avhengig av måloppnåelse. Han sammenlignet denne type lederstil med hvordan mange politikere arbeider når de

kommer med valgløfter i bytte mot velgernes stemmer . Typisk er at slike transaksjoner tilgodeser både lederens og følgernes behov og interesser (s.1558).

MacKenzie, Podsakoff og Rich (2001) undersøkte hvilken virkning transformasjons- og transaksjonsledelse hadde på prestasjonene til salgspersonale, med fokus både på salgsprestasjoner og ekstrarolleatferd. Deres hypotese var at hovedkomponentene i transaksjonsledelse, belønning og straff, begge ville korrelere positivt med ekstrarolleatferd. Resultatene av undersøkelsen viste at belønning korrelerte positivt med ekstrarolleatferd, mens det var en negativ korrelasjon mellom straff og ekstrarolleatferd. Videre var deres hypotese at transaksjonsledelse ville ha en positiv effekt på salgsprestasjonene. Dette stemte heller ikke ifølge deres undersøkelse.

### **2.1.2 Autokratisk ledelse**

Autokratisk ledelse blir ofte sett på som negativt, og blir i litteraturen vanligvis klassifisert som destruktiv. Det som karakteriserer *autokratisk ledelse* er sentralisert beslutningstaking og direktiv makt til én dominant leder. Dette skaper et svært definert internt hierarki i organisasjonen, og mange lærde har kritisert autokratisk ledelse for den demoraliserende effekten dette kan ha på moral og prestasjoner.

(De Hoogh, Greer & Den Hartog, 2015). Ifølge Goethals, Sorenson og Burns (2004) karakteriseres autokratisk lederstil av at:

1. Lederen tar alle viktige avgjørelser.
2. Lederens er mer opptatt av resultat- og måloppnåelse enn av følgernes trivsel og tilfredshet.
3. Lederen opprettholder betydelig sosial avstand fra følgerne.
4. Lederen motiverer de ansatte gjennom straff, eller trussel om straff heller enn gjennom belønning.

Einarsen og Skogstad (2002) nevner ulike kjennetegn på destruktiv ledelse. Der fremsettes at uttalelser fra lederen slik som: “det er jeg som er sjefen” eller “det er jeg som bestemmer” typisk forbindes med autokratisk lederstil.

Lewin og Lippitt (1938) sin artikkel *An experimental approach to the study of autocracy and democracy* representerer noe av den tidligste dokumenterte forskningen på autokratisk vs.



demokratisk ledelse. I sitt eksperiment studerte de atferden i to konstruerte grupper av fem 10-11 år gamle skoleelever satt til å lage teatermasker, en aktivitet ingen av elevene tidligere hadde deltatt i. Den ene gruppen ble ledet autoritært, og den andre etter demokratiske prinsipper. Fokus var på å studere atmosfæren og produktiviteten internt i de to gruppene. Hovedfunnene var at i gruppen som ble ledet på en autoritær måte var det:

1. Betydelig mer anspent atmosfære.
2. Mindre forekomst av samarbeid.
3. Mindre forekomst av konstruktive innspill, og mindre forekomst av "gi og ta" objektiv kritikk.
4. Større forekomst av slurv, og dårligere kvalitet på det som ble produsert.
5. Større forekomst av egoistisk atferd.
6. Mer ustabil gruppestruktur, og denne hadde større tendens til å bli uorganisert dersom lederens innspill uteble.
7. To tilfeller av uoverensstemmelser endte med at det ble utpekt syndebukker, og i begge tilfellene sluttet syndebukkene i gruppen. Ingen slik atferd ble observert i den demokratisk-ledede gruppen. (Det ble foretatt et bytte av gruppemedlemmer slik at de to syndebukkene fikk bytte plass med to i den andre gruppen)
8. Langt dårligere utviklet følelse for gruppe-egenskaper og -mål.
9. De to syndebukkene viste mindre dominerende oppførsel etter å ha kommet inn i den demokratisk ledede gruppen, og vice versa viste de to nykommerne i den autoritært ledede gruppen mer dominerende oppførsel.

Van Vugt, Jepson, Hart og De Cremer (2004) fant i en studie at grupper som ble ledet av autokratiske ledere tenderte til å bli ustabile, og at over tid hadde medarbeiderne der større tilbøyelighet til å slutte i jobben og ta med seg sin kompetanse annetsteds enn de ledet av demokratiske eller la-det-skure ledere. Konklusjonen er at autokratisk ledelse ikke er en stabil langtidsløsning.

Nyere forskning påpeker dog at autokratisk lederstil ikke alltid er negativt.

I en studie av salgsteam innen detaljhandelen i Nederland, fant man at dersom medarbeiderne fullt ut aksepterte et slikt hierarki, og det i liten grad foregikk intern maktkamp, kunne autokratisk ledelse faktisk ha positiv effekt på følgernes moral og prestasjoner. Dette fordi klar og tydelig direksjon kan gi de ansatte sinnsro, forutsigbarhet og et ordnet miljø. I team hvor det i større grad foregikk intern maktkamp, og medlemmer av teamet utfordret og gjorde

opprør mot ledelsen ble både teamets prestasjoner og psykologiske trygghet negativt påvirket av autokratisk ledelse (De Hoogh et al., 2015).

I Encyclopedia of Leadership påpekes blant annet at autokratisk ledelse kan være ideelt for å lede store grupper, hvor detaljerte instruksjoner og høye produksjonsvolumer er nødvendig. Som negativt nevnes at slik ledelse kan føre til dårlig moral og økt fravær. Transaksjonsledelse frarådes dersom forholdet mellom ledelse og medarbeidere allerede er anspent, eller det nylig har vært arbeidskonflikter (Goethals et al., 2004).

### 2.1.3 Tyrannisk ledelse

Ifølge Andersen (2016) stammer ordet Tyrann opprinnelig fra det gamle Hellas, og beskriver en mann som utnevnte seg selv til enehersker uten støtte i lov eller sedvane. Mange tyrannier oppsto som reaksjon mot aristokratiske eller oligarkiske tradisjoner, og var ikke nødvendigvis negative i utgangspunktet. Det finnes eksempler på at tyranner tok fra de rike for å gi til de fattige eller til fellesskapet. Men siden tyranner var ukonstitusjonelle, og mange helt uten skrupler i sitt styresett, og dermed forhatte, ble betegnelsen *tyrann* ensbetydende med *en hardhendt despot*, og den betydningen står fortsatt.

I sin bok “the Republic” definerer Plato (2012) tyrannen som en leder mer interessert i å oppnå egen fordel enn å se til sine følgeres velvære, og som er villig til å benytte grusomme og ekstreme midler for å nå sine mål.

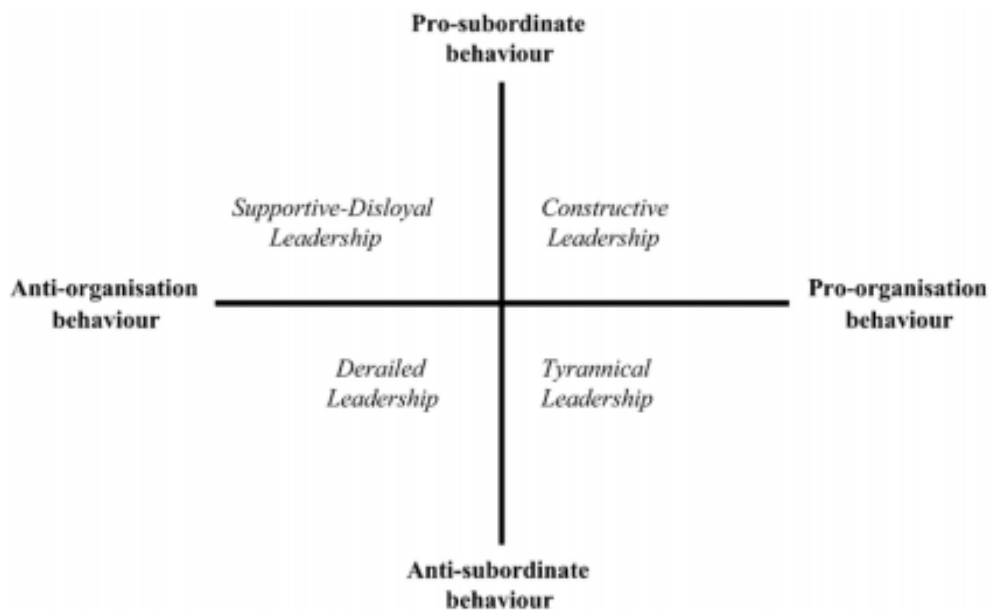
Einarsen, Aasland og Skogstad (2007) definerer destruktiv ledelse slik:

“The systematic and repeated behaviour by a leader, supervisor or manager that violates the legitimate interest of the organisation by undermining and/or sabotaging the organisation's goals, tasks, resources, and effectiveness and/or the motivation, well-being or job satisfaction of subordinates. Three categories of such destructive leadership are identified in the proposed model: tyrannical, derailed, and supportive–disloyal leadership behaviour. The model may provide a useful link between the field of leadership and research on bullying, counterproductive behaviour, and aggression at work.” (s.2)

Videre hevder de at:

“Tyrannical behaviours undermine the motivation, well-being or job satisfaction of subordinates, without necessarily being clearly destructive as regards to the organisation's goals. Tyrannical leaders may behave in accordance with the goals, tasks, missions and strategies of the organisation, but they typically obtain results not through, but at the cost of subordinates”.

I figur 3 vises tyrannisk ledelse som pro-organisasjon og anti-underordnet atferd.



Figur 3 Lederskap. (Einarsen et al., 2007)

Nielsen et al. (2004) fremsetter at Tyrannisk ledelse er en lederstil som har sterkt fokus på organisasjonens mål og det å utnytte ressursene, men som samtidig er destruktiv i forhold til sine ansatte, og hvor lederen gjerne tar æren for sine medarbeideres arbeidsinnsats. Typisk for disse lederne er at de er tilbøyelige til å ydmyke sine ansatte, komme med urettmessige anklager, og til tider bakvaske og manipulere dem.

Ifølge Ma, Karri og Chittipeddi (2004) er det et paradoks at tyrannisk ledelse kan drive frem ekstraordinære resultater, men samtidig også dårlige menneskelige forhold. Noen av verdens mest berømte byggverk, som den kinesiske muren, pyramidene i Egypt og Taj Mahal, ble oppført under tyrannisk ledelse, og de blir fortsatt beundret og ansett som noen av historiens største bragder, selv om det ligger ufattelige menneskelige lidelser i historiene. Lignende eksempler finnes i forretningsverdenen, hvor noen av de mest lovpriste lederne i moderne tid også har vist seg å ha tyranniske trekk. Microsoft imperiet, som vokste frem under ledelse av

en nokså ensporet og sterk leder nevnes som eksempel. Det sammenlignes med den første kinesiske keiseren som fikk innført det kinesiske skriftspråket ved tvang; Bill Gates har på sin side, gjennom programmet Power Point, nærmest klart å diktere hvilket presentasjonsformat som skal brukes verden over. Tyranni er karismatike lederes mørke side. Nåtidens ledere i denne kategorien har trolig like store mål som fortidens berømte tyranniske ledere, mens deres tilgjengelige virkemidler er begrenset av gjeldende lover, regler og kultur i det området de opererer.

#### **2.1.4 Oppsummering**

Vi har ovenfor beskrevet tre ulike lederstiler, som alle har potensiale til å gjøre relasjonen mellom ansatte og ledelse anstrengt. Transaksjonsledelse kan gjøre relasjonen anstrengt dersom det instrumentelle forholdet mellom ansatte og ledelse ikke lenger er interessant for en av partene. Autokratiske ledere gjør det samme ved at en svært sentralisert ledelse opptrer dominerende, og ikke tar hensyn til de ansattes behov i tilstrekkelig grad. Tyranniske ledere benytter frykt og vilkårlig bruk av makt for å oppnå kontroll over de ansatte, og har få eller ingen skrupler for å nå sine mål.

#### **2.2 Ekstrarolleatferd (Organizational Citizen Behavior, OCB)**

En organisasjon kan betraktes som en liten by, med en borgermester (organisasjonens eier eller øverste leder) og innbyggere (organisasjonens ansatte). Med dette perspektivet i minnet kan vi tenke oss at byens innbyggere vil at byen skal fremstå som den beste byen den kan være. Innbyggerne føler eierskap, og vil at byen skal fremstå som ren, velstående og hyggelig. Om vi holder fast ved bildet hvor byen er organisasjonen og innbyggerne er organisasjonens ansatte, vil gjerningene innbyggerne utfører for at byen skal fremstå som ren, velstående og hyggelig være ekstrarolleatferd. Dette er atferd som ikke er verken påkrevd eller belønnet, men gjerninger utført fordi individene føler eierskap til, og assosierer seg med byen

Ekstrarolleatferd (OCB) er et forholdsvis nytt konsept, som er hentet fra industri- og organisasjonspsykologien. Konseptet omtales første gang i Bateman og Organ (1983) og Smith, Organ og Near (1983), hvor en studerer sammenheng mellom trivsel i jobben og OCB. På dette stadiet dreide OCB seg om to dimensjoner; Altruisme og generell føyelighet. Funnene i begge studiene var at der fantes en sammenheng mellom individets humør, og tilbøyeligheten til OCB-handlinger. Senere fant Williams, Podsakoff og Huber (1986) en

sammenheng mellom OCB og hvor fornøyd den ansatte var med sin nærmeste leder. Alle disse tre studiene ble gjennomført ved å be ledere vurdere sine ansatte. Svakheterne ved alle tre var at ledere ikke nødvendigvis greier å vurdere “ren OCB”, men tenderer til å vurdere OCB ut fra jobbhandlinger av slik type en ville bruke til å fastsette lønn.

Organ (1988) definerte OCB som: “*Individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization*”(s. 4). Det er skrevet mange bøker og artikler om OCB i ettertid, og konseptet er forsøkt videreutviklet, men det er Organ’s bok og definisjon som er mest referert til. Organ blir ofte referert til som OCB-teoriens far. Derfor har vi valgt Organs bok som hovedreferanse for denne delen av teorikapittelet.

Organ deler OCB inn i fem kategorier; Civic Virtue (samfunnsansvar), Conscientiousness (samvittighetsfullhet), Sportsmanship (sportsånd), Altruism (Altruisme) og Courtesy (høflighet). De fem kategoriene beskriver ulike typer hjelpende atferd. De tre første beskriver slik atferd rettet mot organisasjonen, og de to siste atferd som er rettet mot individet, vanligvis en medarbeider. Vi skal i det følgende gå nærmere inn på hver enkelt av de fem kategoriene.

### **2.2.1 Civic Virtue (Samfunnsansvar)**

Graham (1986) definerer *samfunnsansvar* i OCB-kontekst som “ansvarlig deltagelse i organisasjonens politiske liv”. Hennes tankegang er hentet fra klassisk politisk filosofi, og hun argumenterer for at den ideelle ansatte ikke bare holder seg oppdatert med aktuelle saker både i og utenfor organisasjonen, men også uttrykker sin mening om disse til ledelsen. Dette impliserer aktivt engasjement i hvilken politikk som vedtas internt. I praksis vil det si at en for eksempel deltar på aktuelle ikke obligatoriske møter, leser organisasjonens internpost, at en diskuterer jobberelaterte saker på fritiden, og at en deltar i relevante diskusjoner internt i organisasjonen. Sentralt i Grahams definisjon er ordet *ansvarlig*, hvilket betyr at dersom den politiske deltakelsen ikke er konstruktiv og disiplinert, vil den heller ikke kvalifisere som OCB.

Slik politisk deltakelse i organisasjonen innebærer et visst tap av produktiv effektivitet her og nå, i og med at deltakelse på møter og i diskusjoner stjeler tid, tid som kunne vært brukt til produksjon. På den annen side kan man si at ineffektive produksjonsmetoder og andre sub-optimale løsninger i produksjonsapparatet heller ikke er god bruk av organisasjonens knappe ressurser. På sikt vil det da være bedre om slike forhold avdekkes slik at de kan korrigeres.

Ofte er det de menige arbeiderne som lettest og best ser når noe ikke fungerer, eller kan gjøres bedre og mer effektivt om en endrer rutinene. Men det hjelper lite om de uheldige løsningene blir observert dersom observasjonene ikke bringes videre. Med denne kategorien av OCB følger muligheter for at de innspill en kommer med enten møter motstand eller ikke blir tatt til følge av ledelsen. Organ fremfører at nettopp på grunn den potensielle personlige kostnaden det er å få sitt innspill underkjent er dette muligvis den mest beundringsverdige kategorien av OCB (Organ, 1988).

Verdien for organisasjonen av å ha ansatte som utviser slikt samfunnsansvar internt i organisasjonen er åpenbar. Ledelsen blir gjort oppmerksom på de uheldige forholdene og ineffektiviteten i produksjonen slik at disse kan rettes opp. Over tid kan slikt utgjøre betydelig forskjell, og potensielt representere store verdier for eierne.

### **2.2.2 Conscientiousness (Samvittighetsfullhet)**

En annen form for OCB er Conscientiousness. Denne beskriver visse instanser hvor medlemmer av organisasjonen utfører ulike typer rolleatferd som er vel ut over hva organisasjonen kan forlange. Kategorien kan brytes ned i to faktorer; det som har med fremmøte og bruk av arbeidstiden å gjøre, og det som har med ekstraordinær eller eksemplarisk etterlevelse av andre typer regler å gjøre (Organ, 1988).

La oss først se på fremmøte. Fremmøte i regulær arbeidstid er for de fleste ansatte selvsagt, og noe organisasjoner flest krever. For mye fravær, med mindre det er med gyldig grunn (feks. ved alvorlig sykdom), vil i mange tilfeller kunne kompromittere et ansettelsesforhold. På den annen side vil det være tilfeller eller situasjoner hvor fremmøte ikke nødvendigvis er forventet eller påkrevd av arbeidsgiver, men at det er mer opp til den ansatte å vurdere hvorvidt en skal på jobb eller ikke. Eksempler her kan være; mindre alvorlig sykdom, ekstreme værforhold eller kriser i hjemmet. I slike tilfeller vil arbeidsgiver trolig akseptere fravær, men det er like fullt et pluss for organisasjonen om den ansatte er på jobb og kan utføre sine oppgaver til tross for dette (Organ, 1988).

Som eksempel på den andre faktoren kan nevnes en annen og ofte undervurdert variant, nemlig orden og renslighet i organisasjonens lokaler, og at organisasjonens produksjonsmidler holdes i god presentabel stand. Organisasjoner kjent for sin besettelse av renslighet og orden, såkalt "*spit and polish*", er McDonald's, Federal Express og Disney.

Organ (1988) hevder det er vanskelig å vinne kundens og omgivelsenes tillit dersom organisasjonens lokaler minner mer om en søppeldyngde enn et operasjonsrom på et sykehus. Selv innen organisasjoner som fremstår på denne måten, og hvor påtrykket fra ledelsen gjerne er betydelig for å opprettholde et ryddig image, vil sluttresultatet likevel avhenge av handlinger utført av “gutta på gølv”. Det som akkurat er nevnt vedrørende fremmøte, orden og renslighet kan også sies om eksempelvis punktlighet og ulike typer av selvinnvilgede opphold i arbeidet, som personlige telefonsamtaler og røykepauser.

Regler innen organisasjoner som er myntet på å maksimere fordelene av slike faktorer må nødvendigvis være generelle, og de må gjelde likt for alle ansatte. I og med at en vil finne store naturlige variasjoner hos de enkelte medarbeiderne vil håndhevelsen av slike regler nødvendigvis ikke kunne være veldig streng, og må fra organisasjonens side settes til et minimumsnivå av hva som kan aksepteres. All atferd bedre enn minimum må ansees å kvalifisere som OCB (Organ, 1988).

Hvordan kan en så argumentere for at Conscientiousness bidrar til en organisasjons effektivitet? La oss først se på jobbfravær. En bedrift som realistisk kan forvente en fraværsprosent på 5, men som på grunn av samvittighetsfullt fremmøte fra mange ansatte erfarer at den ligger under 4 vil fungere mer effektivt fordi den krever færre personer på lønnslisten. Videre kan det hevdes at mindre fravær krever mindre administrasjon for å reorganisere arbeidet til de som ikke er på jobb, og i tillegg mindre ressurser til oppfølging av fravær. Dette vil gjøre organisasjonen marginalt mer effektiv. På samme måte kan det hevdes at medarbeidere som er mer sparsomme i bruken av organisasjonens knappe ressurser (eksempelvis vann, strøm, drivstoff eller råmaterialer) også gjør organisasjonen marginalt mer effektiv. Ressurser som ikke er skuslet bort kan i sin tur benyttes til å skape verdi for organisasjonen på andre måter (Organ, 1988).

### **2.2.3 Sportsmanship (Sportsånd)**

Denne tredje kategorien av OCB handler om å fremheve de positive aspektene ved jobben og å tone ned de negative. Organ (1988) fremsetter at ansatte som utviser sportsånd typisk lar være å klage over småsaker, de farer ikke med slarv om bagateller som egentlig ikke betyr så mye, og de lager heller ikke “en fjær om til fem høns” ved å blåse opp bagateller til mer enn hva de egentlig er. Enhver organisasjon vil før eller siden bli utsatt for forstyrrelser eller avbrudd som medfører ekstra stress både på organisasjonen og de som arbeider der.

Eksempler kan være; at ansatte grunnet asfaltering må parkere lenger vekk en periode, at en på grunn av ombygging må greie seg uten varme eller airconditioning i en kortere periode, eller at omorganisering gjør at en avdeling mister medarbeidere til en annen. Det kan være at de berørte har god grunn til å klage, og noen vil sågar lete etter ting å klage over. Og så finnes der de som velger å overse slike forhold og fortsette sitt arbeide som normalt. Ledelsen må uansett før eller siden forholde seg til klagemål fremmet av ansatte, enten de er store eller små.

Det er innlysende hvordan også denne OCB kategorien bidrar til å gjøre organisasjonen mer effektiv. Ethvert klagemål ledelsen må behandle stjeler tid og ressurser fra ledergruppen, tid og ressurser som ellers kunne vært brukt til å løse reelle problemer, planlegge og analysere.

#### **2.2.4 Altruism (Altruisme)**

Altruisme er det motsatte av egoisme, og kommer ifølge Tjønneland og Sagdahl (2015) fra det latinske ordet *alter* (den andre). Flere studier har forsøkt å definere Altruism inn i et OCB perspektiv. Graham (1986) kaller i en artikkel altruismefaktoren for *neighborliness*, og (Puffer, 1987) bruker i en annen artikkel begrepet *prosocial behavior*. Dette inkluderer Altruism, men favner videre ved at det også inkluderer atferd som ikke så lett kan beskrives som altruistisk.

Organ (1988) beskriver Altruisme slik; *“Altruism includes all discretionary behaviors that have the effect of helping a specific other person with an organizationally relevant task or problem. A less grandiose term, which perhaps better captures the behavior’s most characteristic mundaneness, is helping.”*

Han nevner eksempler som at en lærer stepper inn og tar undervisningen en syk kollega skulle ha gjort, eller at en ingeniør viser en ny kollega hvordan denne bedre kan utnytte et dataprogram. Altruisme som OCB behøver ikke være rettet mot en medarbeider, selv om dette trolig er den mest vanlige forekomsten. Altruisme kvalifiserer som OCB også når rettet utad, feks. mot kunder, klienter eller leverandører. Poenget er at dersom ingeniøren fra eksempelet over ikke hadde hjulpet sin nye kollega med dataprogrammet ville organisasjonen ha måttet avse andre knappe ressurser til dette. Et annet poeng er at det uten den erfarne ingeniørens bidrag kunne gått noe tid før organisasjonen ble klar over at den nyansatte ikke var så effektiv i sitt arbeide som den kunne ha vært med bedre kjennskap til dataprogrammet.



Med andre ord har den erfarne ingeniøren her både økt organisasjonens effektivitet og spart den for å måtte sette inn ellers knappe ressurser til dataopplæring, som kunne vært bedre utnyttet på andre måter. Færre ressurser bundet opp til slike aktiviteter betyr at flere ressurser kan settes inn i umiddelbart produktive formål, noe som skaper inntekter for organisasjonen.

Skjønnsmessig altruistiske handlinger rettet utad, feks. mot kunder, leverandører eller omgivelser vil ha positiv innvirkning på deres syn på-, eller følelser for organisasjonen. Slike følelser kan i sin tur virke inn på kundenes lojalitet, goodwill fra omgivelsene, leverandørers følelse av forpliktelse til organisasjonen, eller det kan også gjøre at organisasjonen lettere tiltrekker seg dyktige medarbeidere ved fremtidig rekruttering (Organ 1988, s.8).

### **2.2.5 Courtesy (Høflighet)**

Courtesy hadde ikke tidligere vært omtalt i OCB forskning før (Organ, 1988) fremsatte at høflighet utgjør en egen OCB kategori. Courtesy i OCB perspektiv inkluderer handlinger slik som; å gi medarbeidere som muligvis berøres av en beslutning en tenker å fatte, eller en handling en tenker å utføre, en “heads up” eller forhåndsnotis før en iverksetter. Påminnelser, viderefremføring av informasjon, konsultasjoner og briefinger faller også inn i denne kategorien.

En salgsrepresentant som umiddelbart kontakter produksjonsavdelingen for å informere om at en ordre akkurat mottatt, som skal leveres om 10 dager, vil kreve spesielle tilpasninger i produksjonen er et eksempel på OCB i denne kategorien. En arbeidsformann som ringer personalsjefen for å informere henne om en ansatt, som har forvoldt bedriften problemer, nå er på vei til hennes kontor faller også inn her. Et tredje eksempel er en salgsmedarbeider som sjekker med logistikkontoret før han inngår en leveringsavtale med en kunde, som avviker vesentlig fra standard, passer også inn her (Organ, 1988).

Hva er så forskjellen rent praktisk mellom Altruisme og Courtesy? En kan si at noen som hjelper en som allerede har et problem har utført en altruistisk handling. På den annen side kan man ha en situasjon hvor noen hjelper en annen for å hindre at et problem skal oppstå, eller gjør noe på forhånd for å redusere effekten av et problem en ser vil komme til å oppstå. De to siste variantene vil falle under kategorien Courtesy (Organ, 1988). Det er nokså opplagt at handlinger som faller inn under høflighetskategorien kan bidra til å øke en organisasjons effektivitet. Dersom relevante ledd i organisasjonen på forhånd vet at et non-standard oppdrag

er på vei inn kan vedkommende forberede seg for dette. I motsatt fall, om et slikt oppdrag kommer som en overraskelse kan det være at verdifull tid og ressurser har blitt konsumert til liten eller ingen nytte. Det kan også tenkes at et slikt overraskelsesmoment vil føre til sinne, stress og frustrasjon for de involverte, og at dette i sin tur fører til effektivitetstap. Et enkelt tilfelle vil nok ikke utgjøre den store forskjellen, men kumulativt kan slike atferdstrekk hos ansatte utgjøre en vesentlig forskjell i effektivitet og utnyttelse av ressurser for en organisasjon.

### **2.2.6 Oppsummering OCB**

Organ (1988) sammenfatter det på denne måten:

”Det er ikke slik at OCB er alfa og omega for en organisasjons effektivitet. OCB er lite verdt om den ikke følges hånd i hånd av sunn ledelsesstrategi, kompetente ansatte, kvalitet på service og produkter, konkurransedyktig prising, riktig og effektiv teknologi, og fungerende systemer for å oppmuntre og motivere til dyktighet og effektivitet i arbeidet. Det er trolig heller ikke optimalt hvis ledelsen prøver for hardt å tilrettelegge for OCB. Det kan komme til å koste mer enn hva en kan forvente å få tilbake i effektivitetsøkning” (s. 14).

### **2.3 Turnoverintensjon**

Ordet *turnover* er engelsk og betyr omsetning. Kuvaas (2006) beskriver turnoverintensjon i HR-kontekst som en medarbeiders adferdsmessige intensjon om å forlate en organisasjon og finne seg nytt arbeide. Ifølge Chen (2006) kan organisasjoners kostnader på grunn av stor turnover være høye. Flere studier har konkludert med at HR-praksis spiller en sentral rolle for organisatorisk effektivitet, og at den også kan være viktig for å redusere turnoverintensjon (Vandenberg, Richardson & Eastman, 1999). Organisasjoner som tilbyr sine medarbeidere muligheter for videreutdanning og utvikling nyter godt av mer motiverte ansatte med lavere turnoverintensjon (Huselid, 1995). På sikt vil organisasjoner med lav turnoverintensjon blant sine medarbeidere profitere fordi de vil ha lavere faktisk turnover. Lavere faktisk turnover vil i neste steg bety lavere kostnader gjennom redusert behov for rekruttering og mindre tap av kompetanse.

### **2.4 Lederskap, ekstrarolleatferd og turnoverintensjon**

Historisk er det forsket relativt lite på destruktiv ledelse og dens medierende effekt på ekstrarolleatferd og turnoverintensjon, mens det finnes en mengde forskning på korrelasjoner mellom konstruktiv ledelse og dennes positive effekt på samme. Med utgangspunkt i

sistnevnte er det nærliggende å tro at ulike former for destruktiv ledelse skulle ha motsatt effekt. Schyns og Schilling (2013) påpeker i en meta-analyse at destruktiv ledelse fører til at organisasjonens medarbeidere har en dårligere holdning og innstilling til jobben. Videre viser analysen at destruktive ledesere følgere generelt har negativ holdning til organisasjonen de arbeider i. I sin tur påfører dette organisasjonen økte kostnader i form av dårligere arbeidsprestasjoner og høyere turnoverintensjon blant medarbeiderne (s.146-149). Ifølge (Einarsen & Skogstad, 2002) kommer ikke destruktive ledesere negative atferd nødvendigvis frem i alle situasjoner, eller overfor alle personer. En leder som viser destruktiv atferd innad kan oppføre seg helt annerledes i andre relasjoner, for eksempel utad overfor kunder. Slike ledere kan ofte være svært dyktige fagpersoner selv om de ikke er dyktige på det mellommenneskelige planet. For den enkelte som arbeider under en destruktiv leder medfører det gjerne manglende motivasjon, som igjen kan gå ut over prestasjonene på jobben. Videre fører slik ledelse ofte til at ansatte søker nytt arbeid. Indirekte konsekvenser for organisasjonen kan være:

- Gjennomtrekk av ansatte som medfører kostnader i forbindelse med nyrekruttering og opplæring av nyansatte.
- Kostnader forbundet med høyere sykefravær.
- Kostnader på grunn av redusert produktivitet.
- Kostnader som skyldes manglende måloppnåelse og ressursutnyttelse (s.235-251).

### 3. Metode

I dette kapittelet redegjør vi for den samfunnsvitenskaplige forskningsmetoden vi har benyttet for å undersøke vår problemstilling vedrørende hvilken påvirkning lederstil har på ekstrarolleatferd og turnoverintensjon blant flygere i NAX. Vi forklarer vår forskningsmetode, forskningsstrategi, forskningsdesign, datainnsamling, analyseteknikk, datakvalitet og våre etiske vurderinger.

#### 3.1 Forskningsmetode

Hensikten med undersøkelsen er å anvende forskningsmetode til å framskaffe ny kunnskap fra innsamlede data (empiri). Vi har vært åpne for at kunnskapen enten kan forekomme som fullstendig ny fra *utforskning* eller som *utnyttelse* av eksisterende kunnskap. I boken *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* beskriver Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2011) *samfunnfaglig forskningsmetode* som den systematiske fremgangsmåten som benyttes for å vurdere den sosiale virkeligheten. Med den *sosiale virkeligheten* forstås "...samhandling mellom mennesker" (s. 33, 39).

Masteroppgaven hviler i stor grad på kvantitativ metode, men vi benytter triangulering for å kunne besvare forskningsspørsmålene på best mulig måte. *Triangulering* er kryssundersøkelse av data ved hjelp av "ulike metoder, ulike intervjuere/observatører, ulike kontekster, ulike personer som registrerer og analyserer data" (Jacobsen, 2005, s. 229, 230). Ifølge Kleven, Tveit og Hjordemaal (2011) øker antall operasjonaliseringer (målinger) og hjelper av den grunn til med å kartlegge problemstillingen bedre og med mer bredde. Trianguleringen kan dessuten hjelpe og finne ut om innfallsvinkelen påvirker resultatet (s. 99). Dalland (2012) påpeker at innsamlet data da både må underbygge og dekke de spørsmål som problemstillingen presenterer. I tillegg må det framskaffes tilstrekkelige mengde data for å kunne trekke nødvendige slutninger (s.139). Vi oppnår triangulering og sørger for tilstrekkelig variasjon ved å hente data fra tre primære kilder. Først gir den kvantitative spørreundersøkelsen oss statistisk, signifikante funn som vi deretter kontrollerer og mer dyptgående belyser i forhold til problemstillingen gjennom tre påfølgende kvalitative, semistrukturerte intervjuer. Samtidig gir dokumentundersøkelsen av årsrapportene oss innblikk i ledelsen sitt syn og sørger for tilstrekkelig variasjon. Ved bruk av flere metoder får vi også gransket forskningsobjektet både på avstand og på nært hold. Mens spørreundersøkelsen gir stor avstand til undersøkelsesobjektene og dermed risiko for

manglende dybde og forståelse av kontekst; kompenserer de kvalitative, semistrukturerte intervjuene med nærhet, men da med den risiko at vi som forskere påvirker resultatet. Vi kombinerer på denne måten den kvalitative metodens “dybde” med kvantitative metoders “bredde” ved først å gjennomføre en kvantitativ spørreundersøkelse og deretter kvalitative, semistrukturerte intervju (Aakvaag, 2008, s. 24). Dette minimerer forskningseffekten slik at det blant annet blir lettere for andre forskere å replisere resultatet gjennom et identisk forskningsopplegg. *Kvantitativ* undersøkelse består av operasjonaliserte variabler som er egnet for ulike opptellinger og statistisk analyse, mens *kvalitativ* undersøkelse kjennetegnes ved at man undersøker et begrenset antall informanter for å få detaljert og nyansert informasjon om fenomenet (Johannessen et al., 2011, s. 35-36). *Dokumentundersøkelse* er en type kvalitativ innholdsanalyse der forskeren underbygger sin problemstilling ved analyse av innsamlet data (Grønmo, 2004, s. 120).

### 3.2 Forskningsstrategi

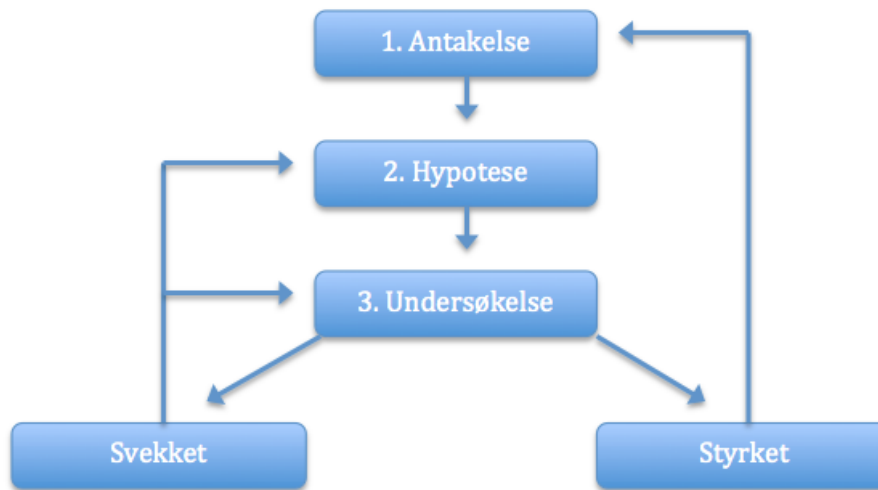
Vi er inspirert av, og benytter den hypotetisk-deduktive strategien fordi den best samsvarer med vårt undersøkelsesopplegg. Ifølge Ringdal (2013) omfatter den hypotetisk-deduktive strategien både deduksjon og induksjon med utgangspunkt i anerkjente Karl Popper sin “prøve-og-feilmetode”. Deduksjon og induksjon er motpoler. Under deduksjon utledes de logiske slutningene fra det allmenne til det enkeltstående, mens under induksjon fra en rekke enkelttilfeller til det allmenne (s. 45). Som kan sees av figur 4, tar vi utgangspunkt i antakelser etter egne observasjoner, samtaler med kolleger, eksterne kilder, mediaoppslag og lignende. Fra disse antakelsene formulerte vi de seks forskningsspørsmålene som vi førte opp under punkt 1.2. Fordi vi har antatt at det finnes mulige empiriske sammenhenger mellom lederstil, på den ene siden, og ekstrarolleatferd og turnoverintensjon på den andre, utledet vi følgende tre hypoteser fra de seks forskningsspørsmålene:

H1: Som påvist er lederstilen autoritær, derfor må vi forvente at det i dag er lav forekomst av ekstrarolleatferd blant flygerne i NAX.

H2: I og med at lederstilen har blitt mer autoritær må vi forvente å finne at forekomsten av ekstrarolleatferd har blitt mindre siden 2011.

H3: Siden lederstilen har blitt mer autoritær forventer vi å finne at turnoverintensjonen har blitt større.

Under neste trinn, samlet vi inn data og foretok nødvendige undersøkelser, og til slutt avklarte vi om de framsatte hypotesene styrket eller svekket våre antakelser. Den hypotetisk-deduktive metoden kan aldri fullt ut bekrefte antakelser, kun motbevise eller avsanne dem (Calaprice, s. 291). Dersom undersøkelsene medfører at hypotesene svekkes, bør de gjøres ytterligere undersøkelser inntil antakelsene styrkes. Vi har vært åpne for at en svekket hypotese kan gi grunnlag for ny kunnskap.

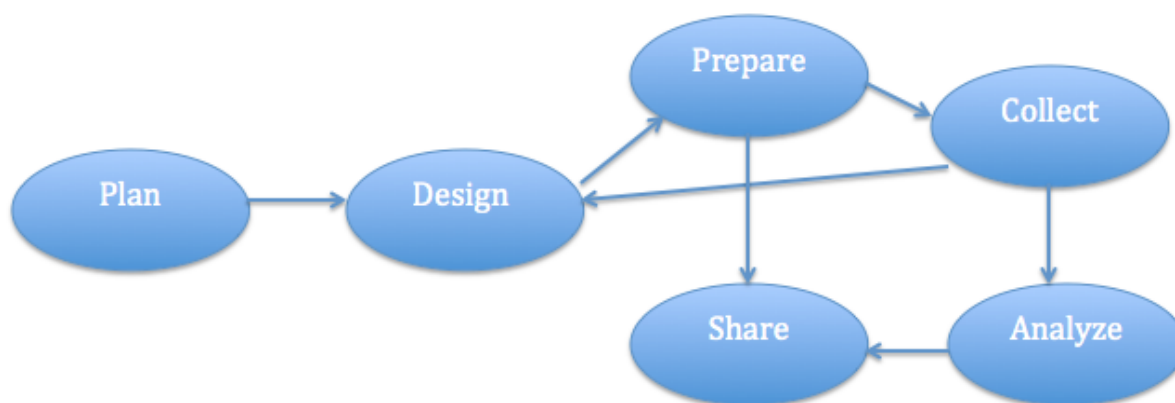


Figur 4 Hypotetisk-deduktiv metode.

### 3.3 Forskningsdesign

Vi skiller begrepet forskningsdesign fra forskningsmetode og definerer *forskningsdesign* som den fremgangsmåte som anvendes for å studere et tema, nærmere bestemt "...hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres" (Johannessen et al., 2011, s. 77). For vår oppgave benytter vi et kvalitativt casedesign på det overordnede nivå, med et retrospektivt design som grunnlag for en historisk sammenlikning.

Ved hjelp av casedesign organiserer vi forskningsaktivitetene på en hensiktsmessig måte. I den forbindelse støtter vi oss på Yin (2014) sin bok, *Case study research : design and methods*, for han er en autoritet på forskningsområdet som dessuten benytter en ryddig og metodisk gjennomføring (Johannessen et al., 2011, s. 90). Vi benytter retningslinjene fra hans overordnede veikart (figur 5).



**Figur 5 Doing Case Study Research: A linear but iterative process. (Yin, 2014, s. 1)**

Under fasen *plan* identifiserer Yin (2014) *casedesignet* med blant annet en todelt definisjon. I den første delen av definisjonen omtaler han bruksområdene for et *casedesign*, mens han i den andre delen omtaler selve bruken av *casedesign*:

1. A case study is an empirical inquiry that

- investigates a contemporary phenomenon (the "case") in depth and within its real-world context, especially when
- the boundaries between phenomenon and context may not be clearly evident.

2. A case study inquiry

- copes with the technical distinctive situation in which there will be many more variables of interest than day points, and as one result
- relies on multiple sources of evidence, with data needing to converge in a triangulation fashion, and as another result
- benefits from the prior development of theoretical propositions to guide data collection and analysis (s. 2, 16-17).

Vi ser at vår studie egner seg godt for *casedesign* fordi problemstillingen vi undersøker kan besvares ved hjelp av spørsmålene "hvordan" eller "hvorfor", fordi vi som forskere ikke påvirker hendelsene og fordi vi inngående undersøker et samtidsfenomen. I valget mellom utforskende, beskrivende og forklarende (kausale) casestudier er vår studie *forklarende* fordi vi undersøker hvilken påvirkning lederstil har på flygere. Under fasen *design* utvikles rammen for *casedesign* (Yin, 2014, s. 6-7, 26). Spørsmålene vi stiller og dataene vi innhenter må både besvare vår problemstilling og dessuten være *forholdsmessige*, slik at de er jevnt fordelt. Vår design omfatter en enkelt*casedesign* (virksomheten NAX) med en enkelt analyseenhet

(flygergruppen). Vi har valgt å samle flygergruppen i en enkelt analyseenhet for å kunne behandle gruppens holdninger som en enhet. Yin (2014) påpeker at en enkeltcasesdesign står svakere enn en flercasesdesign, og bruk av en enkelt analyseenhet kan dessuten medføre risiko for skift i fokus og redusert detaljrikdom. Under fasen *prepare* behandles forarbeidene før innhenting av data. Anbefalingene for utvikling av case study protocol for å øke case studiens reliabilitet ivaretar vi gjennom den gitte rammen for masteroppgaven. Under fasen *collect* behandles forhold rundt selve innsamlingen av data. Her anbefales å benytte data fra minst to forskjellige kilder for muliggjøre krysskontroll. Under fasen *analyze* behandles mulige strategier og analytiske teknikker for vurdering av funn. Vi redegjør for våre valg på dette området under punkt 3.5. Til slutt, under fasen *share*, gis retninglinjer for utarbeidelse av det ferdige dokumentet. Vi ivaretar denne fasen ved å skrive oppgaven innenfor rammen av det som anbefales for masteroppgaver (s. 70, 102, 118-119, 132, 176).

Case studier har sin styrke i at forskerne kan gå i dybden på problemstillingen, men på den annen side er det derimot vanskelig å generalisere fra et enkeltstående casestudie. For at sammenhengene vi indikerer med våre resultater skal kunne bidra til at ny teori utvikles gjennom utforskning, må sannsynligvis andre forskere videreføre dette arbeidet gjennom nye studier. En annen ulempe for kausale enkeltcasestudier er at forskerne må være forsiktig med å fastslå kausale sammenhenger fordi grunnlaget er for spinkelt, men ifølge Mayer (1935) kan dette kompenseres med større dybde i hvert enkelt studie (s. 221).

Ved hjelp av det retrospektive design vurderer vi endringen i holdning blant flygerne i NAX. Polit og Beck (2004) definerer *retrospektivt design* med ”...a phenomenon existing in the present is linked to phenomena that occurred in the past, before the study was initiated” (s. 190). Gjennom den kvantitative spørreundersøkelsen og de tre kvalitative intervjuene, ber vi undersøkelsesenheterne blant annet om å sammenlikne dagens situasjon med den de husker for fire år siden.

Retrospektive design har den svakhet at når en spør noen om hva som skjedde for flere år siden er det en fare for at vedkommende ikke husker riktig. En annen svakhet er at mennesker har en tendens til erindringsforskyvning, det vil si at mange husker fortiden i et fortegnert lys og enten mer eller mindre positivt enn det Jacobsen (2005) som var oppfatningen på det tidligere tidspunktet. Når vi skal forsøke å forstå resultatene av en slik undersøkelse er det viktig å huske at vi ikke har målt faktiske endringer, men endringer slik personene erindrer



dem. Siden flybransjen er svært dynamisk, må konteksten og omgivelsene NAX opererte under for fire år siden også vurderes opp mot dagens forhold.

### **3.3.1 Tverrsnittundersøkelse**

For den kvantitative delen av undersøkelsen har vi valgt tverrsnittundersøkelsen som forskningsdesign. En *tverrsnittundersøkelse* er “en studie som kun beskriver situasjonen på et gitt tidspunkt” (Johannessen et al., 2011, s. 85). Gjennom denne delen av undersøkelsen gjennomfører vi et ekstensivt opplegg med mange undersøkelsesenheter (stor bredde), men få variabler (liten dybde). Den store bredden gir en presis beskrivelse av omfang, utstrekning og hyppighet; noe som gjør det mulig å generalisere ut fra funn i problemstillingsanalysen.

Den *retrospektive tverrsnittundersøkelsen* baserer seg på hukommelsen til informantene (Jacobsen, 2005, s. 107). Vi har bedt flygerne om å sammenlikne dagens situasjonen med tiden før NAX skiftet markedsfokus fra det skandinaviske markedet til det europeiske markedet, uten å rope for mye av teorien bak undersøkelsen.

### **3.3.2 Kvalitative intervju**

I den kvalitative delen av undersøkelsen gjennomfører vi, i motsetning til den kvantitative delen, et intensivt opplegg med få undersøkelsesenheter (liten bredde), men mange variabler (stor dybde). Vi benytter et intensivt opplegg fordi vår problemstilling er eksplorerende. Hensikten er å få fram nyanserte data samtidig som vi er åpne for nye og uventede forhold. Dybden i undersøkelsen gir oss mange nyanser og detaljer sammen med en helhetlig forståelse av forholdet mellom informantene og konteksten som informantene inngår i. Under gjennomføringen av spørreundersøkelsen forespurte vi deltakerne om de kunne tenke seg å delta i intervjuer. Siden vi ikke fikk noen respons på denne henvendelsen spurte vi flygere i NAX som vi kjenner om å delta. For å få en representativ responsbredde valgte vi å intervjuer en flystyrmann, en flykaptein og en tillitsvalgt fra Norwegian Pilot Union (NPU). Det var viktig for oss å finne informanter ansatt i 2011 eller tidligere for om mulig å få informasjon om hvordan flygerne har opplevd endringen i relasjon mellom flyger og ledelse. Det ble utarbeidet en overordnet intervjuguide etter at resultatene fra spørreundersøkelsen var klare. Hensikten med å gjøre det slik var å forsøke og komme mer i dybden av funn gjort i spørreundersøkelsen, og kanskje avdekke sammenhenger ikke fremkommet fra spørreundersøkelsen.

### 3.3.3 Dokumentundersøkelse

Vår dokumentundersøkelse er todelt. Siden ledelsen i NAX har ikke ønsket å medvirke til undersøkelsen, har vi istedenfor innhentet selskapets offisielle syn fra årsrapportene som styret har utarbeidet, og publisert elektronisk siden 2002. Til vårt bruk anser vi dette for å være primærdata. På den andre siden henter vi også informasjon om selskapet fra media, nærmere bestemt nyhetsoppslag i dagsaviser. *Dokumentundersøkelse* derfra er en type kvalitativ innholdsanalyse der forskeren underbygger sin problemstilling gjennom analyse av innsamlet data gjennomført av andre individer for andre formål (Grønmo, 2004, s. 120).

### 3.4 Datainnsamling

Vi kan kun uttale oss om NAX-flygere med base i Norge, Sverige eller Danmark. Vårt utvalg er foretatt *skjønnsmessig*, fordi vi på egen hånd har vurdert utvalget for å være representativt for populasjonen. For et *sannsynlighetsutvalg* må det trekkes et tilfeldig utvalg blant samtlige ansatte der alle har like stor mulighet for å komme med (Johannessen et al., 2011, s. 259). Dette medfører at vi ikke kan generalisere for samtlige ansatte. Omfanget for en slik undersøkelse ville uansett vært for stort for denne type oppgave og ville dessuten krevd samarbeid med selskapets ledelse. For en oppgave av slikt omfang, burde i tillegg resultatene sammenlignes med andre flyselskap for å finne ut om de avvek fra bransjenormen.

Siden ingen av oss har tilknytning til NAX, har vi spesielt gode forutsetninger for å kunne gå åpent inn i prosessen ut fra den pragmatiske tilnærmingen. På den måten har vi vært mottakelig for ny og uventet informasjon uten å legge føringer eller begrensninger. På den annen side kan det ha betydning at vi er ansatt i et konkurrerende selskap. Det ville derimot vært vanskelig å velge forskere med spisskompetanse som ikke enten er ansatt, er konkurrent eller har interessekonflikt i selskapet de undersøker, for luftfartsbransjen er liten i nasjonal målestokk og dessuten under stadig endring.

#### 3.4.1 Tverrsnittundersøkelse

Vår spørreundersøkelse går “fra teori til empiri” og baserer seg på den deduktive metoden fordi den bygger på forhåndsformulerte spørsmål (variabler) og noen få, mulige svaralternativ (verdier). Vi tar altså utgangspunkt i og tester vår teori. Den kvantitative metoden behandler mange respondenter med utvelgelse fra forhåndsdefinerte kriterier (Jacobsen, 2005, s. 235). Vårt måleapparat er et spørreskjema med faste svaralternativer sendt ut over e-post. Vi undersøker hele populasjonen på 690 flygere (antall ifølge NAX) for å få den optimale

bredde, gyldighet og troverdighet. Vår målgruppe for tverrsnittundersøkelsen er de skandinaviske flygerne som NAX benytter fra datterselskapene Pilot Services Norway AS, Pilot Services Denmark AS og Pilot Services Sweden AB. Siden ledelsen ikke ønsket å medvirke, innhentet vi istedenfor tillatelse fra styret i NPU til å distribuere spørreundersøkelsen til medlemmer som tilfredsstilte følgende kriterier:

1. Ansatt i Pilot Services Norway AS, Pilot Services Denmark AS eller Pilot Services Sweden AB.
2. Ha base i Norge, Danmark eller Sverige.
3. Medlem av NPU.
4. Ha sin e-post adresse registrert hos NPU.

Siden NPU ikke ville gi oss e-post adressene til det enkelte medlem, har utsendelse gått gjennom styret i NPU. En respondent tilbakemeldte direkte til oss at han ikke lenger var medlem fordi han ble pensjonist i 2013. Vi har gått ut fra at han ikke svarte på spørreundersøkelsen.

### **3.4.2 Kvalitative intervju**

Vi benytter det kvalitative, semistrukturerte intervjuet med et begrenset antall informanter. Det gir en bedre struktur for vår undersøkelse enn både det rigide *strukturerte intervjuet*, der temaet og spørsmålsformuleringene er fastlagt, og det uformelle og åpne *ustrukturerte intervjuet*, der kun temaet er gitt. Slike intervju baserer seg ifølge Johannessen et al. (2011) på en overordnet intervjuguide der både rekkefølge og spørsmål kan variere underveis (s. 145). Vi utarbeidet intervjuguiden med oversikt over emnene vi ønsket at informantene skulle reflektere over. Hensikten var å sørge for god gjennomføring av intervjuene og for å besvare forskningsspørsmålene. Vi formulerte alle spørsmål på forhånd, men var åpne for å endre rekkefølgen eller stille tilleggsspørsmål ved behov. Under samtalene noterte vi tolkninger som vi eventuelt senere ville kunne verifisere med den enkelte. Intervjuguiden er laget etter mal fra Johannessen et al. (2011, s. 149-150) og er gjengitt i vedlegg 4.

Vi intervjuet tre flygere. Disse ble personlig forespurt etter at den generelle e-post henvendelsen gjennom NPU-styret ikke førte fram. For å kunne dekke forskjellige synspunkter, henvendte vi oss bevisst til en kaptein, en styrmann og en flyger med verv i NPU. Oddetallet ga oss flertallets syn ved divergerende svar. Vi var åpne for at det ville være nødvendig med flere informanter for å oppnå metning, men selv om dette er færre enn

anbefalt for denne type undersøkelse, tror vi at det er tilstrekkelig fordi vi også støtter oss på andre kilder.

Vi presenterte spørsmålene uten for store føringer eller press, slik at informantene selv fikk lyst til å fortelle. Informantene styrte således intervjuet i stor grad og utdypet det de fant interessant. Vi baserte oss hovedsaklig på oppfølgingsspørsmål. Våre intervju representerer en induktiv framgangsmåte, fordi vi går “fra empiri til teori” og, i motsetning til spørreundersøkelsen, utvikler teorien fra empirisk datainnsamling.

### **3.4.3 Dokumentundersøkelse**

Faglitteraturen må vurderes i sammenheng med problemstillingens kontekst (Thagaard, 2003, s. 59-60). For vår oppgave baserer vi oss både på nyhetsoppslag om NAX fra dagsaviser og på gjennomgang av de myndighetspålagte årsrapportene som ledelsen har gjort elektronisk tilgjengelig på selskapets internettsider siden 2002. For nyhetoppslagene brukte vi Internett, mens vi hentet årsrapportene fra selskapets egne hjemmesider.

## **3.5 Analyseteknikk**

Innsamlet data må behandles på en hensiktsmessig måte for å oppnå den beste kvalitet. Av de fire hovedstrategiene som Yin (2014) opererer med for vurdering av funn, følger vi den *teoristyrte strategien* som tar utgangspunkt i teoretiske antakelser (s. 136). Vi utformet problemstilling og hypoteser fra våre antakelser og la disse teoretiske antakelsene til grunn for vårt forskningsdesign. Videre benyttet vi mønstermatching som den beste teknikken for dataanalyse. Mønstermatching er en av Yin (2014) fem analytiske teknikker for vurdering av funn. Ved hjelp av *mønstermatching* sammenlignes det empirisk baserte mønsteret i dataene for å finne samsvariasjon med det antatte mønsteret (s. 143).

### **3.5.1 Tverrsnittundersøkelse**

Vi gjorde spørreundersøkelsen tilgjengelig for respondentene ved hjelp av dataprogrammet *Questback*. For å samsvare med språket NPU benytter på hjemmesidene sine, utarbeidet vi spørreundersøkelsen på engelsk. Vi operasjonaliserte fenomenet vi undersøkte ved hjelp av totalt 20 spørsmål, der 10 introduksjonsspørsmål om respondentenes ståsted ble fulgt av 10 påstander rundt temaene ekstrarolleatferd og turnoverintensjon. De 10 spørsmålene er kontrollvariabler. For påstander rundt temaet ekstrarolleatferd, tilpasset vi spørsmålene våre etter Organ (1988) ulike atferdskategoriene. Påstandene har flere underpåstander, slik at det

totale antallet er høyere. Under forberedelsene tok vi grep rundt utformingen av påstandene, slik at det ikke skulle være åpenbart for respondentene om hvilke teorier vi undersøkte. Vi ønsket nemlig ikke medlemmene av fagforeningen skulle være i stand til å svare taktisk for senere bruk mot selskapets ledelse. Det ville gitt undersøkelsen en uheldig vridning og vinkling. Av de tre målenivåene som er vanlig innen samfunnsforskning; kategorisk (nominalt), rangordnet (ordinalt) og metrisk (forholdstall) (Jacobsen, 2005, s. 239), ligger våre introduksjonsspørsmål enten innen forskjellige kategorier på nominalnivå eller rangert i logisk rekkefølge på ordinalnivå. For påstandene ønsket vi å oppnå en skala med kontinuerlige variabler på metrisk nivå for å kunne utføre en mer avansert statistisk analyse. Vi valgte av den grunn en seks-punkts Likert skala med ytterpunktene *strongly disagree* og *strongly agree*. Skalaen ble med hensikt valgt uten midtpunkt for å få respondentene til å ta stilling til den ene eller andre siden av skalaen. Istedenfor kunne de unnlate å svare på det enkelte spørsmål. Vi ga dessuten respondenten mulighet til å gi kvalitative svar i form av tekst på enkelte spørsmål, noe som ga oss anledning til å fange opp utelatte aspekter. To påstander er lagt inn i den hensikt å foreta kontroll og for å unngå misforståelser.

### **3.5.2 Kvalitative intervju**

Vi renskrev umiddelbart notatene fra intervjuene og lagde en kort sammenfatning med grunnleggende informasjon for å kunne identifisere den enkelte informant, sted og hovedtema. Disse rådataene transkriberte vi for å gjøre analysearbeidet grundigere, for å øke forståelsen og for å frembringe teori rundt påvirkningen lederstil har på ekstrarolleatferd og turnoverintensjon. Vi vurderte Jacobsen (2005) *innholdsanalyse* for være det best egnete verktøyet. Her systematiseres først uttalelsene i grupper. Deretter tilordnes informantene til de enkelte gruppene og til slutt sammenlignes materialet for å finne sammenhenger (s. 187).

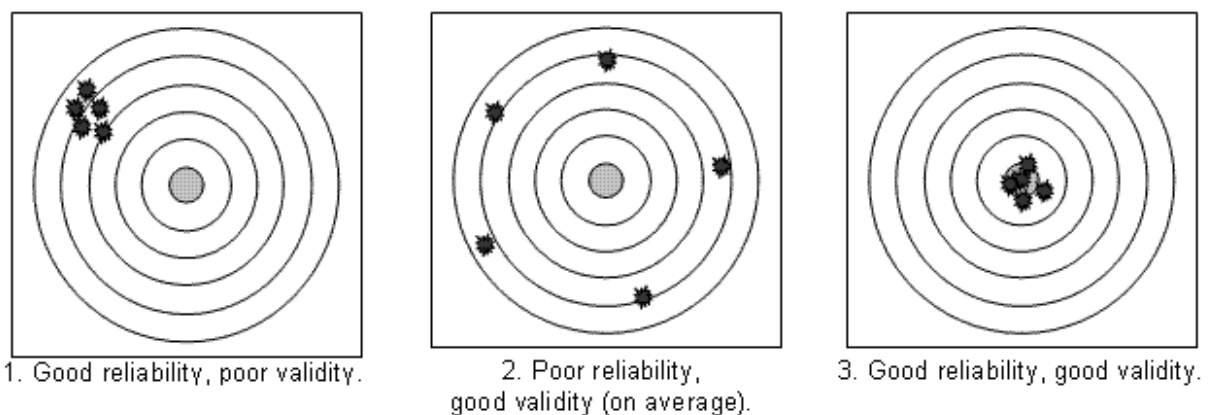
### **3.5.3 Dokumentundersøkelse**

For *kildegranskningen*, der vi tolket teksten fra nyhetsoppslagene og fra årsrapportene, støttet vi oss på Kjeldstadli (1999) sin kvalitative teknikk for tekstanalyse. Det første steget i denne teknikken er å forstå betydningen av teksten ut fra et triangel bestående av ytterpunktene “tekst”, “opphavsmann” og “kontekst, situasjon”. I den neste steget vurderes selve teksten ut fra sitt innhold og sin form. *Innholdet* tilsvare den skjulte meningen, mens det med *formen* menes type tekst (s. 183-190). Teksten i nyhetsartiklene gir oss kritiske vurderinger fra uavhengige journalister (opphavsmann) utenfor bransjen (kontekst), mens teksten i

årsrapportene gir oss innblikk i ledelsen sitt syn (opphavsmann) på egen virksomhet i den gitte konteksten selskapet befinner seg i. For å finne innholdet i disse vidt forskjellige tekstene, kontrollerte vi journalistenes nyhetsoppdrag med ledelsens årsrapporter på den ene siden, og utfordret ledelsen sitt offisielle syn med funn fra spørreundersøkelsen og påstander fra dybdeintervjuene på den andre siden. Hensikten med formen på nyhetsoppdragene er salg, mens formen på årsrapporten er den gitte rammen årsrapporter skal skrives, regulert av regnskapsloven.

### 3.6 Datakvalitet

Det er viktig at dataene vi innhenter er representative for virkeligheten vi undersøker. Dette gjelder spesielt for case studier siden de ofte kritiseres for manglende retningslinjer for hvordan studiet skal utføres og derfor svekket struktur for gjennomføringen av undersøkelsen. For å ha den beste datakvaliteten, må metodebruken ifølge Yin (2014) både være både *reliabel* (pålitelig og troverdig) og *valid* (gyldig og relevant) (s. 45-46). Se figur 6 for eksempel på forskjellen mellom reliabilitet og validitet.



**Figur 6 The Bulls-Eye Example.**

(<https://www26.state.nj.us/dohshad/home/ReliabilityValidity.html>)

Vi begynner vurderingen med reliabilitet fordi reliabilitet er en forutsetning for validitet. En reliabel undersøkelse gir de samme resultater etter gjentatte målinger med uendrede variabler. Denne treffsikkerheten gir tillit til undersøkelsen. For å styrke reliabiliteten, anbefaler Yin (2014) at det settes opp en formell *Case Study Protocol*. Den beskriver prosedyrene forskerene skal følge for å dekke hele spekteret av atferd i forbindelse med innsamling av data. I tillegg bør notater, tabellmateriale og dokumenter samles og organiseres i en *Case*

*Study Database* (s. 84-85, 102). Vi ivaretar reliabiliteten ved å følge retningslinjene for oppbygning av en masteroppgave. Vi redegjør for eksempel grundig for våre metodiske valg og vurderinger. Vi ivaretar dessuten reliabiliteten ved å følge anbefalingene vedrørende Case Study Database. Dette dekker vi blant annet gjennom bruk av APA 6th-malen. I tråd med anbefalinger fra Nord universitet, benytter vi referansesystemet til American Psychological Association (APA). Vi sørger for etterprøvbarehet ved å føre alle henvisninger til eksterne kilder direkte i masteroppgavens tekst på en systematisk og nøyaktig måte. Teksten henviser videre til masteroppgavens litteraturliste. Der det er nødvendig, samler vi innhentete eller egenproduserte materiale i en *Case Study Database* mappe i nettskyen Google Disk (Figur 7).



**Figur 7 Case Study Database.**

For å øke reliabiliteten, må validiteten økes forholdsvis (Cronbach, 1950, s. 22). Yin (2014) påpeker at validitet betyr at undersøkelsen måler det den skal måle. Han skiller mellom begrepsvaliditet, intern validitet og ekstern validitet. *Begrepsvaliditet* refererer til overensstemmelsen mellom det vi ønsker å måle og det vi faktisk måler, slik at legitime slutninger kan trekkes (s. 45-46). Hindringer er blant annet *tilfeldige målingsfeil*, som forekommer vikårlig, og *systematiske målingsfeil*, som gjentar seg planmessig (Kleven et al., 2011, s. 88). Metoden for innsamling av data er viktig fordi den påvirker dataenes validitet (Jacobsen, 2005, s. 141). For å sikre begrepskvaliteten på undersøkelsen av vår problemstilling, støtter vi oss hovedsakelig på triangulering. Med *triangulering* økes kvaliteten på data fordi ulike datainnsamlingsmetoder supplerer hverandre (Kleven et al., 2011, s. 99). Dersom de forskjellige operasjonaliseringene vi benytter gir samme resultat, kan vi fastslå at resultatene er gyldige. Vi kan dessuten kryssjekke informasjonen som framkommer i spørreundersøkelsen ved å stille ytterligere spørsmål under dybdeintervjuene. Slik kryssjekking kan avdekke feil ved selve målingen av ekstrarolleatferd og turnoverintensjon eller fastslå hvorvidt tilnæringsmåten påvirker utfallet. Fordi det er en ulempe for undersøkelsen at ledelsen i NAX ikke medvirker, fremmer også her trianguleringen datakvaliteten fordi ledelsens sitt syn framkommer gjennom dokumentundersøkelsen av årsrapportene, slik at flygernes syn ikke står alene. En annen måte vi sikrer begrepskvaliteten

på er ved å være åpne og gjøre undersøkelsen gjennomiktig, slik at leseren kan følge og etterprøve våre vurderinger og metodiske valg. Begrepsvaliditeten ville vært bedre dersom vi kunne gjennomført spørreundersøkelsen blant samtlige flygere ved NAX og ikke kun blant fagforeningen NPU sine medlemmer. Det finnes flygere som velger ikke å stå som medlem, enten på grunn av egen overbevisning eller fordi de har lederverv, og de ville sannsynligvis kunne gitt et mer balansert syn med sine svar. På samme måte er det en svakhet at vi ble nødt til å velge ut informanter både blant NPU sine medlemmer og dessuten bekjente fordi ingen av NPU medlemmene meldte seg frivillig. Begge disse svakhetene gjør at vi har en systematisk skjevhet i utvalget. Vi har kompensert for sistnevnte svakhet ved bevisst å velge ut en sammensetning med et oddetall informanter blant tre forskjellige stillingskategorier (en kaptein, en styrmann og en NPU-tillitsvalgt). Det gjør at vi dekker tre mulige syn på våre spørsmål der flertallet bestemmer. Dessuten vil vi begge være tilstede under dybdeintervjuene, slik at det ikke blir endring i stil og gjennomføring. Vi benytter fortrinnsvis primærdata uten for mange steg i undersøkelsesprosessen for å ha et lavt antall fortolkningsnivå og dermed unngå misforståelse av virkeligheten. Et *fortolkningsnivå* er et steg der enten forskeren, den undersøkte eller leseren må interpretere gitt informasjon (Jacobsen, 2005, s. 378-379).

Yin (2014) beskriver *intern validitet* som nøyaktighet i forholdet mellom årsak og virkning (s. 47-48). Påvirker den uavhengige variabelen X den avhengige variabelen Y? For vår oppgave undersøker vi om det foreligger samvariasjon eller muligens også sammenheng mellom lederstil på den ene siden og ekstrarolleatferd og turnoverintensjon på den andre. For å få til dette benytter vi, som forklart under punkt 3.5, teknikken mønstermatching. Mønstermatching er en av Yins fem analytiske teknikker for vurdering av funn. I tillegg til mønstermatching undersøker og redegjør vi for alternative forklaringer. *Ekstern validitet* handler om hvorvidt våre resultater har allmenn gyldighet og følgelig kan overføres og brukes i andre sammenhenger. Selv om vår mellomnivåteori mangler de generelle egenskapene universalitet og nødvendighet og følgelig er avgrenset til å gjelde kun for vår problemstilling, er det likevel viktig at forskningsmetoden er tilpasset problemstillingen fordi undersøkelsen likevel kan ha andre bruksområder.

### **3.6.1 Tverrsnittundersøkelse**

Måleinstrumentet som gir den høyeste datakvaliteten for vår oppgave er det strukturerte spørreskjemaet med Likert svaralternativ. Vi kontrollerer verdiene fra spørreskjemaet for



reliabilitet og validitet ved hjelp av SPSS. Pallant (2013) forklarer at en reliabel skala er repeterbar (test-retest reliable) og stabil (internal consistent). Skalaen er *repeterbar* dersom de samme respondentene svarer det samme ved gjentatte undersøkelser og *stabil* dersom elementene som utgjør skalaen måler den samme underliggende egenskapen (s. 6-7). Vi tester ikke reliabiliteten i Likert skalaen for repeterbarhet, for det er uhensiktsmessig å be respondentene om å besvare spørreundersøkelsen flere ganger. Derfor måler vi kun skalaen for stabilitet. Dette gjøres ved hjelp av Cronbach's alpha koeffisienten. Cronbach's alfa tester for sammenhenger mellom påstandene vi ber respondentene ta stilling til (Pallant, 2013, s. 6). Metoden er den mest brukte slutningsstatistiske signifikanstesten på gjennomsnittlig korrelasjon mellom utsagn for denne type skala (Lærd, 2015). Økt forståelse innebærer nemlig bedret validitet. Vi la inn kontrollspørsmål og ustrukturerte spørsmål hvor respondenten selv får formulere svaret blant annet for å øke validiteten. Ifølge Pallant (2013) valideres en skala, slik som vår Likert skala, gjennom innsamlingen av empiri. Hun skiller mellom innholdsvaliditet (content validity), kriterievaliditet (criterion validity) og begrepsvaliditet (construct validity). En skala er *innholdsvalid* dersom den dekker det som skal måles og *kriterievalid* dersom det finnes sammenheng mellom skalaen og andre målbare kriterier. *Begrepsvaliditeten* for en skala vurderes ved å teste den mot dypere teoretiske hypoteser. Vi tester begrepsvaliditeten i Likert skalaen ved hjelp av faktoranalyse. *Faktoranalysen* i SPSS kan enten brukes i de tidlige stadiene av analyseprosessen i den hensikt å utforske sammenhenger mellom sett av variabler (*exploratory factor analysis*) eller senere i prosessen for å bekrefte eller avkrefte spesifikke hypoteser eller teorier vedrørende variabelenes struktur (confirmatory factor analysis). *Faktor* henviser her til grupper av nærliggende variabler (s. 6-7, 188-189).

### 3.6.2 Kvalitative intervju

Det kvalitative, semistrukturerte intervjuet er måleinstrumentet som gir den beste datakvaliteten for vår undersøkelse. Målet for intervjuene er *informasjonsmetning*, noe som forekommer når flere informanter ikke tilfører noe nytt. Reliabilitetens stabilitet ivaretas når det er samsvar mellom spørreundersøkelsen og de semistrukturerte intervjuene, fordi de gjennomføres på ulike tidspunkt. På samme måte sørger triangulering for en bedre reliabilitet for de retrospektive spørsmål. Retrospektive spørsmål gir i utgangspunktet en svakere reliabilitet fordi det er vanskeligere å gjenfortelle fortid enn å fortelle nåtid. Validitet oppnår vi når vi sørger for at datainnsamlingen resulterer i data som er relevante for

problemstillingen. Dessuten øker vi validiteten ved å la informantene lese igjennom det transkriberte intervjuet for å avdekke svakheter og på den måten vurdere vår fortolkning.

### **3.6.3 Dokumentundersøkelse**

Forskerne er selv måleinstrumentet i en dokumentundersøkelse. Reliabiliteten avhenger av om forskerene kan stole på kilden til dataene, mens validiteten avhenger av om dataene er relevante og hensiktsmessige for å kunne besvare problemstillingen (Pierce, 2008, s. 83). Duedahl og Hviid Jacobsen (2010) påpeker at validiteten kan styrkes ved å vurdere dokumentets “autentisitet, troverdighet, representativitet og betydning i forhold til problemstillingen” (s. 55).

Vi øker vår egen reliabilitet gjennom kontroll av hverandres arbeid. Reliabiliteten til nyhetsartiklene vurderer vi opp mot hvem som gir ut artiklene. Vi stiller i den forbindelse spørsmål om journalistene får anledning til å gjøre dyptgående journalistikk, om det finnes personlige eller redaksjonelle predisponeringer som binder journalisten og om kildene til artiklene er uavhengige. Vi kryssjekker også med flere nyhetsmedier når vi er usikre på nyhetsmediets forarbeid. Reliabiliteten til årsrapportene må brukes med varsomhet fordi kilden ikke er uavhengig, men rapportene må likevel sees på som et positivt bidrag for fordi flygernes syn da ikke lenger står alene.

Undersøkelsens validitet avhenger av undersøkelsens håndverksmessige kvalitet. Siden det i en dokumentanalyse er dokumenter som danner grunnlaget for materialet som samles inn, er det disse som blir grunnlaget for tolkning og analyse. Funn må derfor kontinuerlig kontrolleres, utspørres og tolkes teoretisk. Både nyhetsartiklenes og årsrapportenes autentisitet er gode fordi dette er originale dokumenter hentet direkte fra utgiverens nettsted. Journalisten og ledelsen står for utarbeidelse og utgivelse av sine respektive dokumenter. Årsrapportene representerer ledelsen sitt syn. Troverdigheten til nyhetsartiklene er likeledes god fordi de aller fleste journalister bestreber seg mot objektivitet og upartiskhet, men innholdet i nyhetsartiklene må vurderes opp mot hvilken av partene som høres av journalisten. Artiklene kan for eksempel vinkles fra enten ledelsen eller flygernes side. Årsrapportenes troverdighet er derimot moderat fordi de kun gir uttrykk for den oppfatning ledelsen ønsker at leseren skal få, eller sagt på en annen måte, ledelsen sin selvoppfatning. Innholdet er positivt framstilt i den hensikt å øke aksjekapitalen. På samme måte som troverdigheten, er representativiteten på nyhetsartiklene god fordi journalisten bestreber seg mot åpenhet og transparens, men innholdet må her vurderes opp mot hvorvidt partene som høres har en

agenda der de, for eksempel, har til hensikt å holde tilbake informasjon eller lyve. Den ene parts forklaring kan vektlegges mer enn den andre. Nyhetsartiklene kan sies å være representative som dokumentasjon for de spesifikke hendelser de omtaler. Når det gjelder årsrapportenes representativitet, er de på den ene siden god fordi de er en førstehåndskilde, mens de på den annen side må de brukes med varsomhet fordi kilden selv velger hva den ønsker å uttale seg om innenfor den lovpålagte rammen gitt av regnskapsloven. Nyhetsartiklenes betydning er moderat, for selv om innholdet er skrevet på norsk og derfor er umiddelbart forståelig, kan journalisten ved hjelp av begreper påvirke vår virkelighetsoppfatning. Her legger noen redaktører seg på en mer seriøs linje enn andre. Årsrapportene er skrevet på engelsk, et språk de fleste forstår, men det kan være vanskelig å oppfatte spillet bak og eventuelt avsløre betydninger. Ved tolkning av innholdet, har vi vært oppmerksomme på at vi tar med oss våre egen forforståelse fordi vi ikke bare er forskere, men også aktører i luftfartsbransjen og dessuten ansatt i et selskap som er blant NAX sine nærmeste konkurrenter.

### **3.7 Etiske vurderinger**

Vi ivaretar forskningsdeltagernes belastning og personvern ved først og fremst å følge retningslinjene til *Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora, juss og teologi* (NESH). Vårt utgangspunkt er at deltagerne har krav på informert samtykke, privatliv og korrekt gjengivelse (NESH, 2006).

#### **3.7.1 Tverrsnittundersøkelse**

Vi gjennomførte den uformelle meldeplikttesten for behandling av personopplysninger (<http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/meldeplikttest>) fordi Nord universitet har *Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS* (NSD) som sitt personvernombud. Utfallet av testen ble at prosjektet vårt faller utenfor den lovpålagte meldeplikten. Meldeplikttesten er gjengitt under vedlegg 1. Det elektroniske spørreskjemaet ble anonymisert, slik at svarene ikke kunne kobles til den enkeltes e-post adresse. Vi informerte dessuten respondentene om at spørreundersøkelsen både var anonym og konfidensiell. Vi har hele tiden ønsket å være åpne og ærlige om målet for undersøkelsen, men har samtidig vært oppmerksom på at det kan misforstås at to flygere i SAS ønsker å gjøre en sensitiv undersøkelse hos sin nærmeste konkurrent. Vi la derfor en strategi for å få tillatelse til å gjennomføre undersøkelsen. For det første tok vi vår henvendelse gjennom personlige kontakter, både mot ledelsen og mot flygerforeningen. I den personlig forespørselen til ledelsen henvendte vi oss som

“to...studenter” og ikke “to SAS-flygere.” Da dette ikke førte fram, gikk turen til flygerforeningen. Der ba vi, på en forsiktig måte, om tilgang til e-post adressene. Det gjorde vi fordi vi ved hjelp av e-post adressene senere ville kunne spørre om kvalitative, semistrukturerte intervju. Denne tillatelsen fikk vi imidlertid dessverre ikke.

### **3.7.2 Kvalitative intervju**

Vi gjennomførte også meldeplikttest for dybdeintervjuene med tilbakemelding om at de ikke var meldepliktige under forutsetningene som vi la til grunn (vedlegg 2). Vår strategi har vært åpenhet og transparens uten å måtte røpe detaljer rundt undersøkelsen, slik at resultatet ikke påvirkes. I forkant av intervjuet fikk de tre informantene en muntlig forespørsel om deltagelse. Etter aksept, leverte vi skriftlig informasjon om undersøkelsen sammen med samtykkeerklæring. Her påpekte vi at samtalen var frivillig og at informantene når som helst kunne trekke seg. I begynnelsen av intervjuet presenterte vi oss og vårt mål med oppgaven. Vi ga dessuten beskjed om at båndopptaket ville bli anonymisert og slettet etter at masteroppgave var avsluttet. Vi ga også beskjed om at siden vårt tema er følsomt og at noen kanskje vil komme til å si at mer enn de ønsket å si på forhånd, ville vi ta hensyn til dette ved å ikke nødvendigvis bruke alt materiale i oppgaven. Vi informerte om at vi ikke ville benytte data i undersøkelsen som kunne medføre at personens identitet ble kjent uten skriftlig samtykke fra den man hadde intervjuet. Vi informerte om at undersøkelsen var anonym og at vi ville sørge for at den enkelte informant verken kunne knyttes til personer, alder, kjønn, base, handlemåte eller annet.

### **3.7.3 Dokumentundersøkelse**

Forskerne må være sitt etiske ansvar bevisst under dokumentundersøkelsen, for det kreves den samme grunnleggende respekten for menneskeverdet selv om forskerne ikke er i kontakt med undersøkelsesobjektene (*NESH*, 2006, s. 8). Vi forsøkte vi å framstille ledelsen sitt syn på en etisk forsvarlig måte som de ville kunne anerkjenne og tilslutte. Det er transparens rundt årsrapportene fordi de ligger åpent ute på hjemmesidene til NAX.

## 4. Presentasjon av vår case, Norwegian Air Shuttle ASA

I dette kapittelet presenterer vi casen vår, flyselskapet Norwegian Air Shuttle (NAX). Vi deler kapitlet opp i perioden før og etter oppstarten av lavprisoperasjonen, et tidspunkt som utgjør en viktig milepæl i selskapets historie.

### 4.1 Historie før oppstarten av lavprisoperasjonen 1. september 2002

NAX ble stiftet den 22. januar 1993 som en følge av konkursen i flyselskapet Busy Bee (*Brønnøysundregistrene*, 2016). Busy Bee var eid av Ludvig G. Braathens Rederi (Tandberg, 2009) og opererte 50-seters propellfly på kontrakt for Braathens SAFE. I forbindelse med et forsøk på å omorganisere det konkursrammede Busy Bee til et nytt selskap av mindre størrelse, ble forretningsadvokat Kjos presentert for interessentene. Dette resulterte i at Kjos kjøpte seg inn i det nystiftete Norwegian Air Shuttle med en andel på 55% (Holte, 2014, s. 12). Ifølge Norwegian (2003), tok NAX over kontrakten Busy Bee hadde hatt med Braathens SAFE, og fortsatte trafikkingen av rutene langs den norske vestkysten inntil kontrakten ble avsluttet når Braathens ble kjøpt opp av SAS i 2003.

### 4.2 Historie etter oppstarten av lavprisoperasjonen 1. september 2002

Tiden etter 9/11 var svært tung for flyselskaper globalt, og mange gikk konkurs. Samtidig hadde det norske flymarkedet blitt et monopolmarked med fusjonerte SAS/Braathens som eneste store aktør, og derav fulgte relativt høye billettpriser. Med dette som utgangspunkt startet NAX sin lavprisoperasjon, og ble etter hvert børsnotert med Kjos som daglig leder/administrerende direktør. Ifølge Holte (2014) slet selskapet svært tungt økonomisk i starten. Selskapet nøt imidlertid godt av flere gunstige forhold i markedet. I kjølvannet av alle konkursene etter 9/11 ble mange fly parkert, og slik kunne NAX sikre seg rimelige leasingavtaler. SAS kjøpte seg ut av den gjenværende tiden av kontakten NAX hadde hatt med Braathens for 65mnok, pensjonerte Braathens-flygere med sluttpakker stilte opp for NAX med lave lønnskrav, og kabinpersonalet gjorde økonomiske innrømmelser. Arbeids- og Administrasjonsdepartementet under Victor Norman innførte dessuten forbud mot opptjening av bonuspoeng på innenriksflyvninger. Samtidig ble NAX tildelt en storkundeavtale for statsansatte (s. 14). Når Braathens ble fusjonert med SAS gjennom en virksomhetsoverdragelse skapte det betydelig overtallighet, og mange høyt kompetente mennesker ble plutselig arbeidsledige. Mange av disse fikk jobb i NAX. Markedsfokuset var i starten de tyngste innenriksrutene i Norge, men ble snart utvidet til populære

feriedestinasjoner i Spania, Portugal og nyoppdagede Kroatia. Gjennom samarbeid med, og senere i noen grad oppkjøp av, andre små selskaper i Sverige, Danmark og Finland klarte NAX å komme seg inn på det skandinaviske markedet. SAS ledelsen tok nok ikke lille NAX på alvor de første årene, og tenkte vel at de ville bli enda en døgnflue, slik Colorair hadde vært få år tidligere.

Sterkt fokus på kostnadskontroll på alle områder har hele tiden vært viktig for NAX, og dette sammen med effektiv bruk av internett som salgskanal har bidratt sterkt til deres suksess. NAX har hele tiden satset på kraftig ekspansjon, og de har nytt godt av dette ved at passasjerer ofte kjøper billettene lang tid i forveien, og på den måten skaper inntekter for selskapet lenge før de tilhørende kostnadene dukker opp. Ifølge Norwegian (2013) gjorde NAX den største flybestillingen i Europas historie med 100 Boeing 737 MAX8, 22 Boeing 737-800 og 100 Airbus A320neo. Avtalen inkluderte en opsjon på kjøp av ytterligere 100 Boeing 737 MAX8 og 50 Airbus A320neo, altså totalt 372 fly. Dette kom i tillegg til de 42 Boeing 737-800 bestillingene selskapet hadde gjort tidligere (s. 86). Ifølge Norwegian (2016) har selskapet nå en flyflåte på 91 Boeing 737-800 og for 5-års perioden 2015-2020 forventer de en årlig vekst i ASK (available seatkilometers) på kortdistanse-operasjonen på 10% (s. 7, 9).

De skandinaviske flygerne har gjennom to virksomhetsoverdragelser blitt fjernet fra morselskapet Norwegian Air Shuttle ASA, først til det heleide datterselskapet Norwegian Air Norway (NAN) og siden til tre andre heleide datterselskaper, Pilot Services Norway, Pilot Services Denmark og Pilot Services Sweden (Bach, 2015, 5.mars). Fjerningen av de skandinavisk ansatte flygerne stadig lenger bort fra morselskapet har ført til mye uroligheter. Flygerne mener de har krav på å kunne forhandle om en kollektivavtale med morselskapet, som de stadig hevder er deres reelle arbeidsgiver. I motsatt fall er den norske arbeidslivsmodellen, partssamarbeidet mellom arbeidsgiver, arbeidstaker og myndighetene brakt ut av balanse.

I en presentasjonsvideo som ble vist under 10-års jubileumskonserten på Telenor Arena den 1. september 2012, forklarte Kjos suksessen med: “Vi greide å skape et lag med entusiastiske medarbeidere, veldig mange flinke folk som greide å spille på lag og gjøre det billig å fly” (Norwegian, 2013).

## 5. Resultater

I dette kapittelet presenterer vi funn fra den statistiske analysen, de individuelle dybdeintervjuene og dokumentanalysen. Hvert kapittel deles inn i henholdsvis tverrsnittundersøkelse, kvalitative intervju og dokumentundersøkelse. For å gjøre det statistiske resonneret letter å følge har vi laget tabellene 5.1-5.6, og for lesbarhetens skyld, er tabellene fra 5.7 til 5.29 og figur 17 flyttet til vedlegg 5.

### 5.1 Tverrsnittundersøkelse

Som hjelpemiddel for å automatisere den statistiske analysen brukte vi *Statistical Package for the Social Sciences SPSS, versjon 22*. Spørreundersøkelsen var tilgjengelig for besvarelse i 16 dager. Etter to purringer endte vi opp med 295 svar, noe som tilsvarer 42 prosent av populasjonen på 690.

De 10 første spørsmålene (Q1-10) i spørreundersøkelsen er kontrollvariabler. Vi benytter to typer kontrollvariabler. For spørsmålene Q1-6 er hensikten å undersøke om det finnes utenforstående variabler som påvirker forholdet mellom variablene vi ønsker å undersøke (tabell 1). Pallant (2013) forklarer at forskeren får vi en tydeligere og mer nøyaktig indikasjon på forholdet mellom to variabler ved å fjerne effekten av eventuelle kontrollvariabler (s. 149).

	Variabel	Verdi
Q1	What is your home base?	OSL, TRD, BGO, SVG, ARN, CPH
Q2	What is your age?	20-30, 31-40, 41-50, 51-60, 61-65
Q3	Gender?	Female eller Male
Q4	What is your highest level of education in addition to pilot training?	High school (gymnas/videregående skole), Bachelor degree, Master degree, Other
Q5	What is your current rank?	Captain, First Offiser
Q6	Do you work full time or part time?	Full time, Part time?

Tabell 1 Q1-Q6.

Spørsmålene Q7-10 har en annen hensikt. Her er spørsmålene stilt for å kunne sile ut respondenter som ikke har vært ansatt tilstrekkelig lenge til at de vil klare og vurdere om det har foregått en endring i lederstil (tabell 2).

	Variabel	Verdi
Q7	When were you first employed as a pilot at Norwegian?	2001 or before, 2002-201, 2012 or after
Q8	What type of employment contract do you have?	Permanent, my employer is Norwegian, Contract, my employer is a contract agency (e.g. Parc or Arpi)
Q9	Has the type of your contract changed during your tenure with Norwegian?	No, Yes, from contract to permanent, Yes, from permanent to contract, Other
Q10	What is your highest level of education in addition to pilot training?	

**Tabell 2 Q7-Q10.**

Hensikten med spørreundersøkelsens fem neste spørsmål (Q11-15) er tredelt. For det første operasjonaliserer vi Organs fem dimensjoner for å finne graden av ekstrarolleatferd. Påstandene vi stiller under spørsmål 11 omhandler nærmere bestemt grad av Civic Virtue, under spørsmål 12 Conscientiousness, under spørsmål 13 Sportsmanship, under spørsmål 14 Altruism og under spørsmål 15 Courtesy (tabell 3).



	<b>Variabler for Civic Virtue</b>	<b>Verdi</b>
Q11.1	I voluntarily attend meetings or perform other job related tasks in my spare time.	1 "strongly disagree" - 6 "strongly agree"
Q11.2	I volunteer when asked to work on my days off or during vacation when the company is short staffed.	1 "strongly disagree" - 6 "strongly agree"
Q11.3	I offer suggestions to managers when I observe a work procedure with potential for improvement.	1 "strongly disagree" - 6 "strongly agree"
Q11.4	I speak well of the company when I talk to non-Norwegian employees at social gatherings.	1 "strongly disagree" - 6 "strongly agree"
	<b>Variabler for Conscientiousness</b>	<b>Verdi</b>
Q12.1	I always perform my work tasks to the best of my ability.	1 "strongly disagree" - 6 "strongly agree"
Q12.2	I aim to perform my tasks at a standard higher than is required in my job specification.	1 "strongly disagree" - 6 "strongly agree"
	<b>Variabler for Sportsmanship</b>	<b>Verdi</b>
Q13.1	I tend to focus on how to solve a problem rather than on whose fault it is.	1 "strongly disagree" - 6 "strongly agree"
Q13.3N Y	<i>I refrain from complaining to managers or co-workers if I don't get the vacation period I request.</i>	1 "strongly disagree" - 6 "strongly agree"
Q13.4	I focus on the positive aspect of our company's situation rather than the negative.	1 "strongly disagree" - 6 "strongly agree"
	<b>Variabler for Altruism</b>	<b>Verdi</b>
Q14.1	I take time to help when a co-worker is struggling.	1 "strongly disagree" - 6 "strongly agree"
Q14.2	I help new co-workers becoming familiar with their job even though it is not part of my job specification.	1 "strongly disagree" - 6 "strongly agree"
Q14.3	I often encourage co-workers and express my appreciation of their efforts.	1 "strongly disagree" - 6 "strongly agree"
	<b>Variabler for Courtesy</b>	<b>Verdi</b>
Q15.1	I consult co-workers before I act.	1 "strongly disagree" - 6 "strongly agree"
Q15.2	I share information with my co-workers.	1 "strongly disagree" - 6 "strongly agree"
Q15.3	I offer suggestions to managers when I observe a work procedure with potential for improvement.	1 "strongly disagree" - 6 "strongly agree"

**Tabell 3 Variabler for Civic Virtue, Conscientiousness, Sportsmanship, Altruism og Courtesy**

For det andre har vi lagt inn to kontrollspørsmål (spørsmål 11.6 og 13.2) for å vurdere om respondentene besvarer spørsmålet om grad av ekstrarolleatferd eller om de svarer fordi de frykter kollegers tysting med påfølgende represalier fra ledelsen. Respondenten blir under spørsmål 11.6 bedt om å ta stillingen til påstanden: "I speak well of the company because I

am worried my employer will sanction me if I do not” og under spørsmål 13.2 påstanden “I worry that my employer will discipline me if I complain about working conditions” (tabell 4).

	<b>Variabler for kontrollspørsmål</b>	<b>Verdi</b>
Q11.6	I speak well of the company because I am worried my employer will sanction me if I do not.	1 "strongly disagree" - 6 "strongly agree"
Q13.2	I worry that my employer will discipline me if I complain about working conditions.	1 "strongly disagree" - 6 "strongly agree"

**Tabell 4 Q11.6 og Q13.2.**

For det tredje undersøker vi graden av ekstrarolleatferd på en tid da selskapet kun fokuserte på det Skandinaviske markedet, altså før de vendte seg utover mot det europeiske markedet. Under spørsmål 11 settes det fram påstander om Civic Virtue (Q11.1-4), for her ber vi respondentene under den femte påstanden (Q11.5) om å vurdere hvorvidt nivået på Civic Virtue var høyere eller lavere enn for fire år siden. For spørsmål 12 undersøker vi graden av Conscientiousness ved hjelp av to påstander (Q12.1-2), mens vi med den siste påstanden under spørsmål 12.3 ber respondentene om å huske tilbake i tid. For spørsmål 13 måler vi nivået på sportmanship ved hjelp av fem påstander under spørsmål 13.1-5, og ber igjen, under påstand 13.5, respondentene om å vurdere dagens situasjon med den for fire år siden. For spørsmål 14 benytter vi den samme rytmen for påstandene under spørsmål 14.1-3 spør om Altruism, mens påstandene under spørsmål 14.4 spør om et tilbakeblikk. For spørsmål 15 spørres det om Courtesy ved hjelp av tre påstander, spørsmål 15.1-3, med en vurdering tilbake i tid under påstand 15.4 (tabell 5).

	<b>Variabel</b>	<b>Verdi</b>
Q11.5	I did more of the things above four years ago than I do today.	1 "strongly disagree" - 6 "strongly agree"
Q12.3	I was more conscientious in my work four years ago than today,	1 "strongly disagree" - 6 "strongly agree"
Q13.5	I am more discontent with my job situation today than I was four years ago.	1 "strongly disagree" - 6 "strongly agree"
Q14.4	Today, I assist or encourage co-workers more often than I did four years ago.	1 "strongly disagree" - 6 "strongly agree"
Q15.4	I am more courteous at work today than I was four years ago.	1 "strongly disagree" - 6 "strongly agree"

**Tabell 5 Q11.5, Q12.3, Q13.5, Q14.4 og Q15.4.**

Spørreundersøkelsens fem siste spørsmål (Q16-20) består av en blanding av påstander og kvalitative spørsmål v edrørende flygernes holdning med hensyn til turnoverintensjon. Ved hjelp av svarene vurderer vi flygernes ønske om å forlate NAX, men vi stiller ingen retrospektive spørsmål under denne delen (tabell 6). Tanken er å holde omfanget av oppgaven på et akseptabelt nivå.

	Variabel	Verdi
Q16	I am actively looking for a new job.	
Q17	Reasons why I am pursuing a new job....(please check all that apply-	A. My current pay is insufficient. B. The level of benefits is insufficient (insurance, idtravel etc). C. My work schedule is too tough. D. Job security is poor. E. I have a strained relationship with middle management. F. I have a strained relationship with top management. G. My work environment is poor (relation to co-workers or other groups of employees). H. Other, please specify.
Q18	I would like to change jobs, but I'm reluctant to do so because: (please check all that fits your situation).	A. I would have to start at the bottom of the seniority list in a new company. B. The starting pay in a new job would be less than my current salary. C. No attractive job alternatives are available in my region. D. Other, please specify.
Q19	Please specify other factors keeping you from switching jobs.	
Q20	Please specify other reasons why you are actively pursuing a new job.	

**Tabell 6 Turnoverintensjon**

Fra spørreundersøkelsen setter vi fram vi fire statistiske hypoteser, SH1-SH4. Disse hypotesene er kun et verktøy for å kunne påvise statistiske funn ved hjelp av SPSS, og må ikke forveksles med de tre hovedhypotesene H1-H3.

SH1: Det forekommer ekstrarolleatferd blant flygerne i NAX (Q11.1-4, Q12.1-2, Q13.1, Q13.3-4, Q14.1-3 og Q15.1-3).

Nullhypotese  $H_0$ :  $\mu > 3,5$

Alternativ hypotese  $H_1$ :  $\mu < 3,5$

SH2: Det er en signifikant samvariasjon mellom ekstrarolleatferd og kontrollvariabelen base (AV11-15 mot Q1).

Nullhypotese  $H_0$ :  $p \leq 0,5$

Alternativ hypotese  $H_1$ :  $p > 0,5$

Det er en signifikant samvariasjon mellom ekstrarolleatferd og kontrollvariabelen alder (AV11-15 mot Q2).

Nullhypotese  $H_0$ :  $p \leq 0,5$

Alternativ hypotese  $H_1$ :  $p > 0,5$

Det er en signifikant samvariasjon mellom ekstrarolleatferd og kontrollvariabelen kjønn (AV11-15 mot Q3).

Nullhypotese  $H_0$ :  $p \leq 0,5$

Alternativ hypotese  $H_1$ :  $p > 0,5$

Det er en signifikant samvariasjon mellom ekstrarolleatferd og kontrollvariabelen utdanning (AV11-15 mot Q4).

Nullhypotese  $H_0$ :  $p \leq 0,5$

Alternativ hypotese  $H_1$ :  $p > 0,5$

Det er en signifikant samvariasjon mellom ekstrarolleatferd og kontrollvariabelen stilling (AV11-15 mot Q5).

Nullhypotese  $H_0$ :  $p \leq 0,5$

Alternativ hypotese  $H_1$ :  $p > 0,5$

Det er en signifikant samvariasjon og mellom ekstrarolleatferd og kontrollvariabelen stillingsprosent (AV11-15 mot Q6).

Nullhypotese  $H_0$ :  $p \leq 0,5$

Alternativ hypotese  $H_1$ :  $p > 0,5$

SH3: Det forekommer ikke høyere grad av ekstrarolleatferd blant flygerne i NAX enn for fire år siden (Q11.5, Q12.3, Q13.5, Q14.4 og Q15.4).

Nullhypotese  $H_0$ :  $\mu > 3,5$

Alternativ hypotese  $H_1$ :  $\mu < 3,5$

SH4: De som skårer høyt på ansatt-ledelse relasjon (AV11-13), har også høyere turnoverintensjon (Q16-20).

Nullhypotese  $H_0$ :  $p \leq 0,5$

Alternativ hypotese  $H_1$ :  $p > 0,5$

Først undersøkte vi datagrunnlaget for feil ved å kontrollere om Questback hadde feilkodet missing values ved overførsel av data fra Questback til SPSS. *Missing values* oppstår når respondenter lar være å svare på enkelte spørsmål. Under *data view* i SPSS ligger missing values inne med blanke felt. Pallant (2013) forklarer at det da ikke er et stort problem fordi SPSS automatisk gjenkjenner tomme celler som manglende data (s. 34). Deretter vurderte og slettet vi besvarelser som falt utenfor våre hypoteser (SH1-4). Siden det ifølge e-post fra en

representant for ledelsen ikke finnes ingen flygere på kontrakt ved de tre skandinaviske basene, fjernet vi fem respondenter som lot spørsmål 1, ”What is your home base?”, stå åpent. Årsaken er at det er sannsynlig at de lot være å besvare spørsmålet fordi de er ansatt ved baser utenfor Skandinavia. Trolig skal tallet være over dobbelt så høyt, for vi ser av spørsmål 8; “What type of employment contract do you have?”, at 3,7 prosent svarer at de er kontraktsflygere. Vi antar at flygerne i Skandinavia anser seg som faste ansatte gjennom sine respektive underselskaper Pilot Services Norway AS, Pilot Services Denmark ApS, Pilot Services Sweden AB; og at vi derfor har enda en feilmargin i datagrunnlaget fordi flygere på kontrakt utenfor Skandinavia muligens har oppgitt uriktig basetilhørighet, men likevel besvart spørreundersøkelsen. Denne feilmarginen utgjør i så fall totalt 11 respondenter. Dette problemet løste seg da vi undersøkte SH2, for da fjernet vi samtlige respondenter som under spørsmål 7; “When were you first employed as a pilot at Norwegian?”, svarte “2012 or after”. Vi ser at ansettelsesforholdet deres ikke er tilstrekkelig langt til at de er i stand til å ta stilling til endringen som skjedde da NAX endret markedsfokus fra det skandinaviske markedet til det europeiske markedet i 2012. Det tilsvarer 42 respondenter, noe som gjør at det totale antall respondenter under SH2 reduseres til 248. Vi antar at populasjonen endres tilsvarende. Med våre grep har vi dermed fjernet så godt som samtlige kontraktsflygere fra undersøkelsen, for det er igjen kun to flygere som er på kontrakt. Den ene svarte “Contract, my employer is a contract agency (e.g. Parc or Arpi)” på spørsmål 8; “What type of employment contract do you have?”, mens den andre unnlot å svare på spørsmål 8, men istedenfor svarte “Other” på spørsmål 9 (“Has the type of your contract changed during your tenure with Norwegian?”) med følgende kommentar under spørsmål 10 (“Please specify how your contract has changed): “Fr.o.m. 1 company to another. This have happend 2 Times”. Under spørsmål 10 beskriver mer enn 50 respondenter en tilsvarende frustrasjon over sitt ansettelsesforhold. Deretter undersøkte vi datagrunnlaget for feil ved å kontrollere spørsmålstillingen. Her ser vi at spørsmål 13.3, “I complain to managers or co-workers when I don't get the vacation period I request”, er stilt motsatt i forhold til de andre spørsmålene under punkt 13. Ifølge Pallant (2013) skal spørsmålene stilles *optimistisk*, slik at høyere verdier indikerer økt optimisme. Negativt ladet spørsmålstilling kan medføre *response bias*, som ifølge Pallant (2013) påvirker respondentene bort fra et sannferdig svar (s. 89). For å kunne sammenlikne dette spørsmålet med andre spørsmål, snudde vi først påstand og svar slik at 13.3NY først ble “I **don't** complain to managers or co-workers **if** I don't get the vacation period I request”. Etterpå endret vi det engelske språket til: “I refrain from complaining to managers or co-workers if I

don't get the vacation period I request". For selve gjennomføringen av endingen av spørsmålstillingen, fulgte vi retningslinjene til Pallant (2013, s. 89-92):

1. [SPSS > Transform > Recode into Different Variables => RECODE Q13.3 (1=6) (2=5) (3=4) (4=3) (5=2) (6=1) INTO Q13.3NY].
2. [Transform > Compute Variable].

Selv om det naturligvis er uheldig at påstand Q13.3 både fikk endret variabel og dessuten verdiene snudd, er det for sammelikningen med de andre spørsmålenes skyld likevel en bedre løsning. Til slutt undersøkte vi datagrunnlaget for feil ved å kontrollere utvalget for statistiske uteliggere (SPSS > Analyze > Explore). *Statistiske uteliggere* er ekstremverdier som påvirker resultatet i uforholdsmessig stor grad Pallant (2013, s. 44). Vi har ikke funnet det nødvendig å ekskludere besvarelser fra undersøkelsen.

### 5.1.1 Statistisk Hypotese 1

SH1 (Q11.1-4, Q12.1-2, Q13.1, Q13.3-4, Q14.1-3 og Q15.1-3)

For å kunne vurdere SH1-påstanden om at det forekommer ekstrarolleatferd blant flygerne i NAX , testet vi først Likert skalaen for reliabilitet og begrepsvaliditet. Reliabiliteten undersøkte vi ved hjelp av SPSS Cronbach's alfa koeffisienten. For gjennomføring av testen benyttet vi programmets Online Help veiledning (Case Studies > Statistics Base > Measures of reliability in scale problems > Using reliability measures to analyze survey items). Cronbach's alfa koeffisienten varierer fra 0 til 1. Høye verdier indikerer stor pålitelighet og dessuten at de enkelte variablene både fokuserer mot temaet og måler det de er tiltenkt (2013). For vurdering av resultatene har vi hovedsaklig støttet oss på Pallant (2013) sin bok *SPSS Survival Manual*. Hun anbefaler, i likhet med de fleste andre autoriteter på området, en nedre grense for akseptabel reliabilitet på 0,7, men påpeker at skalaer på færre enn 10 variabler har en tendens til å gi lav koeffisient (s. 104). Reliabiliteten for gruppen av påstander under spørsmål 12 (Q12.1-2) er på 0,774 og derfor god (tabell 9). Det samme gjelder for spørsmålsgruppe 14 (Q14.1-3) der koeffisienten er på 0,811 (tabell 11). Vi ser at vi derimot har en svakere reliabilitet for gruppen av påstander under spørsmål 11 (Q11.1-4) og 15 (Q15.1-3). Der er koeffisienten på henholdsvis 0,676 og 0,665 (tabell 8 og 12), noe som er like under den anbefalte grensen på 0,7. Pallant (2013) anbefaler to metoder for å bedre reliabiliteten. Den ene er å fjerne variabler for å øke koeffisienten, noe som kan vurderes ved hjelp av kolonnen *Cronbach's Alpha if Item Deleted* (s.104). Vi kan derimot ikke se at fjerning av variabler vil hjelpe oss med å øke Cronbach's alfa koeffisienten--snarere tvert i

mot. Med kun fire variabler for spørsmål 11 og tre variabler for spørsmål 15, har vi dessuten allerede et minimum antall variabler for hver av de fem dimensjonene. En annen løsning som Pallant (2013) anbefaler er å kontrollere *Corrected Item-total Correlations*. Den bør ligge på minimum 0,3 (s. 104), noe den faktisk gjør for gruppen av påstander både under spørsmål 11 og 15. For korte skalaer, anbefaler Briggs and Cheek (1986) en tredje reliabilitetskontroll. Det er ved å undersøke om *Inter-item Correlation* ligger mellom 0,2 og 0,4 (s. 114). Vi ser at i vårt tilfelle ligger den i dette området for begge gruppene av påstander og er derfor akseptabel. Verre er det med koeffisienten for gruppen av påstander under spørsmål 13 (Q13.1, Q13.3NY og Q13.4), for den er på kritiske 0,455 (Cronbach alfa). Dette kan sees av tabell 10. Her hjelper ikke de anbefalte løsningene. Cronbach's alfa koeffisienten vil ikke avta dersom vi fjerner variabler, *Corrected Item-total Correlations* ligger hovedsaklig på under 0,3 og laveste *Inter-item Correlation* ligger på under 0,2. Ved kontroll av middelveidien for spørsmål 13, ser vi at årsaken til den svake koeffisienten kan være at middelveidene for de tre påstandene befinner seg både over og under gjennomsnittet 3,5. Dessuten har vi sannsynligvis stilt respondentene for få spørsmål, noe Chronbach's alfa som nevnt er følsom for. Vi trekker derfor den slutning at gruppen med påstander under spørsmål 11, 12, 14 og 15 har en akseptabel reliabilitet, mens for gruppen med påstander under spørsmål 13 kan vi derimot ikke trekke statistiske slutninger fra fordi reliabiliteten er for lav. Den lave påliteligheten gir grunn til å anta at spørsmålet måler andre ting enn det som er tiltenkt.

Etter kontroll av reliabilitet, testet vi begrepsvaliditeten ved hjelp av SPSS Faktoranalyse. Ifølge Pallant (2013) forløper en faktoranalyse over tre steg. I det første steget undersøkes hvorvidt datamaterialet egner seg for faktoranalyse. I det andre steget beregnes det minste antall faktorer som best representerer innbyrdes forhold mellom gruppene med variabler, og i det tredje steget blir faktorene rotert for at mønsteret lettere skal kunne tolkes (s. 188-192). Med *rotoring* menes metode for å finne teoretiske sammenhenger blant faktorene (Vogt, 1993, s. 91). Når vi vurderte resultatene fra faktoranalysen, benyttet vi de anbefalte grenseverdier fra utviklerne av SPSS, IBM, gjennom deres Online Help veildning (Case Studies > Statistics Base > Factor Analysis > Using Factor, Analysis for Structure Detection). Der forklares det at *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO)* koeffisienten viser hvor stor andel av variansen i variablene som sannsynligvis forårsakes av underliggende faktorer. Verdier høyere enn 0,50 tyder på at en faktoranalyse kan være nyttig (1,00 er maksimum). *Bartlett's test of sphericity* tester hypotesen om at korrelasjonsmatrisen (correlation matrix) er en identitetsmatrise (identity matrix). Denne testen undersøker

hvorvidt variablene er forbundet og følgelig egnet for å avdekke underliggende strukturer. Verdier lavere enn 0,05 tyder på at en faktoranalyse kan være nyttig (2013). Med en KMO på 0,777 og Bartlett's test of sphericity på 0,000 indikerer begge verdiene at våre data er godt egnet for gjennomføring av faktoranalyse. Tabellen for *Communalities* viser Initial Communalities og Extraction Communalities. IBM forklarer videre at *Initial Communalities* er størrelsen på den enkelte variabels varians i forhold til den totale variansen, mens *Extraction Communalities* indikerer variansen hver variabel utgjør i forhold til faktorene i den endelige faktorløsningen. For en undersøkelse vedrørende datamaterialets egnethet (steg 1), har Initial Communalities alltid størrelsen 1 fordi det kun gjøres en enkelt beregning av total varians. For *Extraction Communalities* angir lave verdier variabler som ikke passer så godt med en faktorløsning og derfor muligens bør fjernes fra analysen (2013). Vi ser at spørsmål Q13.3NY har en bekymringsfull lav størrelse på 0,321. *Total Variance Explained* viser at fire faktorer med en eigenvalues størrelse på over 1 står for til sammen 58,965% av variasjonen for de opprinnelige variablene. *Eigenvalue* brukes for å bestemme hvor mange faktorer som bør trekkes ut i den samlede og endelige faktoranalysen (SPSS, 2013). Dette betyr at over 41% av variasjonen forklares av 11 mindre faktorer, noe som gir et relativt stort usikkerhetsmoment på grunn av latente påvirkninger fra flere mindre betydningsfulle faktorer. Vi observerer samtidig at SPSS grupperer variablene i fire faktorer og at den femte faktoren har en eigenvalue på svært nær 1 (0,989). Dette er en interessant observasjon, så vi gjør derfor en fullstendig ny beregning der vi ber SPSS om å beregne nøyaktig fem faktorer (Fixed number of factors). KMO and Bartlett's Test, under tabell 13, gir ingen forskjell, for der er fremdeles KMO lik 0,777 og Bartlett's test of sphericity på 0,000. Derimot kan det sees av tabell 14 at *Extraction Communalities* for spørsmål Q13.3NY forbedres fra 0,321 til 0,506 og at tabellens laveste verdi nå er positive 0,497. I tillegg ser vi en annen positiv effekt med at *Total Variance Explained* nå er oppe i 65,558% fordi vi nå har fem istedenfor fire faktorer. Nå forklares altså kun 34% av variasjonen av kun 10 faktorer. SPSS genererer et Scree Plot der dette forholdet kan sees visuelt (figur 17). Vi velger derfor å fortsette beregningen med fem istedenfor fire faktorer. *Rotated Component Matrix* (tabell 17) viser *hvordan* faktorene med eigenvalue størrelse på 0,989 eller mer lastes på komponentene (Components), og hvordan de brukes for å identifisere beskaffenheten av gruppenes underliggende latente variabler (2013). Vi har merket høyeste faktorloading med fet skrift og gul framheving, og nest høyeste faktorloading med understreket tekst. For vår oppgave har vi med dette identifisert at påstandene som beskriver Organs fem dimensjoner hører sammen i fem naturlige grupper når vi velger en eigenvalue størrelse på minimum 0,989. Vi trekker derfor



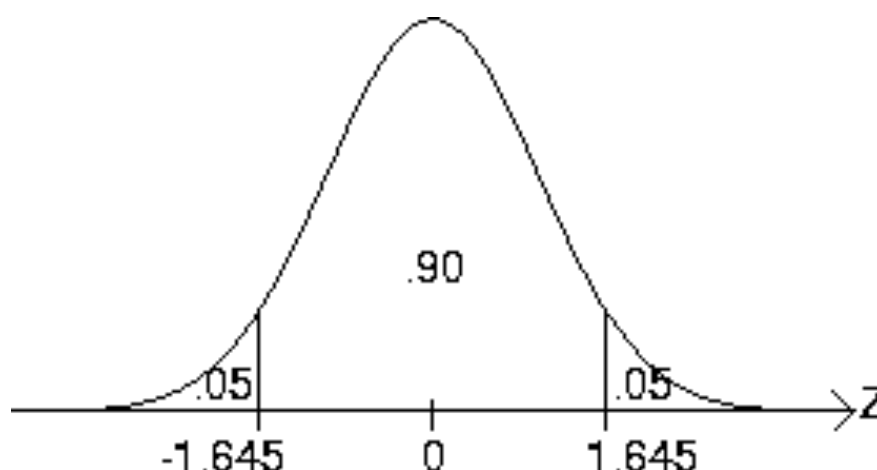
den slutning at gruppen med påstander under spørsmål 11, 12, 14 og til dels spørsmål 15 hører naturlig sammen, mens gruppen med påstander under spørsmål 13 er spredt over tre av tre mulige faktorer (*Components*) og bør derfor brukes med varsomhet når det skal trekkes konklusjoner. Med faktoranalyse kan forskerne også redusere antall påstander (variabler), men for vår undersøkelse er dette ikke et alternativ fordi vi i utgangspunktet allerede benytter få variabler.

Etter gjennomføring av reliabilitets- og validitetskontroll, fortsatte vi med en statistisk analyse. Statistisk analyse deles av Johannessen et al. (2011) inn i beskrivende/deskriptiv statistikk og slutningsstatistikk. *Deskriptiv statistikk* gir en grunnleggende oversikt over resultatene fra undersøkelsen og er derfor det naturlige utgangspunkt for statistisk analyse, mens *slutningsstatistikk* måler reliabilitet mellom utvalget og den større populasjonen. Formålet med deskriptiv statistikk å finne sentraltendens, spredning og form. *Sentraltendensen* er den mest forekommende verdien for et utvalg. Vi finner her det mest korrekt å benytte gjennomsnittsverdier framfor median og modus selv om *modus*, med måling av antall treff (s. 299, 302, 467-469) sannsynligvis ville vært den mest korrekte målemetoden for sentraltendensen for en Likert skala fordi vår hensikt er å sammenligne respondentenes egenskaper over flere spørsmål. *Spredningen* gir informasjon om hvordan besvarelsene fra respondentene fordeler seg rundt sentraltendensen (Johannessen et al., 2011, s. 303). For en undersøkelse gjort ved hjelp av Likert sin skala, anbefales bruk av standardavvik (Boone & Boone, 2015). *Standardavvik* måles ved et ensartet antall enheter og angir hvordan respondentenes svar fordeler seg i distanse fra sentraltendensen (Johannessen et al., 2011, s. 306, 378). Høyere tall avslører større spredning på svarene, en bredere kurve og mer uenighet blant respondentene. *Formen* angir kurvens symmetri og kan enten være normalfordelt eller flate ut mot svært høye (positivt skjev) eller lave (negativt skjev) verdier (Johannessen et al., 2011, s. 303). I tillegg til kurvens skjevhet, måler vi koeffisienten for *kurtosis* for å kunne vurdere høyden på kurven i forhold til den normalfordelte kurve (SPSS, 2013). Den *normalfordelte kurven* er en tenkt symmetrisk kurve basert på et uendelig antall svar der området under kurven representerer 100% av svarene (Witte & Witte, 2010, s. 105). Tabell 18 viser de deskriptive resultatene for vår oppgave.

Ifølge (Johannessen et al., 2011) tar slutningsstatistikk sitt utgangspunkt i deskriptiv statistikk og måles ved hjelp av estimering og hypotesetesting. *Estimering* beregner parametere i

populasjonen ut fra verdiene innhentet fra utvalget, mens *hypotesetesting* undersøker hvorvidt ulikheter mellom grupper i utvalget kan generaliseres for populasjonen (s. 468-469). Vi begynte med å estimere utvalgets sikkerhetsmarginer for gjennomsnittsverdi, standardavvik og form (skjevhet og kurtose) for blant annet å finne ut om utvalget er normalfordelt. For gjennomsnittet undersøkte vi om først om det finnes statistiske uteliggere som utøver vesentlig innflytelse. Ut fra beregningene SPSS gjør for *90% Konfidensintervall for gjennomsnittet*, der de 5% høyeste og laveste verdiene fjernes og nytt gjennomsnitt beregnes (*5% Trimmed Mean*), ser vi av tabell 19 at største avvik mellom Mean (gjennomsnittet) og 5% Trimmed Mean kun er 0,12 (Q11.1). Vi synes at avviket er minimalt og har derfor ikke funnet grunn til å gjøre endringer.

Vi besluttet en sikkerhetsmargin på 0,5 enheter fra gjennomsnittsverdien på 3,5. Med hensikt lot vi ikke respondentene få svare gjennomsnittsverdien 3,5, for vi valgte seks verdier med ytterpunktene 1-6 på Likert skalaen. Dermed tvang vi dem til å ta stilling til enten den ene eller andre siden av midtpunktet. Valgene 3 og 4 er således signifikant godt forankret, slik at 3 uttrykker et tydelig "disagree" og 4 et tydelig "agree". Vi lot heller ikke respondentene få svare "vet ikke", men har istedenfor antatt at de som til slutt ikke har vært sikre på hva de skal svare har latt være å svare på det enkelte spørsmål. Vi ser fra SPSS Data View at fem respondenter har unnlatt å svare på påstandene vedrørende Altruisme under spørsmål 14, noe som på det meste gir en feilmargin på 2%. Vi anser dette for å være akseptabelt for en sosiologisk undersøkelse. Et annet forhold vi har vurdert er om vår seks-punkt skala vil gi høyere gjennomsnittsverdier ved de høyeste verdiene sammenlignet med 1-10 Likert skala, slik en studie gjennomført av Dawes (2008) har påvist kan skje (61-67). Vi kan ikke se at dette forholdet har betydning for vår undersøkelse fordi vi som nevnt ikke opererer med stor grad av nøyaktighet. For å fastsette sikkerhetsmarginen for standardavviket, tar vi igjen utgangspunkt i den normalfordelte kurve med en gjennomsnittsverdi på 0 og et standardavvik på 1. *Konfidensintervallet* på denne kurven beregner, ifølge Gripsrud og Olsson (2000), sikkerheten vi kan fastslå sannsynligheten på våre konklusjoner. For vår sosiologisk undersøkelse mener vi at det er tilstrekkelig med 90% sikkerhet på at resultatene vi kommer fram til i utvalget kan generaliseres i populasjonen vi undersøker, noe som tilsvarer en grense for akseptabelt antall standardfeil på  $z = \pm 1,645$  (s. 187). Da kan vi med 90 prosent sikkerhet påstå at populasjonens sanne gjennomsnittsverdi ligger innenfor et område på pluss og minus 1,645 standardfeil (figur 8).



Figur 8 Normalfordelt kurve (<http://www.stat.wmich.edu/s216/cis/cis.html>)

Når det gjelder sikkerhetsmarginen på kurvens form med hensyn til skjevhet og kurtosis, velger vi igjen de samme grenseverdiene på  $z = \pm 1,645$  og påstår på nytt at det er 90% sannsynlig for at populasjonsverdiene befinner seg mellom utvalgets grenseverdier. Vi regnet ut *Skewness z-score* (Skewness/Std. Error of Skewness) og *Kurtosis z-score* (Kurtosis/Std. Error of kurtosis) ved hjelp av en kalkulator og konkluderer med, ut fra tabell 20, at så godt som samtlige variabler fraviker normalitet (merket med gult). Ifølge Tabachnick og Fidell (2001) kan slik skjevhet medføre undervurdering av variansen. Avvik i skjevhet eller kurtosis vil ikke medføre særlig forskjell i analysen for større utvalg på over 200 respondenter--slik som hos oss. Tester for å måle avvik finnes, men er dessverre følsomme for større utvalg. I stedet anbefales det å vurdere kurvens form ved hjelp av for eksempel histogram (s. 73-75).

På grunn av mistanke om at utvalget vårt ikke følger den normalfordelte kurve, gjorde vi videre undersøkelser ved hjelp av Pallant (2013) *SPSS Survival Manual*. Vi satte fram en nullhypotese med påstand om at utvalget var normalfordelt og at p-verdien måtte være lik eller mindre enn 0,05 for at resultatet skulle være statistisk signifikant. Som kan sees fra tabell 21, lå samtlige Kolmogorov-Smirnov og Shapiro-Wilk p-koeffisienter (Sig.) på 0,000, altså langt under grenseverdien  $p = 0,05$ . Dette er for øvrig ikke uvanlig for større utvalg. Da den visuelle inspeksjonen av *Histogram*, *Normal Q-Q plots* og *Box plots* heller ikke viste en overvekt av verdier med tilnærmet normalfordeling (Pallant, 2013, s. 65-66), forkastet vi hypotesen og konkluderte med at utvalget vårt *ikke* er normalfordelt. Uregelmessighetene med hensyn til normalfordeling på toppen av svakhetene rundt graden av reliabilitet og validitet, medførte at vi valgte å begrense den videre statistiske analyse til ikke-parametriske metoder.

For å kunne fastslå om det forekommer ekstrarolleatferd i NAX, nøyde vi oss derfor med å vurdere gjennomsnittsverdiene. Høy gjennomsnittsverdi indikerer positiv oppfatningen blant respondentene, mens lav gjennomsnittsverdi negativ oppfatning. Som kan sees av tabell 7, samlet vi gruppene av de uavhengige variablene Q11.1-4, Q12.1-2, Q13.1, Q13.3-4, Q14.1-3 og Q15.1-3 i de avhengige variablene AV11 Civic Virtue, AV12 Conscientiousness, AV13 Sportsmanship, AV14 Altruism og AV15 Courtesy gjennom SPSS > Tranform > Compute Variable:

$$AV11 = (Q11.1 + Q11.2 + Q11.3 + Q11.4) / 4$$

$$AV12 = (Q12.1 + Q12.2) / 2$$

$$AV13 = (Q13.1 + Q13.3 + Q13.4) / 3$$

$$AV14 = (Q14.1 + Q14.2 + Q14.3) / 3$$

$$AV15 = (Q15.1 + Q15.2 + Q15.3) / 3$$

Ut fra beregninger gjort kun for gjennomsnittsverdiene, konkluderer vi foreløpig med at det blant flygerne i NAX i 2015 ikke forekommer Organs ekstrarolleatferd dimensjon Civic Virtue fordi sentraltendensen er mer enn 0,5 lavere enn gjennomsnittet på 3,5, mens det forekommer Organs resterende fire ekstrarolleatferd dimensjoner Conscientiousness, Sportsmanship, Altruism og Courtesy fordi sentraltendensen er mer enn 0,5 høyere enn gjennomsnittet på 3,5. For lesbarhetens skyld, gjengir vi tabellen nedenfor. Vi belyser dette funnet nærmere under kapittel 6.

		Statistics				
		AV11	AV12	AV13	AV14	AV15
N	Valid	247	248	246	243	243
	Missing	1	0	2	5	5
Mean		2.6872	5.0343	4.1599	4.7929	4.8134

Tabell 7 Gjennomsnittsverdier for Avhengige Variabler (SPSS > Descriptive Statistics > Frequencies).

### 5.1.2 Statistisk Hypotese 2

SH2 (Q1-6 mot Q11.1-4, Q12.1-2, Q13.1, Q13.3-4, Q14.1-3 og Q15.1-3)

For å kunne fastslå SH2-påstanden om at det er en signifikant samvariasjon mellom ekstrarolleatferd og kontrollvariablene, har vi antatt at respondentene er jevnt fordelt i populasjonen vi undersøker med hensyn til base, alder, kjønn, utdanning, stilling og stillingsprosent. Vi ønsket å gjennomføre en *bortfallsanalyse* for de seks første spørsmålene i

undersøkelsen (spørsmål 1-6), noe som ville avdekket hvorvidt fordelingen av respondenter er ujevn og om det dermed foreligger en mulig feilkilde mellom populasjonen vi henvender oss til og respondentene som faktisk svarte på undersøkelsen (Johannessen et al., 2011, s. 242). Dessverre førte ikke vår henvendelse til ledelsen i NAX om å frigi denne type informasjon fram, og NPU kunne ikke hjelpe oss med slik informasjon.

Vi benyttet den ikke-parametriske Kruskal-Wallis Testen for å finne ut om respondentenes basetilhørighet (Q1) påvirket deres besvarelser vedrørende Organs fem dimensjoner. Q1 er testens uavhengige, kategoriske variabel og AV11-15 de avhengige, kontinuerlige variablene. Som kan sees av tabell 23, ligger signifikansnivået for samtlige verdier godt over 0,05 (Asymp. Sig.), så vi konkluderer derfor med at det ikke forekommer statistisk signifikant forskjell i besvarelsene på tvers av de seks Skandinaviske basene OSL, TRD, BGO, SVG, ARN og CPH. Respondentenes besvarelser på spørsmål om ekstrarolleatferd påvirkes altså ikke av hvilken base de tilhører. Nullhypotesen  $H_0$  forkastes på dette punkt.

Det samme gjelder for alder (Q2), så vi konkluderer også her med at respondentenes besvarelser ikke påvirkes av deres alder (tabell 24). I spørreundersøkelsen rangerte vi alder i grupper med alternativene “20-30”, “31-40”, “41-50”, “51-60” eller “61-65”. Nullhypotesen  $H_0$  forkastes på dette punkt.

For den uavhengige, kategoriske variabelen kjønn (Q3), benyttet vi den ikke-parametriske Mann-Whitney U Testen ettersom den kategoriske variabelen kjønn kun har to svaralternativ (Female eller Male). Også her er resultatet at respondentenes besvarelser på spørsmål om ekstrarolleatferd ikke påvirkes av deres kjønn (tabell 25). Nullhypotesen  $H_0$  forkastes på dette punkt.

Vi benyttet den ikke-parametriske Kruskal-Wallis Testen for å finne ut om utdannelsesnivåene High school (gymnas/videregående skole), Bachelor degree, Master degree og Other (Q4) påvirket respondentenes besvarelser vedrørende Organs fem dimensjoner (tabell 26). Resultatet er at besvarelsene på spørsmål om ekstrarolleatferd ikke påvirkes av hvilken utdanning respondentene har. Nullhypotesen  $H_0$  forkastes på dette punkt.

For kontrollvariabelen vedrørende respondentenes stilling (Q5), Captain eller First Officer, gjorde vi imidlertid signifikante funn (tabell 27). Fordi det kun er to svaralternativer, benyttet vi på nytt den ikke-parametriske Mann-Whitney U Testen for å finne ut om respondentens

stilling påvirket deres besvarelser. Her ser vi, i motsetning til de foregående kontrollvariablene, at respondentene svarte signifikant forskjellig på spørsmålene om Altruism (Q14) og Courtesy (Q15) avhengig av hvilken stilling respondentene hadde. Nullhypotesen  $H_0$  aksepteres delvis på dette punkt. Dette interessante funnet kommer vi tilbake under kapittel 6.

Vi gjorde ingen statistisk signifikante funn for kontrollvariabelen stillingsprosent (Q6) mot Organs fem ekstrarolleatferd dimensjoner (tabell 28) og konkluderer derfor også her med at respondentenes besvarelser ikke påvirkes av deres stillingsprosent (Full time eller Part time). Vi benyttet den ikke-parametriske Mann-Whitney U Testen. Nullhypotesen  $H_0$  forkastes på dette punkt.

### **5.1.3 Statistisk Hypotese 3**

SH3 (Q11.5, Q12.3, Q13.5, Q14.4 og Q15.4)

For å kunne fastslå SH3-påstanden om at det ikke forekommer høyere grad av ekstrarolleatferd blant flygerne i NAX enn for fire år siden, finner vi det også her tilstrekkelig å undersøke gjennomsnittsverdiene. Igjen indikerer høy gjennomsnittsverdi positiv oppfatningen blant respondentene, mens lav gjennomsnittsverdi negativ oppfatning. Oppsummeringen vises i tabell 29.

Ut fra beregningene kun gjort for gjennomsnittsverdiene, konkluderer vi foreløpig med at flygerne i NAX ytet mer ekstrarolleatferd med hensyn til dimensjonene Civic Virtue, Conscientiousness og Sportsmanship for fire år siden fordi sentraltendensen er mer enn 0,5 høyere enn gjennomsnittet på 3,5, mens for Organs ekstrarolleatferd dimensjoner altruism og Courtesy ytet flygerne mindre ekstrarolleatferd for fire år siden fordi sentraltendensen er mer enn 0,5 lavere enn gjennomsnittet på 3,5. Funnene er statistisk signifikante. Nullhypotesen  $H_0$  aksepteres delvis. Årsaken til at konklusjonen er todelt, drøfter vi nærmere under kapittel 6.

#### 5.1.4 Statistisk Hypotese 4

SH4 (Q16-20)

Vi gir detaljene i undersøkelsen nedenfor.

Den ikke-parametriske Mann-Whitney U Testen indikerer at den avhengige, kontinuerlige ansatt-ledelse variabelen *AV11 Civic Virtue* er lavere for den uavhengige, kategoriske variabelen “Yes, I am actively looking for a new job” (Q16) (Mdn = 98,01) enn for den uavhengige, kategoriske variabelen “No, I am [NOT] actively looking for a new job” (Q16) (Mdn = 140,52),  $u = 4753,000$ ,  $p = ,000$ . Ut fra dette, konkluderer vi med at *civic virtue* (*samfunnsansvar*) er statistisk, signifikant lavere for de som ser seg etter ny jobb enn for de som ikke ser seg etter ny jobb.

Den ikke-parametriske Mann-Whitney U Testen indikerer at den avhengige, kontinuerlige ansatt-ledelse variabelen *AV12 Conscientiousness* er lavere for den uavhengige, kategoriske variabelen “Yes, I am actively looking for a new job” (Q16) (Mdn = 112,48) enn for den uavhengige, kategoriske variabelen “No, I am [NOT] actively looking for a new job” (Q16) (Mdn = 132,09),  $u = 6142,500$ ,  $p = ,031$ . Ut fra dette, konkluderer vi med at *conscientiousness* (*samvittighetsfullhet*) er statistisk, signifikant lavere for de som ser seg etter ny jobb enn for de som ikke ser seg etter ny jobb.

Den ikke-parametriske Mann-Whitney U Testen indikerer at den avhengige, kontinuerlige ansatt-ledelse variabelen *AV13 Sportsmanship* er lavere for den uavhengige, kategoriske variabelen “Yes, I am actively looking for a new job” (Q16) (Mdn = 101,79) enn for den uavhengige, kategoriske variabelen “No, I am [NOT] actively looking for a new job” (Q16) (Mdn = 137,16),  $u = 5110,50$ ,  $p = ,000$ . Ut fra dette, konkluderer vi med at *sportsmanship* (*sportsånd*) er statistisk, signifikant lavere for de som ser seg etter ny jobb enn for de som ikke ser seg etter ny jobb.

Den ikke-parametriske Mann-Whitney U Testen indikerer at den avhengige, kontinuerlige ansatt-ledelse variabelen *AV14 Altruism* er lavere for den uavhengige, kategoriske variabelen “Yes, I am actively looking for a new job” (Q16) (Mdn = 114,61) enn for den uavhengige, kategoriske variabelen “No, I am [NOT] actively looking for a new job” (Q16) (Mdn = 126,83),  $u = 6346,000$ ,  $p = .181$ . Ut fra dette, konkluderer vi med at *altruism* (*altruisme*)

IKKE er statistisk, signifikant lavere for de som ser seg etter ny jobb enn for de som ikke ser seg etter ny jobb.

Den ikke-parametriske Mann-Whitney U Testen indikerer at den avhengige, kontinuerlige ansatt-ledelse variabelen *AV15 Courtesy* er høyere for den uavhengige, kategoriske variabelen “Yes, I am actively looking for a new job” (Q16) (Mdn = 122,24) enn for den uavhengige, kategoriske variabelen “No, I am [NOT] actively looking for a new job” (Q16) (Mdn = 121,84),  $u = 18033,000$ ,  $p = .965$ . Ut fra dette, konkluderer vi med at *courtesy (høflighet)* IKKE er statistisk, signifikant høyere for de som ser seg etter ny jobb enn for de som ikke ser seg etter ny jobb.

## 5.2 Kvalitative intervju

Her presenterer vi hvilke funn som ble gjort under de tre semistrukturerte intervjuene. For å gjøre dette ryddig og oversiktlig har vi kategorisert funnene. Det er delt inn i syv kategorier. Først de fem dimensjonene av ekstrarolleatferd, så lederstil, og til slutt turnoverintensjon. Intervjuene er transkribert, og transkriberingen ligger som vedlegg 7. Funnene vi har gjort her vil bli diskutert i kapittel 6.

### 5.2.1 Civic Virtue

Informant 1:

Det blir ikke avholdt informasjonsmøter en kan gå på, og jeg vet knapt nok hva min sjef i Pilot Services Norway heter. Har forsøkt en gang å finne ut via mail til ledelsen hvorfor vi i NAX ikke bruker spesifikke holdovertabeller for Clariant Safewing (CS) deicingfluid i stedet for generiske tabeller. CS gir ca tre ganger så lang holdovertid, og gir åpenbare operative fordeler. Vedkommendes leders svar var at det ikke var interessant å endre på, og forslaget mitt ble i prinsippet avfeid som uinteressant.

I prat med utenforstående fremholder jeg gjerne at vi har et bra arbeids og fritidssystem, og at jeg derfor har valgt å bli i NAX. I sosiale settinger blant folk som ikke jobber i luftfart er jeg ganske ærlig prater fritt om hvordan det er å jobbe i NAX.

Når det gjelder trivsel generelt er det ikke så hyggelig å hele tiden måtte se seg over skulderen og passe på hva man sier. Hvis noen får greie på at jeg er negativ kan jeg bli kalt inn på kontoret til sjefen for å avgi forklaring eller beklage. Dette ser en stadig vekk ved at hvis noen har uttrykt seg kritisk til et eller annet på vårt intranett blir de tvunget til å skrive beklagelse



ved kommentaren sin, feks; “dette var skrevet i affekt, og jeg mente det ikke slik”. Sparkingen av hovedverneombudet er ikke det eneste tilfellet hvor flygere har fått sparken for ting de har sagt eller skrevet.

Informant 2:

Holdningen til å utføre jobbrelevante ting på fritiden har endret seg siden jeg ble ansatt. På fritiden gjør jeg nå kun det som må til for å opprettholde sertifikatene. Det er det endrede forholdet mellom ledelse og ansatt som gjør dette. Forholdet har endret seg gradvis, og det er litt vanskelig å tidfeste nøyaktig. Hvis noe vil jeg si at det må være relatert til opprettelsen av Helsinki basen. Når det gjelder fridagssalg fløy jeg på fridager også når det ikke passet så godt for meg, men selskapet hadde bruk for det. Nå jobber jeg kun på fridag når det passer meg og min hverdag. Jeg er ikke redd for represalier fra selskapet dersom jeg kommer med kritiske utsagn. Jeg opplever at det snakkes relativt fritt.

Informant 3:

De siste 2 årene er lysten til å bidra ikke eksisterende. Endring fra jeg startet i jobben (2008). Endringen skjedde rundt 2010, med endret strategi og kommunikasjon fra selskapet, hvor ledelsen klart indikerer en endret kurs. Opprettelsen av Helsinki basen (mars 2011) markerer vendepunktet. Ca 9 mnd før dette ble flygerforeningen orientert om planene, og samtidig gjort oppmerksom på at dette var utenfor det geografiske området flygernes organisasjon hadde noe med å gjøre. Det ble kommunisert fra Kjos at han ikke skulle gjøre samme feilen en gang til ved HEL som han hadde gjort i Skandinavia (å la de ansatte få innflytelse gjennom fast ansettelse).

For noen år tilbake så flygerne på det som en mulighet til å hjelpe selskapet samtidig med at man fikk en grei kompensasjon. Nå er rosterene tøffere, og det beskrives en oppgitthet, at dette ikke er et sted å være for karrieren, en tiltagende grad av irritasjon fra man tar på uniformen om morgningen til å være skikkelig irritert når man ankommer flyplassen. Når en kommer hjem fra jobb vrenses uniformen av og stappes i skapet. Fridagssalg er blitt en ren transaksjon.

Tidligere engasjement har snudd til at en i større grad opplever at forslag en bidrar med ikke blir tatt på alvor. Tidligere var det dialog mellom flygere og ledelse, og selv om en ikke nødvendigvis fikk mye større gjennomslag for sine idéer følte man at man var med på laget, og det var en atmosfære av “gi-og-ta”. Flygerne så et selskap i ekspansjon, hvilket også ga

karrieremuligheter. Etter 2010 (HEL) ble denne “snoren” klippet over, og de fleste ser ikke lenger en fremtid for seg selv i selskapet. En har det en har nå, men vet lite om morgendagen. Større grad av fritalenhet nå enn før når en omgås mennesker ikke ansatt i NAX, ved at en er veldig ærlig på hvordan det er å jobbe i/for NAX. Dette fordi det en opplever internt står i stor kontrast til det bildet Kjos og ledelsen tegner i det offentlige rom. En føler behov for at sannheten skal få komme frem. Sparkingen av hovedverneombudet føyer seg bare inn i rekken av hendelser hvor ansatte blir straffet for å ha kommet med kritikk. NAX promoterer angiveri (sladring), og de som bidrar ved å sladre på kollegaer får stjerne i boka for mulig fremtidig befordring (disse blir vurdert som “norwegianmaterial”). Det har vært tilfeller hvor flygere har fått telefon fra sin Chief Pilot hvor de gjøres oppmerksom på at “vi vet hva du har skrevet” feks på foreningssidene.

Våre kommentarer:

Samlet sitter vi igjen med et inntrykk av at det tidligere eksisterte en dugnadsånd i selskapet, hvor ansatte så på det å bidra ekstra som en vinn-vinn løsning. Om pilotene bidro til at selskapet gikk godt fikk de det tilbake i form av egne karrieremuligheter. Det skjedde en endring i ledelse-ansatt forholdet rundt 2010-2011, samtidig med at NAX åpnet basen i Helsinki og dermed introduserte kontraktsflygere istedenfor fast ansatte. Dette betydde at de skandinaviske pilotenes karrierer i praksis stoppet opp, siden videre ekspansjon ikke lenger kom dem til gode gjennom nye pilotstillinger og kapteinsutsjekker. Det endrede forholdet til ledelsen har i praksis medført at de fleste ikke stiller opp frivillig lenger, og selv fridagssalg har det blitt mindre av. Det tegnes et bilde av en ”tystekultur”, hvor ledelsen nesten oppmuntrer ansatte til å tyste på hverandre. Tystere blir gjerne definert som ”sjefsmateriale”, og noen blir sågar tilbudt lederstillinger. Alt dette har gjort at pilotene blir tvunget til å kontinuerlig kikke seg over skulderen, og passe på hvem som overhører samtaler eller leser det en skriver. Videre virker det som pilotene nå i mye mindre grad skåner ledelsen i omtale av selskapet. De fleste forteller omverdenen hvordan de opplever den nye hverdagen i selskapet.

#### **5.4.2 Conscientiousness**

Informant 1:

Jeg tror de fleste flygerne i NAX går på jobb når de kan, selv om terskelen for sykemelding nok er lavere enn den var tidligere. Man stiller ikke opp på dugnad lenger. Om du blir spurt

om å jobbe ekstra ser en nå mer enn før på om dette er lovlig ihht K-avtale før en sier ja. Jeg opplever at kollegaer overfor selskapet ikke gjør mer enn det de må, men at det fortsatt eksisterer stor grad av yrkesstolthet, og når en først er på jobb gjør en så godt en kan.

Informant 2:

Jeg gjør så godt jeg kan når jeg er på jobb. Jeg skiller mellom det jeg gjør på jobb som har med flysikkerhet og trivsel å gjøre, og alt det andre. Når det gjelder oppmøte vil jeg si at terskelen for å sykmelde seg nok er lavere i dag enn den var da jeg begynte.

Informant 3:

Jeg opplever at det innenfor vår yrkesgruppe eksisterer en ekstremt høy grad av yrkesstolthet, og at alle gjør jobben “to the best of their ability”. Det utvises dog mindre fleksibilitet nå enn før i forhold til å gi avsteg fra kollektivavtalen, feks ved forsinkelser eller når selskapet ønsker å omdisponere flygeren.

Når det gjelder samvittighetsfullhet virker det som pilotene fortsatt opptrer mer eller mindre som tidligere. De har så høy grad av yrkesstolthet, og er så proffesjonelle at det i praksis ikke går ut over denne OCB-dimensjonen. Hvis noe har de blitt mindre fleksible når det gjelder å akseptere avsteg fra kollektivavtalen for å hjelpe selskapet når det er for lite mannskap.

### **5.4.3 Sportsmanship**

Informant 1:

Når jeg prater med folk som ikke er i bransjen blir det ofte fokus på det negative med selskapet, så som selskapsstruktur og hvordan flygerne blir behandlet av arbeidsgiver. Selskapet sliter med å rekruttere nye flygere fordi selskapet behandler flygere, og spesielt kontraktsflygere, dårlig. Som eksempel nevnes en gruppe kontraktsflygere som har blitt lovet Londonbase ved ansettelse, og har organisert seg deretter med hus eller leilighet. Første dagen på kurs i Oslo blir de forelagt ny kontrakt med Oslobase i 3 mnd, og blir fortalt at den de signerte først ikke er gyldig. Jeg har aldri meldt meg sjuk fordi jeg ikke har fått fri. Når jeg er på jobb må jeg føle meg litt frem ift. hvem kapteinen er før jeg eventuelt kommer med kritiske uttalelser om selskapet.

Informant 2:

Jeg søker heller å løse problemet enn å finne hvem som er skyld i problemet. Jeg deltar ikke i debatt på selskapets intranett fordi ansatte historisk har kommet i knipe ved å uttrykke seg kritisk der. Det finnes eksempel på at flygere har blitt satt på bakken (groundet) for å uttrykke seg kritisk mot ledelsen. Jeg klager på en konstruktiv måte dersom jeg ikke får den ferien eller fritiden jeg har bedt om. Sykmelding som en siste mulighet sitter veldig langt inne, og er ikke noe jeg har gjort. Men jeg ser ikke bort fra at det forekommer. Det har blitt mer fokus på det negative enn det positive ved selskapet de seneste årene. Det at vi ikke fikk ta del i ekspansjonen med langruter har gjort at motivasjonen har sunket, og at man stiller seg likegyldig i forhold til den pågående ekspansjonen. Den angår jo ikke meg.

Informant 3:

I operative spørsmål er jeg løsningsorientert

Våre kommentarer:

Denne dimensjonen av OCB virker også å være nokså uberørt av det endrede forholdet mellom pilotene og ledelsen. Igjen ser det ut til at pilotenes iboende profesjonelle holdning medfører at de opptrer like proft på jobb som de gjorde tidligere. Hvis noe er endringen at de i større grad betror seg til utenforstående med saker de er misfornøyde med. Flygerne har blitt mer likegyldige, og motivasjonen er ikke som den var før, siden de likevel ikke får delta i den pågående ekspansjonen.

#### **5.4.4 Altruism**

Informant 1:

Jeg hjelper gjerne en kollega eller passasjer når jeg ser det trengs. Dette gjør jeg mer av hensyn til medmenneskelighet og yrkesstolthet enn av omtanke for selskapet.

Informant 2:

I normale situasjoner hjelper jeg gjerne en kollega som trenger hjelp. Jeg tror at kapteiner viser mer av hjelpende atferd enn styrmenn fordi styrmennene føler seg desillusjonert, og ser ikke karrieremuligheter for seg selv. Styrmennene har ikke fått ta del i de gode årene i selskapet, og har nok ikke den samme positive ballasten som det kapteinene har.

Informant 3:

Jeg hjelper eller oppmuntrer gjerne kollegaer når jeg ser det trengs, og opplever at dette også gjelder andre. Det at kapteiner ifølge spørreundersøkelsen viser mer hjelpende atferd tror jeg må komme av den formelle kapasiteten det er å være kaptein, og at kapteinen vanligvis representerer et høyere erfaringsnivå enn styrmenn.

Våre kommentarer:

Vi får et bestemt inntrykk av at hjelpende atferd eksisterer i aller høyeste grad, både overfor kolleger og passasjerer, og at dette stort sett er uforandret fra tidligere. Det er dog ikke lenger av hensyn til selskapet, eller fordi ledelsen sier at en skal det, at en utøver denne typen gjerninger. Grunnen virker igjen å være pilotenes iboende yrkesstolthet og profesjonalisme.

#### **5.4.5 Courtesy**

Informant 1:

Jeg utviser generelt omtanke for andre, og forsøker å være hensynsfull når jeg gjør noe som kan påvirke en kollega.

Informant 2:

Jeg gjør det jeg kan for å informere kollegaer før jeg gjør noe som potensielt kan påvirke dem negativt. Jeg involverer også andre før jeg tar en beslutning. Eksempelvis involverer jeg styrmannen slik at han/hun kan være med på å avgjøre hvor mye drivstoff vi skal ha med.

Informant 3:

Jeg involverer helst kollegaer før jeg agerer.

Våre kommentarer:

Her fikk vi egentlig ikke vite så mye nytt annet enn at pilotene generelt er høflige, og forsøker så godt det lar seg gjøre å ta hensyn til andre, og at de involverer sine kolleger før de gjør noe som kan påvirke dem negativt.

#### **5.4.6 Lederstil**

Informant 1:

Ledelsesstilen er basert på frykt. Mange blir kalt inn på teppet for små saker. Den endrede ledelsesstilen startet med åpningen av Helsinkibasen i 2011, hvor de første kontraktspilotene kom inn i selskapet. Før dette uttalte han feks. til media i forbindelse med spontanaksjonen blant pilotene i SAS vinteren 2006 at det viktigste var å ta vare på sine ansatte, litt likt som det har vært i Southwest Airlines. Mulig at amerikanske långivere har satt krav til at så og så mange piloter skal være på kontrakt.

Informant 2:

Før var lederstilen mer typisk skandinavisk og inkluderende. Nå er det blitt en mer kynisk “top-down” stil; “jeg forteller - du gjør”. Det ligner svært mye på transaksjonsledelse. Forholdet mellom ansatte og ledelse har helt klart blitt forværret i perioden jeg har vært ansatt. Jeg føler at alle ansattgrupper blir behandlet like dårlig, hvis noe behandler de andre ansattgrupper dårligere enn flygerne - fordi de kan. Det er fagforeningen som utgjør forskjellen. Også de på hovedkontoret som har fått ta del i langruteekspansjonen føler presset, og kan godt oppleve å bli presentert for at stillingen deres er flyttet til Irland. Du får gjerne fortsette, men da må du flytte.

Informant 3:

Jeg oppfatter Kjos og lederstilen som totalautoritær, og management-by-fear er karakteriserende. Mellomledere har i økende grad blitt handlingslammet og fratatt sitt mandat, og det arbeidet de utfører er ikke å lede, men heller å utføre instruks. Det er en konstant frykt blant disse for å ta avgjørelser som ikke vil bli akseptert av toppledelsen. Vi som har vært tett på toppleren over en lengre periode opplever at han har mistet seg selv underveis. Hans autoritære lederstil gjør at han ikke lenger får nødvendige tilbakemeldinger fra sine mellomledere eller flygere. Som eksempel kan nevnes at når NPU ifm. K-13 kansellerte fridagssalgavtalen gikk det 14 dager før Director of Flight Operations turte å informere sin sjef om at flygerne ikke lenger ville selge fridager. Et annet eksempel er at han ved flere anledninger har benyttet seg av både nedlatende uttalelser, verbale angrep, sinne, samt andre typiske hersketeknikker. Disse hendelsene oppstår som regel når han møter saklige motargumenter, eller saklig påpeking av faktafeil eller, slutninger han gjør (eksempler er utelatt av hensyn til informantens anonymitet).

Kjos var også tidligere tøff og autoritær i stilen, men han fremsto som en hærfører som evnet å få folk til å gå i krigen med seg, slik er det ikke lenger. Når det gjelder likebehandling av ansattegrupper var det lenge et skille mellom operativt personell (flygere, kabinansatte og teknikere) og de som jobbet på hovedkontoret. Flygere spesielt ble omtalt av ledelsen som en trussel mot selskapets eksistens; “dersom pilotene får lønna si går selskapet konkurs”, og ansatte ved hovedkontoret hang i skjortekanten og kjøpte denne retorikken. Alle ansatte hadde tidligere ytelsespensjon, men kun flygerne hadde det kontraktfestet. Når Kjos plutselig fjernet ytelsespensjon for alle endret de ansatte ved hovedkontoret sin holdning. Når det kommer til stykket er alle ansatte i NAX bare et nummer på en liste, som beholder jobben bare så lenge Kjos ikke finner en mer effektiv måte å gjøre den jobben på. Teknikerne er i en liten særstilling. De var også i fare for å bli outsourcet, men alle problemene i forbindelse med innfasing av Dreamlinerer gjorde at Kjos snudde i sitt syn på dem. Det hjelper lite å ha en tekniker i Spania når flyet står med teknisk feil i Oslo. Derfor blir teknikerne nå skolet for også å kunne jobbe med Dreamlinerer.

Våre kommentarer:

Vi får høre karakteristikker av en toppledelse som er autoritær og at lederstilen er basert på frykt. Forholdet mellom ledelsen og pilotene har gradvis forverret seg siden NAX begynte med kontraktspiloter. Dette forklarer det konfliktbildet vi har dannet oss ut fra mediaomtalen. Det virker som mantra nå er lavest mulig kostnader, og de fast ansatte er tydeligvis et problem i så henseende. Det virker som alle behandles omtrent like dårlig, og at det er pilotenes fagforening som har hindret Kjos i å skyve alle ut i en kontraktstilværelse.. Konsekvensen av det dårlige forholdet er at dugnadsånden i prinsippet har tørket helt ut. Det er få som yter noe ekstra frivillig. Tidligere evnet Kjos som leder å begeistre, og få de ansatte med seg. Nå har det snudd til at pilotene nærmest ser på sin topplerer som en fiende.

#### **5.4.7 Turnoverintensjon**

Informant 1:

Jeg kjenner meg igjen i at veldig mange tenker på å bytte jobb. Mange av de fast ansatte vurderer å forlate bransjen, mens mange av kontraktsflygerne ønsker seg fast flygerjobb i et annet selskap. Det er fremtidsutsiktene til en kontraktsflygertilværelse som gjør at mange ønsker seg bort. Samtidig ser all ekspansjon ut til å komme med kontraktsflygere, hvilket gjør at nåværende styrmenn ikke ser mulighet til forfremmelse. Selv har jeg resignert litt i forhold

til å bytte jobb. Hvis jeg kan ha det slik jeg har det nå frem til pensjonsalder så er det ok. Kona jobber i oljeindustrien og tjener dobbelt så mye som meg, og det er viktigere at hun beholder jobben enn at jeg gjør det.

Informant 2:

Jeg leter ikke etter ny jobb på det nåværende tidspunkt, men jeg har ikke samme motivasjon for å bli i jobben som for åtte år siden. Før ville jeg være med å fremme selskapet for at det skulle gå bra. Nå er motivasjonen mer tuftet på den faglige utfordringen og kompensasjon. Hvis jeg enkelt kunne erstatte min nåværende inntekt ville nok min turnoverintensjonen vært større. Det overasker meg at så mange som 40% leter etter ny jobb. Jeg har snakket med flere kapteiner som søker nye utfordringer fordi de er lei av mye helgejobbing og å stå opp klokka fire om morgenen.

Informant 3:

Jeg kjenner meg igjen i funnene fra spørreundersøkelsen om at over 40% av flygerne aktivt er jobbsøkende. Etter streiken ifm. K-15 fikk flygerne garanti for at det skal være 700 fast ansatte flygere i Skandinavia. Denne garantien utløper høsten 2017, og det er økende bekymring for hva som vil skje etter dette tidspunktet. NAX hadde allerede i K-15 planer om å gjøre 250 skandinaviske flygere overtallige, og det er ingen grunn til å tro at disse planene er endret. Som eksempel kan nevnes at vi har mistet ca 50% av Skandinavia-Spania produksjonen til Spania baserte flygere, som jobber på kontrakt (uten fast ansettelse).

Våre kommentarer:

Mange piloter ser seg om etter ny jobb. Hva en ser etter kommer an på ens nåværende situasjon. Piloter på kontrakt ønsker seg fast arbeid, og de fast ansatte frykter å skulle ende opp på kontrakt. Pilotene tror Kjos ønsker å overføre alle til midlertidige kontrakter ved første anledning. Derfor er det flere av de skandinaviske pilotene som vurderer å forlate bransjen. Selv om mange ønsker å bytte jobb er det ikke så mange som faktisk gjennomfører denne intensjon. Det er flere forhold som hindrer et jobbytte. Først og fremst er det mangelen på tilgjengelige relevante jobber innen akseptabel avstand som utgjør hindringen, dernest er det vanskelig å finne en annen jobb som kan erstatte nåværende lønn. Pilotyrket er veldig spesialisert, og kunnskap og ferdigheter en har tilegnet seg som pilot anses ikke som relevant erfaring i så mange andre jobbsammenhenger. Videre er det vår erfaring fra bransjen at jo eldre en blir, og jo lengre en har jobbet i samme jobben, jo større motstand mot endring



utvises fra den enkelte flyger. En blir satt i livsstilen, og det er et ork å begynne på noe helt nytt. Skal en skifte jobb, og kanskje bransje krever det gjerne tilleggsutdanning, og det er mye arbeid og nokså psykisk krevende for den enkelte å begynne et studie i voksenalderen tillegg til familie og et allerede tøft jobbprogram. Tradisjonelt har jobbmarkedet heller ikke vært lett for den som er godt voksen.

### **5.3 Dokumentundersøkelse**

I denne delen presenterer vi funn gjort i ulike skriftlige kilder for å kunne se problemstillingen fra andre vinkler, og derved styrke reliabiliteten i oppgaven. Nærmere bestemt har vi vært på jakt etter informasjon som kan si noe om utviklingen i relasjonen mellom ledelse og medarbeidere. Vi har hentet informasjon fra NAX' årsrapporter samt nyhetsoppslag i media.

#### **5.3.1 Årsrapporter**

Generelt nevnes det lite om forholdet mellom ledelse og medarbeidere i årsrapportene, men noen små indikatorer på at denne relasjonen etterhvert har blitt mer konfliktfylt finnes. I Norwegian (2003), den første etter at NAX begynte å operere jettfly, står det under avsnittet *organisasjon, arbeidsforhold og miljø*: "De ansatte har ved innføringen av den nye flytypen gjennomført et omfattende arbeid med høy kvalitet på svært kort tid. Det står det stor respekt av."

og videre: "De ansatte er svært motiverte i sitt arbeid." (s.4)

I Norwegian (2009) står følgende:

"The company's management emphasize the importance of a constructive and positive partnership with all unions and good cooperation within Norwegian in general. Since the start-up of the low cost operation in 2002, there have been no conflicts in Norwegian that have ended in industrial actions. The Group's employees keep a high working standard, continuously focusing on building and securing their working place for years to come." (s.8)

Den samme teksten finnes også i Norwegian (2010), mens det i senere årsrapporter nevnes svært lite om hvordan forholdet mellom ledelsen og medarbeiderne er. I 2011 åpnet NAX base i Helsinki, og her ble alle flyene bemannet med kontraktsflygere. Dette førte umiddelbart til et mer konfliktfylt forhold mellom ledelsen og flygerne, og forhandlingene om ny kollektivavtale endte nesten i konflikt. I Norwegian (2012) står det:

“Norwegian Air Shuttle ASA is a member of NHO Aviation, which is a member of NHO (Confederation of Norwegian Enterprise).

The 2011 collective salary review was conducted through centralized collective bargaining with most unions. Moderate changes in wages and efficiency were achieved with these unions.” (s.3)

I desember 2012 avsluttet ledelsen ytelsespensjonsordningen for alle ansatte uten forhandling og overførte de til en ordning med innskuddspensjon. Innskuddspensjon er mer forutsigbart og mindre kostbart for organisasjonen, men fører samtidig til lavere ytelser for de ansatte. Flygerne hadde avtalefestet at deres pensjon skulle være etter ytelsespensjonsmodellen. I Norwegian (2013) står det:

“At the end of December 2012, the Norwegian Group was involved in one legal dispute. As a consequence of the change of the pension scheme for employees in the Norwegian pension system, the Norwegian Pilot Union submitted an application for a summons against Norwegian Air Shuttle ASA at the Norwegian Labor Court. In the application, the claimants state that the change is in breach of the pilot collective agreement. The trial is scheduled in April 2013. Norwegian Air Shuttle ASA is in negotiations with the Norwegian Pilot Union to have the case settled.” (s.57)

Kollektivavtaleforhandlingene våren 2015 mellom flygerne og ledelsen endte i en 11 dager lang streik. Dette beskrives to steder i Norwegian (2015):

”In March 2015 the negotiations with the Scandinavian trade unions failed and thus the pilots were on strike for 11 days. During the strike 1 891 flights were cancelled and over 200 000 passengers were affected. Most of Norwegian’s domestic flights in Norway, Sweden and Denmark were grounded during the strike. In addition several flights were also affected by other sympathy actions.” (s.18)

Og i en note under Financial Statements:

“On 28 February 2015, several pilots employed in the subsidiary Norwegian Air Norway AS, commenced a strike, organised by Norwegian Pilot Union (NPU). The strike was escalated and seriously affected the airline Norwegian Air Shuttle ASA’s production for the 11 days until it was solved. During the strike, most of the Scandinavian production was stopped and approximately 1 000 employees were temporarily laid off. On reaching agreement with NPU, the Scandinavian pilots have received a guarantee of employment for three years and a master seniority list for pilots based in Europe. The agreement additionally specifies cost reductions for the group in the form of reduced pension liabilities and insurance schemes. In addition to

the direct impact of the strike including startup costs, Norwegian lost future bookings which will affect future revenues. Sales picked up again immediately after the strike was ended, but the load factor on domestic routes will be lower than normal for a period of time. The company has not quantified the full impact of the strike. On 5 March 2015, Norwegian Air Norway AS established three new subsidiaries for its pilots in Norway, Sweden and Denmark respectively, and all employees were transferred to the companies in his/her respective country with the existing tariff agreements, working conditions and benefits.” (s. 61)

Streiken er så vidt nevnt i Norwegian (2016):

“In March 2015 there were negotiations with the Norwegian Pilot Union regarding the tariff agreement for the pilot companies within Norwegian Group. The negotiations lead to an extensive strike with consequences for both Norwegian Group and its customers.” (s. 23)

En annen indikasjon på trivsel på arbeidsplassen, og kanskje også en indirekte indikator på relasjonen mellom ledelse og ansatte er statistikken over sykefravær. I Norwegian (2003) oppgis det totale sykefraværet å være 4,8%. I 2002 hadde NAX ansatte kun i Norge. I de følgende årsrapportene blir statistikken noe mer komplisert å sammenligne, dels fordi det ble åpnet nye baser, noe som innebærer at NAX har ansatte i Skandinavia, Europa, og etterhvert også i Thailand og USA, men også fordi sykefraværet i tidligere årsrapporter oppgis samlet for alle land og ansattgrupper. Ifølge Norwegian (2016) har sykefraværet steget markant gjennom perioden, med norske flygere nå på 8,8% og kabinansatte på 15,8% (s. 23).

**SICKNESS LEAVE PER GROUP OF EMPLOYEES IN THE NORWEGIAN GROUP, INCLUDING AGENCY STAFF\*:**

	Cabin crew		Pilots		Other	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Norway	15.8%	15.3%	8.8%	8.9%	4.6%	4.9%
Sweden	9.7%	9.6%	7.2%	4.9%	-	-
Denmark	12.1%	10.4%	6.6%	7.3%	-	-
Finland	5.4%	6.6%	5.5%	3.7%	-	-
Spain	3.1%	1.9%	3.7%	2.2%	-	-
UK	3.5%	4.1%	3.5%	1.8%	-	-
US	6.9%	3.4%	-	-	-	-
Thailand	1.5%	1.8%	5.3%	2.2%	-	-

\*J) Calculated sick leave comparable across all units. For Norway the external reported sick leave is calculated different. The official reported sick leave for Cabin Crew was 13.3% (12.7%) and 8.6% (8.1%) for Pilots.

Figur 9 Sykefravær (Norwegian, 2016, s. 23)

Informasjonen som kommer frem i årsrapportene tegner et bilde av at ansatt-ledelse relasjonen var god tidlig i perioden for så å gradvis bli mer anstrengt. Positiv omtale av de

ansatte i tidlige rapporter snur til noe som kan virke som et mer kjølig og distansert forhold. Konfliktnivået virker å være lavt og relasjonen virker fredfylt til og med 2010 rapporten. Etter dette er det en pause hvor det egentlig ikke sies stort annet enn at NAX har som ambisjon å ha motiverte og dyktige medarbeidere. Så i 2012 rapporten nevnes det i et kort avsnitt at flygerforeningen har tatt ut søksmål mot NAX for avtalebrudd i forbindelse med omlegging av pensjonssystemet. Nesten-streiken i forbindelse med flygerforhandlinger i 2013 nevnes ikke, og konflikten med norske og danske kabinansatte i 2014, hvor en enkelt kabinansatt var tatt ut i streik, er heller ikke nevnt. Den 11 dager lange flygerstreiken våren 2015 omtales relativt grundig i årsrapporten for 2014, men er bare så vidt omtalt i rapporten for det regnskapsåret streiken fant sted. Grunnen til at en hendelse som tilhører regnskapsåret 2015 i hovedsak blir omtalt i årsrapporten for 2014 sies det ingenting om.

Høyt sykefravær er ikke nødvendigvis en indikator på dårlig arbeidsmiljø eller et anstrengt forhold mellom ansatte og ledelse, men ifølge et Fafo-notat (2013) er det en sammenheng mellom sykefravær og arbeidsmiljø. Arbeidsmiljøet i sin tur kan påvirkes av faktorer som; positive, tilgjengelige og rettferdige ledere, god kommunikasjon, godt samarbeid, positivt klima, ansattes medvirkning, autonomi osv. Det at relasjonen mellom ledelse og ansatte har blitt mer anstrengt kan være en medvirkende årsak til at sykefraværet tilsynelatende har doblet seg i denne perioden.

Våre kommentarer:

Årsrapportene fremstår som nokså standardiserte dokumenter, og bortsett fra noen få setninger om pilotstreiken i 2015 finnes det ikke mange direkte tegn på en konfliktfylt relasjon mellom de ansatte og ledelsen. Det er heller ikke å vente at slikt skal fremkomme i særlig grad i årsrapporter. En ting verdt å merke seg er den økende kompleksiteten i årsrapportene, noe som følger av NAX's kraftige ekspansjon og stadig mer komplekse selskapsstruktur.

### **5.3.2 Nyhetsoppslag i media**

NAX har siden oppstarten fått mye oppmerksomhet i pressen, og CEO Kjos har også deltatt i flere debattprogram på TV. Det følgende er utdrag fra ulike medieoppslag, som sier noe om utviklingen i ansatt-ledelse relasjonen. Vi har valgt å lage en kronologisk fremstilling av våre

funn for å gjøre det lettere å følge utviklingen i relasjonen. Fremstillingen starter i 2006 og går helt frem til 2015.

Under flygerstreiken i SAS i januar 2006 uttalte Kjos i et debattprogram på NRK at:

“Nr.1 skal du tenke på dine ansatte, og nr.2 på passasjerene. For det hjelper ikke om dine ansatte er furtne og gretne, ja så blir dine passasjerer det og. Så primæroppgaven er å ta vare på sine ansatte, og resten kommer.” (Solheim, 2015, 5. mars).

Dette ble uttalt på et tidspunkt før NAX hadde ekspandert ut av Skandinavia.

I 2011 åpnet NAX ny base i Helsinki med kontraktsflygere, og møtte umiddelbart motstand fra NPU, de skandinaviske flygernes fagforening. Flyinstruktører organisert i NPU nektet å reise til Finland for å trene sine nye kolleger ansatt på kontrakt. NPU ville da melde NAX inn for arbeidsretten (Aftenposten, 2011, 4. april).

NAX åpnet i 2012 baser i Spania og England, også disse med kontraktsflygere (Norwegian, 2013, s. 3). Flygernes kollektivavtaleforhandlinger i april/mai 2012 ble igjen konfliktfylte. NPU krevde at flygere ansatt ved nye utenlandske baser skulle ha faste ansettelse og anstendige vilkår i det landet produksjonen var hjemmehørende (Aftenposten, 2012, 18. april). Konflikten ble løst uten streik, og det ble inngått avtale om at NAX kunne operere med innleide kontraktsflygere i en periode på inntil to år ved oppstart av nye baser, men at disse flygerne deretter skulle ha fast ansettelse (Adressa, 2012, 8.mai). I september samme år varslet NPU om søksmål. De mente det var avtalebrudd når NAX fraktet spanskbaserte kontraktsflygere til skandinaviske baser for å utføre skandinavisk produksjon på allerede eksisterende ruter (Dahl, 2012, 11. september).

Ifølge Norwegian (2014) ble det igangsatt en restrukturering av organisasjonen i NAX. Dette innebar blant annet opprettelse av et nytt heleid datterselskap i Irland (s.2). Alle de skandinaviske flygerne ble først virksomhetsoverdratt til det nyopprettede datterselskapet Norwegian Air Norway, for så midt under kollektivavtaleforhandlingene å bli informert om at de igjen skulle virksomhetsoverdras til heleide nyopprettede datterselskaper i Norge, Sverige og Danmark, dette for å svekke deres forhandlingsrett ifølge NPU. Flygerne brøt forhandlingene og varslet om plassoppsigelse for å opprettholde forhandlingsretten (Hustadnes, 2013, 14. oktober). NPU som medlem i PARAT/YS fryktet at de i tilfelle streik ville bli erstattet av innleide kontraktsflygere fra andre baser. For å hindre dette varslet

PARAT at de ville ta ut de kabinansatte i sympatistreik. Det ble ingen streik, og flygerne beholdt ansettelse i datterselskapet Norwegian Air Norway (K. E. Mikalsen, 2013, 31. oktober). NAX overførte flygerne til ny innskuddspensjonsordning uten forhandling i desember 2012. Dette reagerte flygerne sterkt på, siden de hadde avtalefestet rett til ytelsespensjon. NPU klaget saken inn for Arbeidsretten (Bast, 2012, 21. desember). I juni 2013 avsa Arbeidsretten dom i flygernes favør ("Parat vs. NHO/Norwegian Air Shuttle ASA," 2013, s. 23). Ifølge E24.no (2013, 19. desember) ble alle svenske kabinansatte sagt opp, for så å bli overført til bemanningsselskapet Proffice, slik at NAX kunne leie inn tjenesten derfra. De norske og danske kabinansatte ble også forsøkt overført til vikarbyråer våren 2014, men her greidde de ansatte gjennom kollektivavtaleforhandlingene å bevare faste ansettelser, norsk verneting, lovverk og forhandlingsordning. Under forhandlingene mottok de ansatte sms-trusler om avvikling av kabinbaser, overføring til vikarbyråer og suspensjon av rabatterte personalbilletter i tilfelle streik. En enkelt kabinansatt ble tatt ut i en 11 dager lang symbolsk streik, men konflikten fikk ellers en fredelig utgang, og de ansatte fikk videreført viktige prinsipper fra den gamle avtalen. Det ble også signert en protokoll som slo fast at: "arbeidsgivers styringsrett ikke skal benyttes som trussel mot en ellers lovlig arbeidskamp" (Aftenposten, 2014, 19. mai). På World Low Cost Airlines Congress i London i september samme år, etter at Finnair hadde outsourcet mange av sine kabinansatte, uttalte Kjos: "Du må ta vare på dine ansatte - ikke hive dem ut." (Kaspersen, 2014, 16. september).

Turbulensen fortsatte inn mot flygernes kollektivavtaleforhandlinger våren 2015, hvor deres hovedkrav var å få en kollektivavtale med morselskapet, som de mente var deres reelle arbeidsgiver. NAX på sin side krevde at flygerne skulle over på ytelsespensjon, og nektet dem avtale med morselskapet. Det endte opp med at 650 skandinaviskbaserte flygere gikk ut i streik. Mens forhandlingene pågikk gjennomførte NAX en virksomhetsoverdragelse av flygerne til tre nyopprettede datterselskaper i Norge, Sverige og Danmark (Bach, 2015, 5.mars). I pressen sirkulerte et oppslag en av flygerne hadde publisert på Facebook:

"– Norwegian har de tre siste årene gradvis posisjonert seg til det de gjør i dag, som jeg betrakter som ren fagforeningsknusing. Vi ønsker å få beholde de vilkårene vi har og få prinsippfestet at vi ikke skal bli utkonkurrert av piloter i eget selskap på sosiale dumpingkontrakter, sier Lundereng."

Videre:

"Forhandlingene de tre siste årene har derfor ikke handlet om å forbedre våre vilkår, men om å få beholde det vi har hatt og få prinsippfestet at vi ikke skal bli utkonkurrert

av piloter i eget selskap på sosiale dumpingkontrakter. Dette har ført til at det har vært på nippet til streik de tre siste år men i siste time og på overtid har vår leder skrevet under på en protokoll og prinsippavtale om at vi skal få beholde eksisterende selskapsstruktur og produksjon i Skandinavia - en avtale som selskapet har brutt ved første anledning og mer eller mindre ikke brydd seg om.”

Og til slutt:

“Den måten Norwegian har oppført seg på de siste 3 - 4 år er et klart brudd med den Skandinaviske modellen i arbeidslivet vi har hatt de siste 100 år. Vi er tilbake til den råe turbokapitalismen som eksisterte tidlig på 1900 tallet før arbeiderbevegelsen fikk kjempet igjennom et regulert arbeidsliv.” (Brandeggen, 2015, 2. mars).

Under denne konflikten omroket NAX egne kontraktsflygere og leide inn fly og mannskap fra eksterne selskaper for å begrense skadene, noe fagforeningen karakteriserte som streikebryteri. Flygerne uttalte at de har mistet all tillit til ledelsen (Kaspersen, 2015, 4. mars).

Hovedverneombud for flygerne i Norwegian Air Norway ble i juni 2015 sagt opp blant annet på bakgrunn av ytringer han skal ha kommet med under streiken. Dette ble av en arbeidsrettsekspert karakterisert som høyst uvanlig fordi hovedverneombud har en veldig sterk ytringsfrihet om de opptrer på vegne av de ansatte. To år tidligere hadde lederen for flyteknikernes organisasjon blitt kalt inn til AML 15-1 møte (oppsigelsesmøte) for en uttalelse han kom med i et avisintervju. Han beholdt jobben fordi ledelsen ikke kunne ta han på noe av det han hadde uttalt til pressen. Han hadde nå sluttet i jobben som fagforeningsleder, men kommenterte at: “Hendelser av denne typen bidrar neppe til at mange ønsker å påta seg rollen som tillitsvalgt.” Ledelsen i NAX hevder at det er høyt under taket hva gjelder ytringer. Førstelektor Ørjasæter ved Institutt for Ledelse og Organisasjon ved Høyskolen i Oslo kommenterte at der synes å være et sprik mellom hva ledelsen sier og hva den gjør (Brustad & Hustadnes, 2015, 9. august). Saken fikk rettslig etterspill, og endte med at partene inngikk et forlik når den ble behandlet i Asker og Bærum tingrett. Hovedverneombudet fikk ikke tilbake jobben (Bjørndal, 2015, 4. desember).

Det er flere ting som er verdt å merke seg i vår gjennomgang av aktuelle medieoppslag. Det første er at det nesten ikke finnes oppslag som omhandler konflikt i NAX før 2011. Det neste er at den nokså plutselige oppblomstringen av konfliktrelaterte artikler i media tidsmessig

stemmer overens med NAX' ekspansjon ut av Skandinavia. Videre noterer vi at Kjos' uttalte strategi fra debattprogrammet i 2006; "ta vare på dine ansatte så vil de ta vare på kundene", ser ut til å ha endret seg markant. En slik uttalelse i media på et tidspunkt hvor konkurrentens flygere spontanaksjonerte, behøver ikke å være beskrivende for NAX' strategi på den tiden, men var muligvis bare et forsøk på å skåre billige poeng hos seerne i beste sendetid. Det er påfallende hvordan kjernen til alt dette oppstyret ser ut til å være NAX's stadige forsøk på å kutte personalkostnader ved å overføre skandinaviske fast ansatte til midlertidige kontrakter, og at personell til all ekspansjon er kontraktsansatte leid inn gjennom ulike bemanningsbyrå. Om en titter på strukturen i Norwegian konsernet og de involverte bemanningsbyråene, finner vi at NAX gjennom en vrimmel av helt eller delvis eide selskaper, faktisk har full kontroll over de fleste av disse bemanningsselskapene. Det kan virke som NAX forsøker å fortsatt ha direkte kontroll på de ansatte uten å måtte ta arbeidsgiveransvar. Det kan også synes som det er et mål for NAX å ødelegge de ansattes mulighet til å påvirke egen situasjon gjennom fagorganisering og regulære kollektivavtaleforhandlinger. De ansatte blir mer og mer sett på som et nødvendig onde heller enn en ressurs. Når de ansatte nærmest føler seg uønsket av egen arbeidsgiver slik det fremstår i media, er det en naturlig reaksjon at konflikt oppstår.

Det har vært trendy en tid for organisasjoner med dype røtter i norsk arbeidsliv å outsource arbeidsplasser, og stadig søke billigere måter å produsere på. At NAX forsøker å ekspandere i utlandet hvor det kan ha en lavere kostbase er å forvente fra et lavkostselskap, men at en forsøker å importere utenlandske ansettelsesmodeller til Norge og Skandinavia er nytt, i hvert fall i luftfartsbransjen.



## 6. Diskusjon og analyse

I dette kapittelet drøfter vi resultatene vi har presentert i kapittel 5 opp mot teori presentert i kapittel 2. Vi tar utgangspunkt i våre forskningsspørsmål, og strukturen i kapittelet er basert på disse.

### 6.1 Hva karakteriserer lederstilen i NAX i dag?

Når en leder og dennes lederstil skal beskrives vil ens ståsted være avgjørende for hvordan en oppfatter både personen og lederstilen. Lederen har nok sin egen oppfatning av hvordan han eller hun fungerer som leder, og hva som karakteriserer ens lederstil, og en eier eller investor vil trolig gi en annen karakteristikkk enn hva en ansatt ville gjøre. Slik NAX ledelsen har fremstått utad siden oppstarten med jetfly i 2002, og slik den beskrives av våre informanter, har storeier og CEO Kjos hatt en svært sentral rolle. I mange tilfeller så sentral at hans person nærmest har blitt oppfattet som synonymt med NAX' ledelse. For denne denne drøftelsen vil derfor Kjos og NAX' ledelse bli omtalt som ett og samme.

For å karakterisere lederstilen gir vi en beskrivelse basert på de ulike observatørens ståsted; CEO Kjos gjennom sin selvbiografi "Høyt og lavt", flygerne gjennom deres responser i intervjuene og spørreundersøkelsen vi gjennomførte i forbindelse med oppgaven, og til slutt observatøren på utsiden av organisasjonen som får sin informasjon gjennom media.

I boken *Høyt og lavt* forteller Kjos (2015) vekselvis om sin egen oppvekst på landsbygda og sitt virke som leder for NAX. Fra å bli født som den lille tvillingen på bare 750 gram, som legen ga dårlige odds for at skulle klare seg, via militær utdanning som fallskjermjeger og jagerflyflyger, til foretningsadvokat med spesialfelt sjørett, kom han ved en tilfeldighet inn som eier og leder i flybransjen. Boken tegner et bilde av en intelligent og dyktig person med høy risikovilje, og en ukuelig og sterk tro på egen dømmekraft og egne ferdigheter. Det fortelles mye om det indre liv i NAX' styre og ledelse, og om hvordan Kjos støtter seg på en liten gruppe lojale og dyktige mennesker i sitt virke som eier og leder. Han beskriver seg selv som en knallhard og talentfull forhandler. Når viktige beslutninger skal tas blir dette som regel gjort i samarbeid med den eller de i ledelsen med best kompetanse på feltet.

Våre informanter ble under intervjuene bedt om å karakterisere lederstilen i NAX. I det følgende gjengir vi deres svar. Den første informant svarte at "lederstilen er basert på

frykt”, den andre at lederstilen er “kynisk, top-down” og at “jeg forteller - du gjør” er en dekkende beskrivelse. Han hevder videre at lederstilen ligner på transaksjonsledelse. Vår tredje informant svarte: “Jeg oppfatter lederstilen som totalautoritær, og management-by-fear er karakteriserende”. Det beskrives en lederstil hvor mellomledere i økende grad har blitt handlingslammet og fratatt sitt mandat. Den autoritære stilen har medført at mellomledere lever i konstant frykt for å ta avgjørelser fordi de kanskje ikke vil bli akseptert av toppledelsen. Denne stilen har medført at CEO Kjos ikke får nødvendige tilbakemeldinger fra mellomledernivå eller flygere. Et eksempel fra 2013 nevnes, hvor flygerforeningen i forbindelse med kollektivavtaleforhandlingene sa opp avtalen om salg av fridager. Det gikk da to uker før Director of Flight Operations turte å informere toppledelsen om at flygerne ikke lenger solgte fridager. Vi som jobber i bransjen har lenge hørt rykter om NAX-lederens temperament, vår tredje informant bekreftet dette under intervjuet:

”Et annet eksempel er at han ved flere anledninger har benyttet seg av både nedlatende uttalelser, verbale angrep, sinne, samt andre typiske hersketeknikker. Disse hendelsene oppstår som regel når han møter saklige motargumenter, eller saklig påpeking av faktafeil, eller slutninger han gjør”.

Skogstad og Einarsen (2002) trekker frem at det å ha sinte utbrudd, ydmyke medarbeidere eller å utvise arroganse som eksempler på destruktiv ledelse. Elementer av dette sammenfaller godt med hvordan teorien beskriver autokratiske ledere; 1. lederen tar alle viktige avgjørelser, 2. er mer opptatt av måloppnåelse enn følgernes trivsel og tilfredshet, og 3. motiverer de ansatte gjennom straff, eller trussel om straff. Vår tredje informant fortalte at all kommunikasjon mellom ledelsen og flygerforeningen nå foregår gjennom NAX’ advokatfirma. Dette tyder på at ledelsen ønsker å holde en viss avstand til de ansatte, og at forholdet disse to imellom er relativt anstrengt. Informant nummer to hevder at lederstilen ligner på transaksjonsledelse. Dette kan nok medføre riktighet ved at det istedenfor et nært samarbeid ledelse og flygere i mellom nå er mer distanse, og forholdet er mer transaksjonspreget i at flygeren utfører den jobben han eller hun er satt til i bytte mot lønn, altså en ren instrumentell relasjon. På den annen side hevder Burns (1978) at slike transaksjoner typisk tilgodeser både ledelsens og de ansattes behov og interesser. Slik relasjonen har blitt beskrevet for oss er det her mest snakk om å tilgodese ledelsens behov og interesser. Selv om det er i de ansattes interesse å motta kompensasjon for utført arbeid er det neppe i deres interesse å bli byttet ut med billigere ansatte på kontrakt eller å få sine vilkår desimert. I flere sammenhenger har Kjos beskrevet at ambisjonen for NAX er å bli en stor global aktør, og i årsrapport (2015, s.13) står det: “The Group also wait for 266 aircraft on

firm order for delivery over the coming years, which is a strong confirmation of the Group's strategy to become a global airline". Dette er den største flybestillingen i europeisk historie. Det kan argumenteres at det her finnes likhetstrekk med tyranniske ledere fra historien ved at en har store vyer og ambisjoner, men at en har få skrupler i forhold til hvordan målene skal oppnås. Virkemidlene dagens tyranniske ledere i vestlige organisasjoner har til rådighet er begrenset av lover og regler, samtidig som samfunnet legger visse føringer og begrensninger i forhold til hva som er kulturelt akseptert.

## 6.2 Hvor lenge har denne lederstilen vært dominerende i selskapet?

I forrige kapittel karakteriserte vi lederstilen i NAX som destruktiv, og med likhetstrekk fra både autokratisk og tryrannisk ledelse. Vi vil i dette kapitlet se nærmere på hvordan lederstilen har utviklet seg, og forsøke å tidfeste når denne endringen fant sted.

Mange av de nåværende og tidligere ansatte har berettet om dugnadsånden som fantes tidlig i NAX's historie, og hvordan de ofret mye for at selskapet skulle gå bra. I Mikalsen (2015) beretter eks-direktør Aanby i NAX om hvordan;

“- mange ansatte ofret fritid og familie og var tilbakeholden med å kreve for mye kompensasjon fordi de ville være med på «dugnaden Norwegian.» Vi følte at vi hadde folket i ryggen og gjorde det stadig bedre i konkurransen med andre flyselskaper. Vi befestet en god posisjon i Skandinavia og åpnet stadig nye og spennende ruter i Europa. Vi ble inspirert av følelsen at å ri på en medgangsbølge”

Han sier også at de ansatte som har bidratt til Kjos' og styreleder Kise's formuer, som var begrenset i starten, nå antagelig føler at ledelsen vender dem ryggen ettersom de ikke ser ut til å få være med i selskapets videre satsing blant annet på langrutene.

Kjos ble ifølge Myklebost (2009) kåret til *Årets Vekstskaper* av Ernst & Young. Samtidig vant han også prisen *Kunsten å Lede og Utvikle* utdelt av HR-Norge og Manpower. I intervjuet som danner grunnlaget for artikkelen tillegger han sine ansatte en stor del av æren for utmerkelsen. Han uttaler at hans oppgave som øverste sjef er å være teamspiller, spille på lag med gjengen, coache dem ved behov, inspirere, motivere og lytte. Han sier også at hvis man ikke tør å risikere og ta feil avgjørelser vil selskapet stagnere og utviklingen stoppe opp. Han omtaler seg selv som en leder med åpen-dør filosofi, og at det er viktig med stor takhøyde for at de ansatte skal føle tilhørighet og eierskap til bedriften. Dette beskriver en

moderne, risikovillig og offensiv lederstil med stor støtte blant sine ansatte, en karakteristikk som stemmer godt overens med den våre informanter gir for samme tidspunkt.

Under intervjuene beskrev alle informantene våre et veiskille i omlag 2011, noe som tidsmessig sammenfaller med åpningen av NAX's base i Helsinki. En av informantene beskriver en lederstil som gikk fra å være typisk skandinavisk og inkluderende til å være kynisk og "top-down". En annen sier: "Kjos var også tidligere røff og autoritær i stilen, men han fremstod som en hærfører som evnet å få folk til å gå i krigen med seg, slik er det ikke lenger." En tredje sier at "Ledelsesstilen er basert på frykt".

I spørreundersøkelsens Q13.2 svarer 141 av 248 respondenter "agree" eller "strongly agree" på spørsmålet: "I worry that my employer will discipline me if I complain about working conditions". Det utgjør 57% av det totale antall responser på denne påstanden. Med andre ord er over halvparten av flygerne redde for å si fra om uheldige forhold på arbeidsplassen fordi de frykter represalier fra ledelsen. Med indre kjennskap til bransjen vet vi at en av grunnpilarene i moderne flysikkerhetsarbeid er det vi kaller "Non-Punitive rapportering". Dette er en sentral del av et flyselskaps "Safety Management System", noe som brukes proaktivt av de fleste større flyselskaper ved at en kan ta tak i uheldige trender før de fører til en alvorlig hendelse eller ulykke. Kjernen i et slikt system er at flygerne faktisk rapporterer inn store og små hendelser som potensielt kunne ha ført til en farlig situasjon. Slike hendelser kan være relatert direkte til flyoperasjonene, eller det kan dreie seg om prosedyrer som omhandler planleggingen av flyvninger eller hvordan flygernes arbeidsplaner blir utarbeidet. Eksempelvis tillater de felleseuropeiske reglene flygere å arbeide et maksimalt antall timer per dag, uke, måned og år, og den frie konkurransen gjør at selskapene forsøker å legge seg så tett opp til begrensningene de kan for god resursutnyttelse. Samtidig skal arbeidsplanene være utarbeidet på en måte som gjør at flygerne får tilstrekkelig hvile og kan være årvåkne når de fører flyene. Det kan dreie seg om lange arbeidsdager, skift i starttid fra sent til tidlig eller tidlig til sent. Det er flygerne som skal gjennomføre flyvningene i arbeidsplanen, og det er de som kjenner best hvordan arbeidsplanen virker inn på kroppen og evnen til å holde seg årvåken gjennom arbeidsdagen. Dersom det forekommer kombinasjoner i arbeidsprogrammet som medfører at mange opplever fatigue (tretthet) er det viktig at selskapet blir gjort oppmerksom slik at programmet kan endres. Frykt for represalier kan medføre at viktige forhold ikke blir rapportert, og er derfor ikke bra verken for sikkerheten eller trivselen.

I sin selvbiografi Høyt og lavt (2015, s. 330) skriver Kjos:

“Å se folk bevisst gå inn for å ødelegge sin egen arbeidsplass på denne måten ga meg følelsen av å være midt i en fortelling av Franz Kafka der det skjer merkelige ting hele tiden, men hvor man aldri får skikkelig tak i hva det er”.

Denne uttalelsen har sin bakgrunn i at en gruppe NAX-flygere skal ha tatt turen til Luftfartstilsynet i Bodø for å forsøke og overtale dem til å nekte Kjos å starte langruteoperasjon med crewbase i Thailand. Flygerne hevdet på sin side at møtet dreiet seg om helt andre ting.

Frem til 2011 var alle flybesetninger i NAX fast ansatte i Skandinavia. Åpningen av basen i Helsinki skulle bli en milepæl i så måte, for her ble alle hyret inn gjennom Arpi, et bemanningsselskap med kontor i Estland men med norske eiere. NAX sin strategi er som omtalt innledningsvis kostnadslederskap, og når selskapet kunne sysselsette kontraktsflygere i Finland til langt dårligere vilkår enn hva deres egne skandinaviske ansatte flygere eller Finnair's flygere hadde, var det nettopp et konkurransefortrinn Kjos hadde skaffet seg. NPU beskyldte ifølge Kaspersen (2011) NAX for å bedrive sosial dumping fordi flygerne innleid gjennom det estiskbaserte kontraktsbyrået fikk vesentlig dårligere lønn enn både norske og finske flygere får i Finland. Svaret fra NAX's ledelse var at flygerne mottok kompensasjon langt over estisk minstelønn. Ofte har Kjos uttalt at han ikke kan eller vil eksportere det skandinaviske kostnadsnivået når han skal utvide operasjonen. Flygermiljøet i Norge og Skandinavia er lite og oversiktlig, og etter det vi kjenner til, var de skandinavere mange av flygerne NAX hyret inn gjennom bemanningsselskapet Arpi for å operere rutene til og fra Helsinki. Mange av dem hadde nylig blitt arbeidsledige gjennom konkursen i islandskeide Sterling i 2008. Når NAX de neste årene etablerte baser i Polen, Spania og England ble alle besetningene ansatt gjennom slike kontraktsbyråer. I Spania hadde den generelle arbeidsledigheten i 2011-2013 steget til over 25%. Dette kombinert med at hundrevis av flygere hadde blitt arbeidsledige etter konkursen i Spanair gjorde det forholdsvis enkelt å få tak i flygere - en kan si at det var arbeidsgivers marked.

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>EU-28</b>	9.2	9.3	9.0	8.2	7.2	7.0	9.0	9.6	9.7	10.5	10.9	10.2
<b>Euro area</b>	8.9	9.1	9.0	8.4	7.5	7.6	9.5	10.0	10.1	11.3	12.0	11.6
<b>Belgium</b>	8.2	8.4	8.5	8.3	7.5	7.0	7.9	8.3	7.2	7.6	8.4	8.5
<b>Bulgaria</b>	13.7	12.1	10.1	9.0	6.9	5.6	6.8	10.3	11.3	12.3	13.0	11.4
<b>Czech Republic</b>	7.8	8.3	7.9	7.1	5.3	4.4	6.7	7.3	6.7	7.0	7.0	6.1
<b>Denmark</b>	5.4	5.5	4.8	3.9	3.8	3.4	6.0	7.5	7.6	7.5	7.0	6.6
<b>Germany</b>	9.7	10.4	11.2	10.1	8.5	7.4	7.6	7.0	5.8	5.4	5.2	5.0
<b>Estonia</b>	10.3	10.1	8.0	5.9	4.6	5.5	13.5	16.7	12.3	10.0	8.6	7.4
<b>Ireland</b>	4.6	4.5	4.4	4.5	4.7	6.4	12.0	13.9	14.7	14.7	13.1	11.3
<b>Greece</b>	9.7	10.6	10.0	9.0	8.4	7.8	9.6	12.7	17.9	24.5	27.5	26.5
<b>Spain</b>	11.5	11.0	9.2	8.5	8.2	11.3	17.9	19.9	21.4	24.8	26.1	24.5
<b>France</b>	8.6	8.9	8.9	8.8	8.0	7.4	9.1	9.3	9.2	9.8	10.3	10.3

Figur 10 Utklipp fra EU unemployment rate table, 2003-2014 (%) (Eurostat, 2016)

Det er arbeidsgiveravgift, sosiale avgifter, og fleksibilitet som utgjør den store forskjellen i kostnadsnivå på fast ansatte og kontraktsansatte flygere, samt at det kan være opportunt for arbeidsgiver å utforske et generelt lavere kostnadsnivå og høy arbeidsledighet i et annet land. For det virker å være tilgangen på fleksibel og billigst mulig arbeidskraft som er driveren bak dette, og som utgjør mye av konkurransefortrinnet. I en oppfølgende mail etter intervjuene opplyser en av informantene at de fleste flygerne ved Helsinkibasen nå er fast ansatt i bemanningsselskapet Norwegian Air Resources Finland (NARF, heleid av NAX). Dette selskapet har i sin tur outsourcet driften av ansettelsesforholdet til et annet bemanningsselskap, OSM Aviation (OSMA, norsk foretak). På den ene siden anser finske myndigheter disse flygerne å være ansatt i Finland, med de sosiale rettigheter og plikter det medfører. På den annen side, når flygerne har behov for dialog med sin reelle arbeidsgiver vedrørende lønn, pensjon eller annet blir de henvist til OSMA, som i mange tilfeller henviser tilbake til NARF. Ifølge Aas (2015) har Norwegian Air Resources Holding kjøpt 50% av OSM Aviation. Det betyr at NAX gjennom holdingselskapet kontrollerer både NAR Finland og OSMA, mens flygerne opplever stor frustrasjon ved å falle mellom to stoler. Vår informant sier det slik:

“Når man samtidig legger til at "alt" bestemmes fra Fornebu og NAX (Kjos), og NARF "kun" har som oppgave å "levere pilot tjenester til Norwegian", i tillegg til at OSM Aviation hevder de bare har som oppgave å "administrere ansettelsesforholdet" til den enkelte pilot på oppdrag fra NARF, så er pulveriseringen komplett!”

Det kan legges til at OSMA ifølge Bratland (2015) har kjøpt 100% av Proffice Aviation, som de siste årene har hatt ansvaret for bemanning av kabinansatte til NAX, hovedsaklig i Sverige,

Danmark og Finland. OSM har ifølge artikkelen allerede et samarbeid med NAX i Storbritania, Spania og USA.

Kjernen i flygerkonflikten våren 2015 var ansettelsestrygghet, og det å unngå slik pulverisering av arbeidsgiveransvaret. Kjos ønsket å overføre de skandinaviske flygerne til lignende bemanningsselskaper, som NARF og OSMA, med minst mulig binding til morselskapet og minst mulig anledning for de organiserte flygerne til å påvirke sin egen arbeidskontrakt. Som kjent oppnådde de streikende flygerne å få en ansettelsesgaranti i tre år. Hva som skjer etter den tid vet de ikke. Det kan synes som at en del av NAX's kostnadslederskap strategi er å ha 100% kontroll over de ansatte uten å måtte ta arbeidsgiveransvar.

Sammenfattet kan vi si at lederstilen har gått fra å være fast men inkluderende tidlig i NAX's historie til nå å være nokså kynisk, spekulativ og ekskluderende.

### **6.3 Hvilken forekomst av ekstrarolleatferd finnes blant de ansatte i NAX i dag?**

H1: Som påvist er lederstilen autoritær, derfor må vi forvente at det i dag er lav forekomst av ekstrarolleatferd blant flygerne i NAX.

I de to foregående kapitlene har vi karakterisert lederstilen, og vi vil nå beskrive hvordan dette innvirker på de ansattes atferd på arbeidsplassen.

Som omtalt i kapittel 2 har vi delt inn ekstrarolleatferd i fem ulike dimensjoner, etter Organ's modell: Civic Virtue, Conscientiousness, Sportsmanship, Altruism og Courtesy. Dimensjonene kan igjen deles inn i to grupper, hvor de tre første handler om ansatt-ledelse relasjon og de to siste om ansatt-ansatt relasjon. Vi drøfter funnene ut fra en slik gruppering. teorien på området ekstrarolleatferd tilsier at forekomsten av ekstrarolleatferd burde være liten når de ansatte føler seg dårlig behandlet av ledelsen, eller har en anstrengt relasjon til ledelsen.

#### **6.3.1 Ansatt-Ledelse relasjon**

I kapittel 5.1.1 fant vi ut at resultatene for de tre dimensjonene Civic Virtue, Conscientiousness og Sportsmanship ikke var internt konsistente. Det vil si at resultatene ikke

peker i samme retning for de tre dimensjonene. Vi konkluderte med at det finnes lite Civic Virtue, eller hjelpende atferd, mens forekomsten av Conscientiousness og Sportsmanship er relativt høy. For å bedre forstå disse resultatene sammenligner vi funn fra spørreundersøkelsen med informasjon som fremkom under intervjuene.

For å kartlegge dimensjonen Civic Virtue i spørreundersøkelsen spurte vi blant annet om flygerne frivillig deltar på møter eller andre jobbrelaterte aktiviteter på fritiden. Her fremkom at flertallet ikke deltar i slike aktiviteter. Det stemmer godt med informasjonen som fremkom under intervjuene, her svarte en informant: “Nå gjør jeg kun det som må til for å opprettholde sertifikatene på fritiden”. En annen svarte: “De siste 2 årene er lysten til å bidra ikke eksisterende”

I spørreundersøkelsen spurte vi også om flygerne frivillig stiller opp på fridag dersom selskapet mangler mannskap. Her var sentraltendensen omtrent på midten av Likert-skalaen, altså ingen klar tendens i noen retning. At deres holdning til å jobbe på fridag i vår måling ikke slår ut likt som på de andre Civic Virtue spørsmålene kan skyldes at flygerne får godt betalt for dette. I og med at arbeid på fridag medfører økonomisk kompensasjon er det derfor tvilsomt om en slik handling faktisk kvalifiserer som ekstrarolleatferd. Om vi ser bort fra dette ene spørsmålet indikerer sentraltendensen enda klarere at forekomsten av denne type ekstrarolleatferd ikke er særlig stor.

For dimensjonen Conscientiousness fant vi i spørreundersøkelsen ut at flertallet av flygerne alltid gjør så godt de kan når de er på jobb, og at de gjerne forsøker å utføre jobboppgaver til en høyere standard enn hva som er påkrevd. Informasjonen som fremkom under intervjuene samsvarer godt med funn gjort gjennom spørreundersøkelsen. Det stemmer dog ikke med hva skulle forvente å finne basert på eksisterende teori. Når vi spurte mer omkring disse forholdene under intervjuene fant vi ut at årsaken trolig ligger i holdninger de fleste profesjonelle flygere har. Alle informantene svarte i prinsippet det samme: “Når jeg er på jobb gjør jeg så godt jeg kan”. En av informantene begrunner det slik: “Jeg opplever at det innenfor vår yrkesgruppe eksisterer en ekstremt høy grad av yrkesstolthet, og at alle gjør jobben to the best of their ability”.

Med vår erfaring fra bransjen og flygeryrket er dette forhold vi kjenner oss godt igjen i. Flygeryrket og utdannelsen for å komme inn i yrket er såpass krevende at flygerstudenter som ikke har disse holdningene enten vil falle fra under utdannelsen, eller ved at de ikke blir selektert når de stiller til jobbintervju. Flygermiljøet er relativt lite, og når *alle kjenner alle*



ender uegnede kandidater fort opp med et dårlig rykte. Gode referanser kommer alltid godt med når en er jobbsøkende, og i luftfartsbransjen medfører manglende referanser eller et dårlig rykte ofte at søkeren ikke får jobb.

Den siste ekstrarolleatferdsdimensjonen som har med ansatt-ledelse relasjon å gjøre er Sportsmanship. Her fant vi i spørreundersøkelsen ut at sentraltendensen for påstandene vi ba respondentene ta stilling til, samlet sett viste et signifikant utslag mot “strongly agree” på Likert-skalaen. Også dette strider mot hva en skulle forvente å finne ut fra eksisterende teori. Vi ba flygerne blant annet ta stilling til om de tenderer til å være løsningsorienterte (løse problemet) eller om de er mer opptatt av å finne ut hvem som er skyld i problemet. Her svarte det store flertallet at de er løsningsorienterte. Vi spurte også om hvorvidt de klager til ledelsen om de ikke får tildelt ferieperioden de ønsket seg. Her svarte et mindre flertall at de avstår fra å klage. Informasjon som kom frem under intervjuene stemmer også her godt med funn fra spørreundersøkelsen. En av informantene svarte: “I operative spørsmål er jeg løsningsorientert”.

Etter vår erfaring ligger det i trafikkflygeres natur å være løsningsorientert. Vi trener på nødsituasjoner og tilhørende prosedyrer i flysimulatoren med jevne mellomrom, og om en nødsituasjon oppstår når vi er ute og flyr kan det å ikke være løsningsorientert få uønskede konsekvenser for alle ombord.

### **6.3.2 Ansatt-ansatt relasjon**

Dimensjonene Altruism og Courtesy gjør det mulig for oss å forstå mer rundt det mellommenneskelige forholdet blant de ansatte i NAX. I motsetning til funnene for dimensjonene som handler om ansatt-ledelse relasjon fant vi her intern konsistens for de to dimensjonene som handler om forholdet mellom de ansatte.

For dimensjonen Altruism fant vi i kapittel 5.1.1 at det er relativt stor forekomst av hjelpende atferd blant flygerne. I spørreundersøkelsen spurte vi blant annet om flygerne tar seg tid til å hjelpe en kollega dersom denne strever, og om de hjelper nyansatte flygere med å finne seg til rette i sin nye jobb. I begge tilfeller svarte et solid flertall av de spurte at de både hjelper kollegaer som strever og nyansatte. Igjen er dette i strid med eksisterende teori. Når ansatte føler at de blir dårlig behandlet skulle en tro at det ville gå ut over forekomsten av ekstrarolleatferd. Under intervjuene svarte en informant: “Jeg hjelper eller oppmuntrer gjerne

kollegaer når jeg ser det trengs, og opplever at dette også gjelder andre”. En annen svarte: “Jeg hjelper gjerne en kollega eller passasjer når jeg ser det trengs. Dette gjør jeg mer av hensyn til medmenneskelighet og yrkesstolthet enn av omtanke for selskapet”. I dette svaret ligger muligvis forklaringen på hvorfor forekomsten av Altruism er høy til tross for den anstrengte relasjonen mellom ansatte og ledelse. Vi mistenker at det anstrengte forholdet til ledelsen har ført til sterkere samhold blant flygerne. Videre spurte vi om flygerne ofte oppmuntrer sine kollegaer eller gir uttrykk for at deres innsats blir verdsatt. Her svarte også et stort flertall av flygerne bekræftende.

For dimensjonen Courtesy spurte vi informantene: om de rådfører seg med kollegaer før de agerer, om de gir et forhåndsvarsel før de iverksetter en handling som kan påvirke en kollega negativt, og til slutt hvorvidt de deler informasjon med medarbeiderne. Responsene i spørreundersøkelsen viser tydelig at det store flertallet av flygerne viser omtanke for sine kollegaer. Dette bekreftes også gjennom intervjuene. En av informantene svarte: “Jeg utviser generelt omtanke for andre, og forsøker å være hensynsfull når jeg gjør noe som kan påvirke en kollega”. En annen svarte:

“Jeg gjør det jeg kan for å informere kollegaer før jeg gjør noe som potensielt kan påvirke dem negativt. Jeg involverer også andre før jeg tar en beslutning. Eksempelvis involverer jeg styrmannen slik at han/hun kan være med på å avgjøre hvor mye drivstoff vi skal ha med”.

Også for denne dimensjonen går våre funn på tvers av teorien. Vi mistenker at årsakssammenhengen kan være den samme vi har nevnt for Altruism, nemlig at felles skjebne styrker samholdet og gir høy, og kanskje økt forekomst av Courtesy.

En annen ting verdt å merke seg er at forekomsten av Altruism og Courtesy ser ut til å være betydelig større hos kapteiner enn hos styrmenn. Vi spurte inngående om dette forholdet under intervjuene. En av informantene svarte:

“Jeg tror at kapteiner viser mer av hjelpende atferd enn styrmenn fordi styrmennene føler seg desillusjonert, og ser ikke karrieremuligheter for seg selv. Styrmennene har ikke fått ta del i de gode årene i selskapet, og har nok ikke den samme positive ballasten som det kapteinene har”.

En annen svarte: “Det at kapteiner ifølge spørreundersøkelsen viser mer hjelpende atferd tror jeg må komme av den formelle kapasiteten det er å være kaptein, og at kapteinen vanligvis representerer et høyere erfaringsnivå enn styrmenn”.

Med indre kjennskap til bransjen gjenkjenner vi at kapteinen har en naturlig mentorrolle, spesielt overfor nye styrmenn. Det er trolig at denne forskjellen er mindre enn det SPSS rapporterer fordi vi fjernet fra populasjonen alle flygere som ble ansatt etter 2012. De gjenværende styrmennene i populasjonen har følgelig minimum fire års erfaring, noe som medfører at behovet for veiledning fra kapteinen er mindre.

Bare forekomsten av Civic Virtue dimensjonen av ekstrarolleatferd ser ut til å være lav. Forekomsten av de fire andre dimensjonene ser ut til å være relativt høy. Vår hypotese H1 må derfor forkastes.

#### **6.4 Hvordan har den endrede lederstilen påvirket forekomsten av ekstrarolleatferd?**

H2: I og med at lederstilen har blitt mer autoritær må vi forvente å finne at forekomsten av ekstrarolleatferd har blitt mindre siden 2011.

Ut fra det som kom frem i kapittel 6.3.1 vil vi her utdype hvordan den endrede lederstilen har påvirket de ansattes atferd. Både i spørreundersøkelsen og under intervjuene ble det benyttet retrospektive design. I kapittel 3.3 har vi redegjort for de iboende svakhetene ved en slik metodikk. Disse dreier seg om faren for at respondenten husker feil, og at mennesker har en tendens til erindringsforskyvning, noe som betyr at det en husker kan være fortenget og påvirket av hendelser som har skjedd siden.

For hver av de fem ekstrarolleatferdsdimensjonene ba vi flygerne huske tilbake, og ta stilling til om de for fire år siden ytet mer eller mindre av atferd beskrevet for den enkelte dimensjonen. Resultatene fra spørreundersøkelsen indikerer at flygerne yter mindre ekstrarolleatferd, som har med ansatt-ledelse relasjonen å gjøre, nå enn for fire år siden. For dimensjonene som dreier seg om ansatt-ansatt relasjon svarer flygerne at de ikke yter mindre ekstrarolleatferd i dag enn for fire år siden. For ansatt-ledelse dimensjonene er svarene slik en skulle forvente ut fra teorien, nemlig at forekomsten av ekstrarolleatferd har blitt påvirket av den endrede lederstilen. Når det gjelder ansatt-ansatt dimensjonene er resultatene ikke slik en skulle forvente basert på eksisterende teori.

Under intervjuene ble informantene konfrontert med funnene fra spørreundersøkelsen. Vi forsøkte å fordype oss i årsakssammenhengene, og finne ut hva flygerne mener kan være

forklaringen til at resultatene er slik. En informant nevner en episode hvor han kom med et konkret forslag om å benytte spesifikke holdovertid-tabeller for den type avisingsvæske som hovedsaklig benyttes i Norge (Clariant Safewing, CS). CS gir betydelig lengre beskyttelse enn andre væsketyper på markedet. NAX benyttet generiske tabeller, som må ta hensyn til den væsketyper som gir kortest beskyttelse. Avising er både dyrt og tidkrevende, og bruk av generiske tabeller vil i noen tilfeller medføre at flyet må avises på nytt. Informantens forslag ville kunnet gi besparelse for NAX, men ble avfeid av vedkommende leder som uinteressant. En slik type respons gjør trolig at det ikke kommer flere forbedringsforslag fra denne flygeren.

Flere av informantene beskriver episoder hvor flygere har blitt kalt inn på teppet, eller i ytterste konsekvens blitt sagt opp, for å ha uttrykt seg kritisk. Den tidligere omtalte sparkingen av hovedverneombudet for uttalelser han kom med under streiken i 2015 er et eksempel på dette. Slike reaksjoner fra ledelsen har trolig flere konsekvenser. Flygerne vil i fremtiden vegre seg for å komme med kritiske innspill i frykt for represalier. Ledelsen har kanskje fått stoppet den kritikken de ønsket å stoppe, men samtidig har de stoppet kritikk som er konstruktiv og kanskje både nyttig og verdifull. Konstruktiv kritikk og tilbakemeldinger er en forutsetning for å kunne utvikle og effektivisere produksjonen, og når de uteblir er det et tap for organisasjonen.

En av informantene fortalte at terskelen for å sykmelde seg nok er lavere i dag enn tidligere. Dette utsagnet korrelerer god med sykefraværstatistikken i årsrapportene. Siden arbeidsgiver i Norge betaler 100% av sykepengene de første 16 dagene av et sykefravær, vil en økning i fravær medføre en stor direkte kostnad. Når en flyger sykmelder seg må denne erstattes av andre tilgjengelige flygerressurser, enten en flyger på standbyvakt, en flyger som selger fridag, eller i verste fall må flyvningen kanselleres om det ikke finnes tilgjengelige ressurser. Vår erfaring fra bransjen er at terskelen er generelt høy for flygere til å sykmelde seg, og at sykefraværet for flygere typisk er langt lavere enn for eksempelvis kabinansatte. Vi mistenker at et tøffere arbeidsprogram, kombinert med at ledelsen viser en strengere holdning i forhold til å innvilge fridagsønsker i ytterste konsekvens kan føre til at flygeren sykmelder seg når han eller hun har behov for fri. Slikt slår ut på korttidsfravær, hvor arbeidsgiver betaler 100% av lønnen under fraværet. Et tøffere arbeidsprogram fører i seg selv til større helseslitasje og høyere både kort- og langtidsfravær. Ifølge tallene i figur 9 ser det ut som fraværet blant flygerne har nær doblet seg siden oppstarten i 2002.

“Det at vi ikke fikk ta del i ekspansjonen med langruter har gjort at motivasjonen har sunket”, sier en av informantene. Vi mistenker at dette kan gi direkte utslag i forekomsten av ekstrarolleatferd og kanskje også indirekte føre til økt fravær. Begge deler medfører i tilfelle økte kostnader for organisasjonen.

En annen av informantene uttalte:

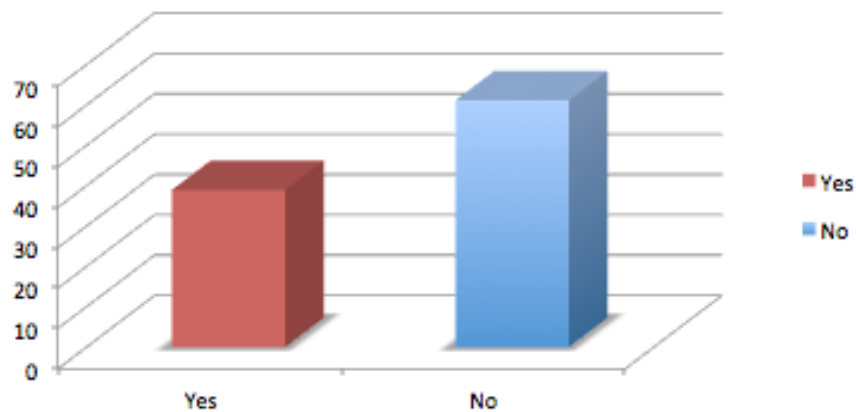
“Tidligere hadde man en følelse av at dersom man bidro til at NAS gikk godt, bidro man samtidig til å gjøre noe godt for seg selv og sin karriere. Tidligere var det dialog mellom flygere og ledelse, og selv om en ikke nødvendigvis fikk mye større gjennomslag for sine idéer følte man at man var med på laget, og det var en atmosfære av “gi-og-ta”. Flygerne så et selskap i ekspansjon, hvilket også ga karrieremuligheter. Dersom en bidrar med noe som gjør at selskapet går bedre medfører det ekspansjon, behov for flere flygere, flere kapteinsopprykk osv. Etter 2010 (HEL) ble denne “snoren” klippet over, og de fleste ser ikke lenger en fremtid for seg selv i selskapet. En har det en har nå, men vet lite om morgendagen”.

Våre funn indikerer at den endrede lederstilen har ført til mindre forekomst av ekstrarolleatferd på noen områder, mens det på andre områder ser ut til at forekomsten ikke har endret seg signifikant. Vår hypotese H2 kan derfor bare delvis aksepteres.

### **6.5 I hvilken grad finnes det turnoverintensjon blant de ansatte i NAX i dag?**

Ved hjelp av spørsmål i spørreundersøkelsen, samt gjennom samtalene med informantene under intervjuene har vi dannet oss et bilde av turnoverintensjonen blant flygerne i NAX. Av resultatene i spørreundersøkelsen ser vi at nær 40% av flygerne har svart bekræftende på spørsmålet; “I am actively looking for a new job”. Alle disse er ansatt i Skandinavia. Om vi regner med at svarene til disse flygerne er representative for hele gruppen, betyr det at 263 av de 690 NAX-flygerne ansatt i Skandinavia er jobbsøkende. Vi har ikke tilgang til statistikk for hva som er typisk i sammenlignbare skandinaviske bedrifter, men umiddelbart fremstår dette tallet som høyt.

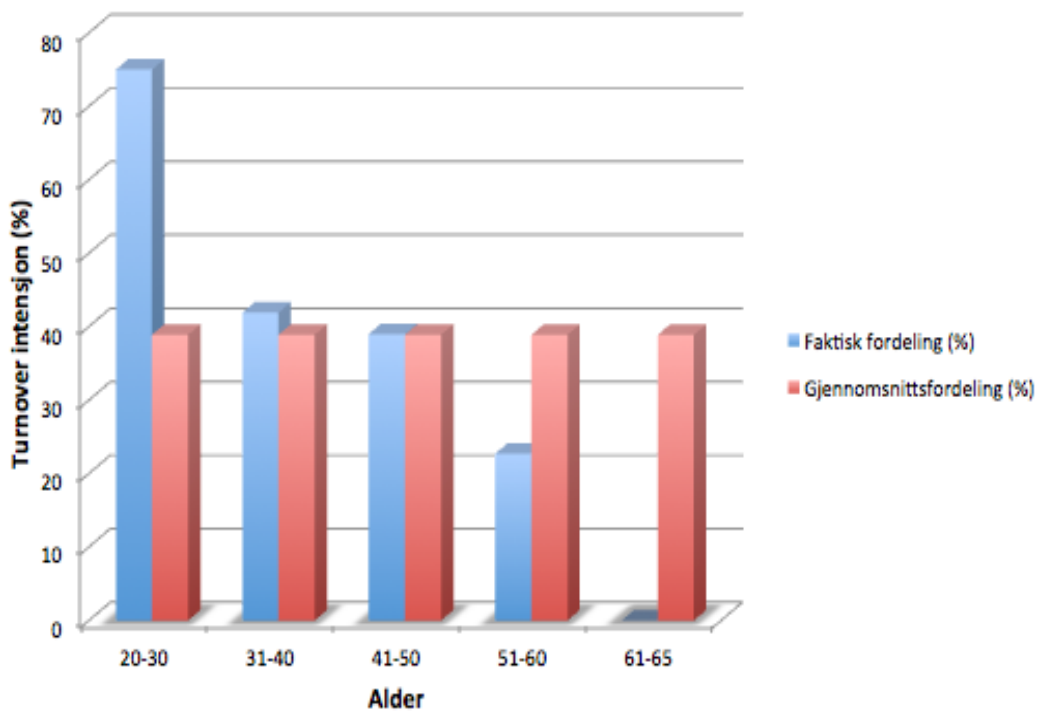
### Tot. turnoverintensjon blant flygere, NAX (%)



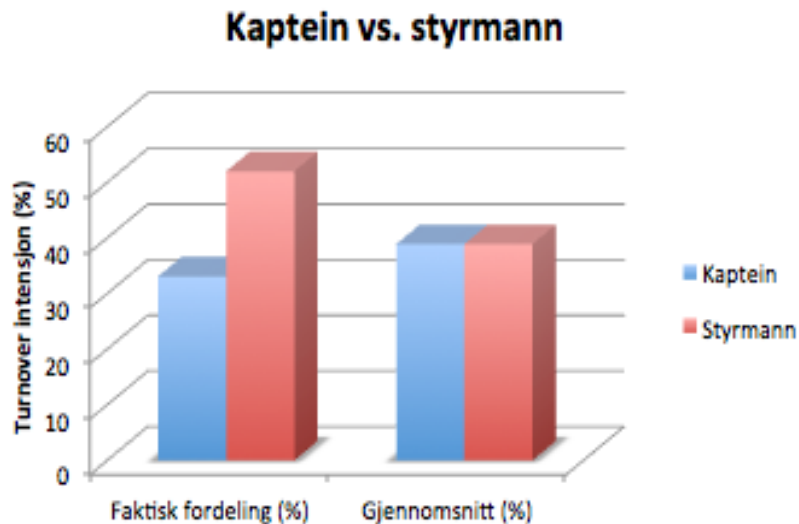
Figur 11 Turnoverintensjon.

For ordens skyld har vi kryssjekket kontrollvariablene Q1-Q6 mot turnoverintensjon (Q16) for å avdekke om det finnes uregelmessigheter. Ved hjelp SPSS og den ikke-parametriske metoden Chi-square, har vi gjort statistisk signifikante funn på at det prosentvis er større turnoverintensjon blant styrmenn enn kapteiner, og at unge flygere har større turnoverintensjon enn eldre.

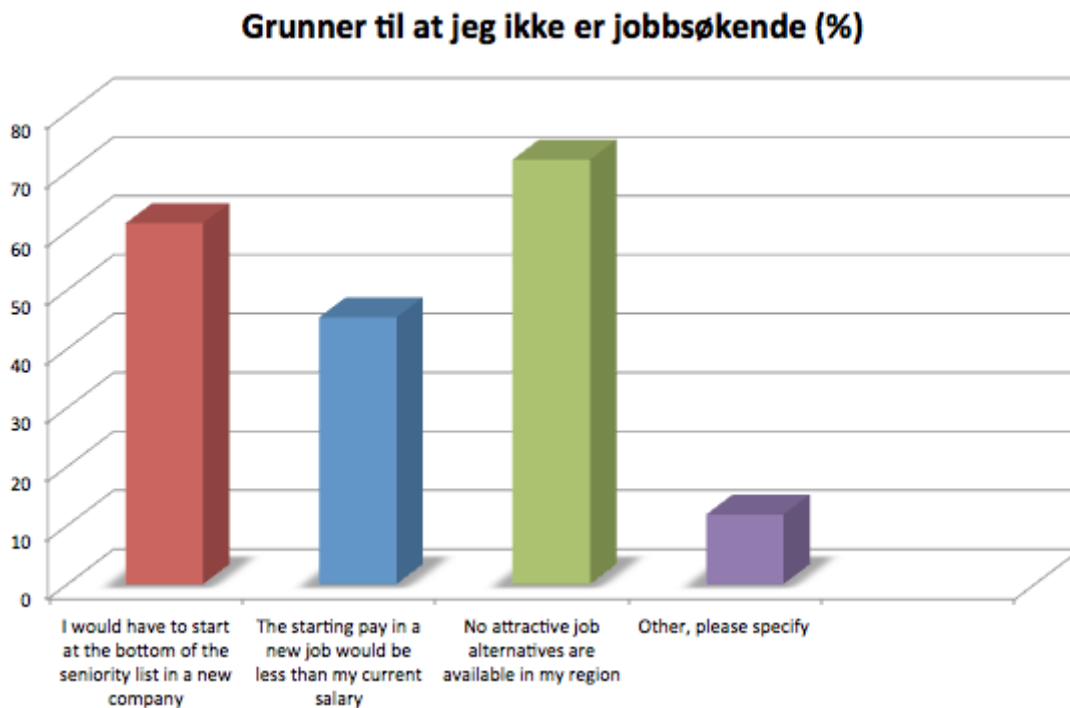
### Alder



Figur 12 Turnoverintensjon vs. Alder.



Figur 13 Turnoverintensjon vs. Stilling.



Figur 14 Turnoverintensjon, begrunnelse for ikke å ville bytte jobb.

Vi spurte også om grunnen til at flygerne er jobbsøkende, dette omtaler vi i kapittel 6.6. Videre ba vi flygerne ta stilling til påstanden; “I would like to change jobs, but I’m reluctant to do so because: (please check all that fits your situation)”. Her ga vi respondentene faste svaralternativer, samt mulighet til å legge inn sin egen begrunnelse. Fra diagrammene ser vi at manglende jobbalternativer lokalt og at en ville måtte starte nederst på ansiennitetlisten i et nytt selskap er de to vanligste hindringene for å bytte jobb. Vår erfaring tilsier at de etablerte

flyselskapene i Skandinavia typisk rekrutterer i sykluser som gjerne sammenfaller med markedskonjunktorene. Om en ønsker å bytte jobb i en lavkonjunkturperiode er det relativt stor sjans for at ingen selskaper rekrutterer i den perioden. Om det skulle finnes jobbåpninger vil den andre hovedgrunnen, nemlig de etablerte flyselskapenes ansiennitetsordning, fungere som et hinder. Dette er også noe vi gjenkjenner. Tradisjonelt akkumulerer flygeren ansiennitet, både hva gjelder lønn og oppsigelse, bare i det selskapet han eller hun jobber, ikke i bransjen. Typisk i andre bransjer er at en får kreditt for tidligere erfaring både for å kvalifisere til stillinger en kan søke på, og lønn en blir tilbudt fra en ny arbeidsgiver. Dette kalles gjerne tariff lønn. Dette konseptet eksisterer i regelen ikke for flygere. Om en flykaptein som har vært ansatt i et selskap i 20 år skulle søke ny jobb i et av de store etablerte selskapene ville han eller hun måtte være forberedt på å starte som styrmann med nybegynnerlønn, og bli innplassert nederst på det nye selskapets ansiennitetliste. En kan hevde at en slik ordning er gammel og utdatert, men den er svært godt innarbeidet. Jo lengre en flyger har vært ansatt i et selskap, jo større vil motstanden mot å endre på dette systemet være. Det skal nevnes at mange nystartede selskaper, samt det største lowcostselskapet i Europa ikke har ansiennitetlister for sine flygere, men så har de fleste av disse heller ikke en stor andel fast ansatte flygere.

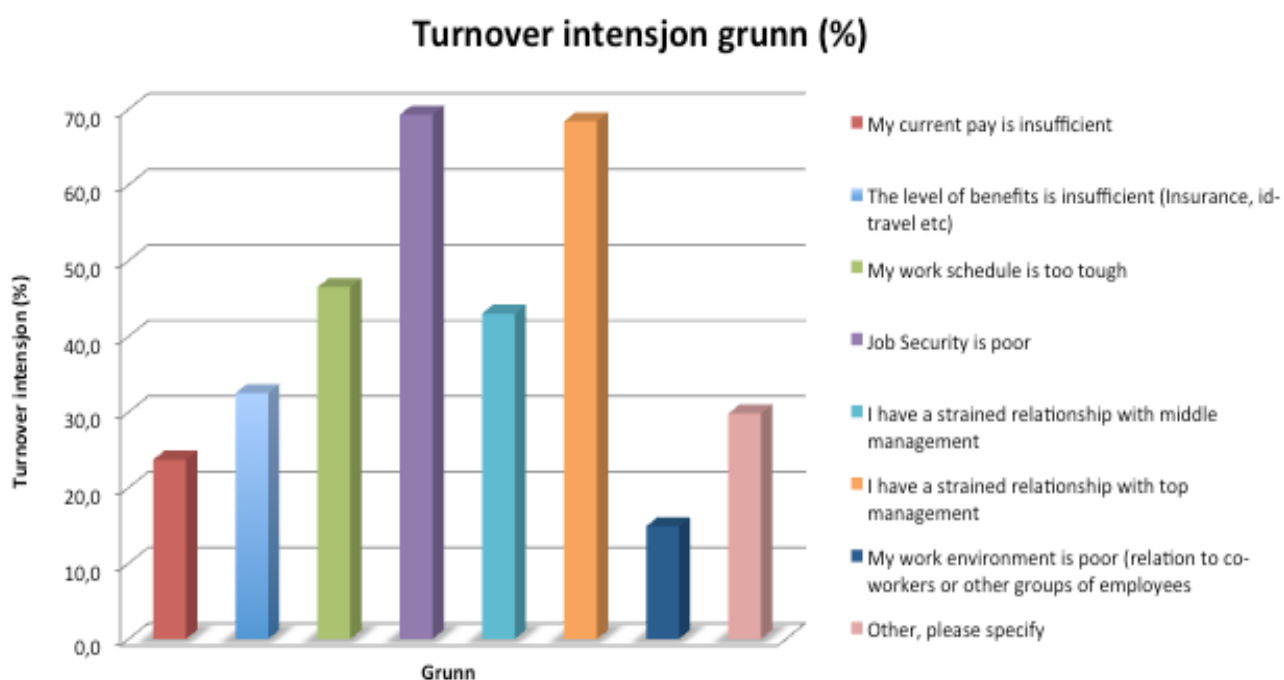
Vi konfronterte informantene med våre funn under intervjuene. De sier alle at de kjenner seg igjen i at veldig mange vurderer å bytte jobb. De som jobber på kontrakt ønsker seg fast ansettelse, og mange av de fast ansatte ønsker å forlate bransjen. Dette begrunnes med argument som; det er ingen fremtid for en fast ansatt styrmann i dette selskapet siden alle nye kapteinsutnevnelser kommer i form av kontrakt, eller at de er lei av mye helgejobbing, mange tidlige morgener og ukurante ferier. Flygerne fikk etter streiken i 2015 en garanti for at 700 av dem skulle ha fast ansettelse i Skandinavia, men garantien utløper høsten 2017, og de frykter for hva som vil skje etter dette.

## **6.6 Hvordan har den endrede lederstilen påvirket turnoverintensjonen?**

H3: Siden lederstilen har blitt mer autoritær forventer vi å finne at turnoverintensjonen har blitt større.



I foregående kapitler har vi beskrevet en autoritær lederstil. Vi vil her utdype hvilke utslag dette har på de ansattes turnoverintensjon. Som grunnlag for å diskutere dette spørsmålet benytter vi data fra spørreundersøkelsen og intervjuene. I spørreundersøkelsen spurte vi flygerne som svarte at de er jobbsøkende om grunner til at de søker ny jobb. Vi ga syv svaralternativer, samt en mulighet for å legge inn sin egen begrunnelse.



**Figur 15 Turnoverintensjon, begrunnelse for å ville bytte jobb.**

Av diagrammene ser vi at det er to begrunnelser som skiller seg ut. Den første er at jobbsikkerheten er dårlig. Under intervjuene kom det frem at all ekspansjon i selskapet er basert på kontraktspiloter, og at de eksisterende faste jobbene i Skandinavia stadig er under press. Under intervjuene kommenterte en av informantene: “NAX hadde allerede i K-15 planer om å gjøre 250 skandinaviske piloter overtallige, og det er ingen grunn til å tro at disse planene er endret.”

Etter det vi kjenner til ble NPU under kollektivavtaleforhandlingene i 2015 presentert planer om å avskjedige et antall fast ansatte flygere. Vi antar at NAX ønsket å erstatte disse med tilsvarende antall kontraktsflygere, som for selskapet ville være billigere og mer fleksibelt. Det er rimelig å anta at flygerne foretrekker et ansettelsesforhold med mer stabilitet, og en arbeidsgiver som kommuniserer at de er del av organisasjonens fremtidsplaner.

Den andre begrunnelsen som skiller seg klart ut er at en har et anstrengt forhold til toppledelsen. Under intervjuene svarte en av informantene at lederstilen er basert på frykt, og at mange flygere blir kalt inn på teppet for småsaker. Etter fysiologiske behov som sult, tørste osv. er trygghet det sterkeste behovet mennesker har. Behovet for trygghet dikterer i stor grad menneskers oppførsel (Maslow, 1943, s.8).



**Figur 16 Maslow's behovspyramide.**

Nesten 70% av flygerne har et anstrengt forhold til topplederne, og over 40% har et anstrengt forhold til mellomlederne. Når flygerne i tillegg frykter både represalier og at jobben kanskje er borte om få år, ser vi på det som en naturlig reaksjon at mange søker seg ny jobb, både i og utenfor bransjen. Siden det er ledelsen som både lager strategien, og i stor grad bestemmer hvordan relasjonen til de ansatte skal være, er det naturlig å tilskrive den ansvaret for økt turnoverintensjon.

Undersøkelsen viser entydig at lederstilen har ført til høy turnoverintensjon blant flygerne. Vår hypotese H3 må derfor aksepteres.

## 7. Konklusjon

På bakgrunn av foregående diskusjon og analyse er det mulig å trekke konklusjoner relatert til masteroppgavens problemstilling. Konklusjonene baserer seg på det statistiske bevismaterialet som foreligger, på analyser av de tre dybdeintervjuene og på dokumentanalyse av mediaomtale og årsrapporter. Vi har besvart de seks forskningsspørsmålene og de tre hypotesene vi utledet fra forskningsspørsmålene suksessivt gjennom drøftinger i det forrige kapittelet. Derfor vil vi ikke gå spesifikt inn på disse her.

Vår hovedproblemstilling er: Hvordan påvirker lederstil ekstrarolleatferd og turnoverintensjon blant ansatte?

Lederstilen til den øverste ledelsen i flyselskapet NAX har i de senere år gått fra å være bestemt, men inkluderende til å være mer autoritær, med sentralisert makt og direksjon. NAX er en organisasjon i hurtig vekst, og denne lederstilen har satt sine spor hos de ansatte. Når det gjelder ekstrarolleatferd er vår konklusjon at endringen i lederstil har ført til svekket forekomst av Civic Virtue, den ene av de tre typene atferd som gjelder ansatt-ledelse relasjon. For de andre to, Conscientiousness og Sportsmanship er forekomsten relativt høy. Ut fra våre funn kan dette delvis tilskrives at flygere som yrkesgruppe generelt har stor yrkesstolthet og er samvittighetsfulle, og at deres holdninger på disse områdene ikke er målbart påvirket av den endrede lederstilen. Både i den statistiske analysen og for analysen av dybdeintervjuene, er resultatet for forekomsten av Civic Virtue nedslående for ledelsen. Konsekvensen er at NAX har ansatte som ikke lenger bryr seg om selskapet de jobber for i like stor grad som tidligere. Relativt høy forekomst av ansatt-ledelse dimensjonen Sportsmanship kan for sin del være grunnet i det faktum at reliabiliteten og validiteten på spørreundersøkelsen ikke var optimal på dette området. Schyns og Schilling (2013) fant i sin meta-analyse av 57 studier at destruktiv lederstil fører til lavere forekomst av ekstrarolleatferd og økt forekomst av uhensiktsmessig jobbatferd samtidig som det fører til høyere turnoverintensjon. Våre funn på områdene Conscientiousness og Sportsmanship korrelerer ikke med konklusjonen i denne meta-analysen. Forekomsten av den type ekstrarolleatferd som dreier seg om relasjonene de ansatte imellom; Altruism og Courtesy, er høy. Dette tolker vi dit hen at de mellomkollegiale relasjonene blant flygerne er gode, og at disse heller ikke er målbart påvirket av den endrede lederstilen. Dette korrelerer godt med hva Schyns og Schilling fant i sin meta-analyse.

Når det gjelder turnoverintensjon har vi funnet at 39% av pilotene aktivt ser etter ny jobb, og at det er et anstrengt forhold til ledelsen kombinert med dårlig jobbsikkerhet som er hovedårsakene til dette.

Resultatene fra vår undersøkelse viser hvordan valgt strategi påvirker både de ansattes jobbatferd og turnoverintensjon. På sikt kan dette føre til store kostnader i form av dårligere produktivitet og høyere turnover, og ha betydning for bedriftens økonomi og overlevelsessevne. Siden dette er en enkeltcasestudie, tillater ikke forskningsgrunnlaget generalisering ut over yrkesgruppen og organisasjonen som casen omhandler. Videre forskning vil kunne vise om vår undersøkelse har overførbarhet til andre selskaper innen flybransjen eller kanskje også til andre bransjer.

Hvilke implikasjoner disse forholdene har for organisasjonen på sikt, i forhold til økonomi, faktisk turnover og tilgang på kvalifiserte flygere kan også være interessante temaer for videre forskning.

## 8. Litteraturliste

- Adressa. (2012, 8.mai). *Norwegian-piloter får fast jobb – streiken avblåst*. Hentet 16. april 2016 fra <http://www.adressa.no/nyheter/okonomi/article1819251.ece>
- Aftenposten. (2011, 4. april). *Piloter melder Norwegian for Arbeidsretten*. Hentet 16. april 2016 fra <http://www.aftenposten.no/job/Piloter-melder-Norwegian-for-Arbeidsretten-5115155.html>
- Aftenposten. (2012, 18. april). *Fastlåst konflikt i Norwegian*. Hentet 16. april 2016 fra <http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Fastlast-konflikt-i-Norwegian-6808059.html>
- Aftenposten. (2014, 19. mai). *Norwegian-streiken avblåst*. Hentet 17. april 2016 fra <http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Norwegian-streiken-avblast-7572061.html>
- Andersen, Ø. (2016). *Tyrann*. Hentet 29. februar 2016 fra <https://snl.no/tyrann>
- Bach, D. (2015, 5.mars). – *Norwegian spiller «hard ball»*. Hentet 17. april 2016 fra <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/luftfart/norwegian-spiller-hard-ball/a/23409001/>
- Bast, I. v. H. (2012, 21. desember). *Pilotene stevner Norwegian*. Hentet 17. april 2016 fra <http://www.dn.no/nyheter/2012/12/21/pilotene-stevner-norwegian>
- Bateman, T. S. & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “citizenship”. *Academy of management Journal*, 26(4), 587-595.
- Bergseng, A. (9. januar 2013). Her er de mest punktligte flyselskapene i Europa. Hentet fra <http://www.vg.no/forbruker/reise/reiseliv/her-er-de-mest-punktligte-flyselskapene-i-europa/a/10072232/>
- Bjørndal, B. (2015, 4. desember). *Norwegian inngikk forlik med hovedverneombud*. Hentet 17. april 2016 fra <http://www.dn.no/nyheter/politikkSamfunn/2015/12/04/1220/Norwegian/norwegian-inngikk-forlik-med-hovedverneombud>
- Boone, H. & Boone, D. (2015). *Analyzing Likert data*. Hentet 25. oktober 2015 fra <http://www.joe.org/joe/2012april/tt2.php>
- Brandeggen, T. (2015, 2. mars). *Norwegian-pilot: – Dette er fagforeningsknusing*. Hentet 17. april 2016 fra <http://www.tv2.no/a/6635026/>
- Brustad, L. & Hustadnes, H. (2015, 9. august). - *Høyst uvanlig at tillitsvalgte sies opp etter ytringer*. Hentet 17. april 2016 fra <http://www.dagbladet.no/2015/08/09/nyheter/arbeidsliv/fly/norwegian/oppsigelse/40528734/>
- Brønnøysundregistrene*. (2016). Hentet 25. april 2016 fra <http://w2.brreg.no/enhet/sok/detalj.jsp?orgnr=965920358>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chen, C.-F. (2006). Job satisfaction, organizational commitment, and flight attendants' turnover intentions: A note. *Journal of Air Transport Management*, 12(5), 274-276.

- Corporate Leadership Council. (2003). Corporate Executive Board Catalog Number: CLC114T2FH.
- Cronbach, L. J. (1950). Further evidence on response sets and test design. *Educational and psychological measurement*.
- Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) using SPSS Statistics. (2015). Hentet 14. oktober 2015 fra <https://statistics.laerd.com>
- Dahl, C. A. (2012, 11. september). - Norwegian saksøkes av egne piloter. Hentet 16. april 2016 fra <http://www.aftenposten.no/okonomi/--Norwegian-saksokes-av-egne-piloter-6987589.html>
- Dalland, O. (2012). Metode og oppgaveskriving (5. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Dawes, J. G. (2008). Do data characteristics change according to the number of scale points used? An experiment using 5 point, 7 point and 10 point scales. *International journal of market research*, 51(1).
- De Hoogh, A. H., Greer, L. L. & Den Hartog, D. N. (2015). Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 687-701.
- Duedahl, P. & Hviid Jacobsen, M. (2010). *Introduktion til dokumentanalyse* (vol. 394). Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- E24.no. (2013, 19. desember). *Norwegian sier opp sine svenske kabinansatte*. Hentet 17. april 2016 fra <http://e24.no/naeringsliv/norwegian-sier-opp-sine-svenske-kabinansatte/22678739>
- Einarsen, S. & Skogstad, A. (2002). *Ledelse på godt og vondt : effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforl.
- Einarsen, S., Aasland, M. S. & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Fafo-notat. (2013). *Arbeidsmiljøets betydning for sykefravær og nærvær*. Hentet fra [https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/prosjekter/saman\\_om\\_ein\\_betre\\_kommune/6\\_arbeidsmiljoets\\_betydning.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/prosjekter/saman_om_ein_betre_kommune/6_arbeidsmiljoets_betydning.pdf)
- Goethals, G. R., Sorenson, G. J. & Burns, J. M. (2004). *Encyclopedia of leadership*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Graham, J. W. (1986). *Organizational citizenship informed by political theory*. Paper presentert på annual meeting of the Academy of Management, Chicago, IL.
- Gripsrud, G. & Olsson, U. H. (2000). *Markedsanalyse* (2. utg. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforl.
- Hegnar.no. (2003). *Norwegian-aksjen vil lette*. Hentet 14. april 2016 fra <http://www.hegnar.no/Nyheter/Boers-finans/2003/12/Norwegian-aksjen-vil-lette>
- Holte, H. (2014). *Norwegian i medvind og motvind*. Hentet 25. april 2016 fra <https://issuu.com/norskebransjemagasinet/docs/141norgebladderbarlow>

- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Hustadnes, H. (2013, 14. oktober). *Storstreik kan ramme flyselskapet Norwegian*. Hentet 16. april 2016 fra <http://www.dagbladet.no/2013/10/14/nyheter/samferdsel/arbeidsliv/29779721/>
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg. utg.). Kristiansand: Høyskoleforl.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2011). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag. Abstrakt forlag*.
- Kaspersen, L. (2014, 16. september). - *Flybransjen er crazy*. Hentet 17. april 2016 fra <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2014/09/16/1531/-flybransjen-er-crazy>
- Kaspersen, L. (2015, 4. mars). *Alt du trenger å vite om Norwegian-konflikten*. Hentet 17. april 2016 fra <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2015/03/04/1303/Norwegian/alt-du-trenger--vite-om-norwegiankonflikten>
- Kjeldstadli, K. (1999). *Fortida er ikke hva den en gang var : en innføring i historiefaget* (2. utg. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Kjos, B. (2015). *Høyt og lavt*. Oslo: Aschehoug.
- Kjos truet med å gå. (20. april 2011). Hentet fra <http://e24.no/jobb/norwegian-air-shuttle/kjos-truet-med-aa-gaa/20049066>
- Kleven, T. A., Tveit, K. & Hjordemaal, F. (2011). *Innføring i pedagogisk forskningsmetode : en hjelp til kritisk tolking og vurdering*. Oslo Unipub.
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504-522.
- Lewin, K. & Lippitt, R. (1938). An experimental approach to the study of autocracy and democracy: A preliminary note. *Sociometry*, 1(3/4), 292-300.
- Ma, H., Karri, R. & Chittipeddi, K. (2004). The paradox of managerial tyranny. *Business Horizons*, 47(4), 33-40.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the academy of Marketing Science*, 29(2), 115-134.
- Mayer, J. (1935). ZNANIECKI, FLORIAN. The Method of Sociology. Pp. xii, 338. New York: Farrar & Rinehart, 1934. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 177(1), 284-285. doi: 10.1177/000271623517700161
- Mikalsen, K.-E. (12. april 2015). Før følte de ansatte at de bygde opp Norwegian på dugnad. Nå føler de at Bjørn Kjos snur dem ryggen. *Aftenposten.no*. Hentet fra

<http://www.aftenposten.no/okonomi/For-folte-ansatte-at-de-bygde-opp-Norwegian-pa-dugnad-Na-fole-de-at-Bjorn-Kjos-snur-dem-ryggen-7933839.html>

Mikalsen, K. E. (2013, 31. oktober). *Frykter at uorganiserte tar over i Norwegian ved streik*. Hentet 16. april 2016 fra <http://www.aftenposten.no/okonomi/Frykter-at-uorganiserte-tar-over-i-Norwegian-ved-streik-7357269.html>

NESH. *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. (2006). Hentet 25. mars 2014 fra <https://www.etikkom.no>

Nielsen, M. B., Aasland, M. S., Matthiesen, S. B., Skogstad, A. & Einarsen, S. (2004). *Destruktiv Ledelse. Magma*, 4.

Norwegian. (2003). *Årsrapport 2002*. Hentet fra <http://www.norwegian.no/om-oss/selskapet/investor-relations/reports-and-presentations/annual-reports/>

Norwegian. (2009). *Årsrapport 2008*. Hentet fra <http://www.norwegian.no/om-oss/selskapet/investor-relations/reports-and-presentations/annual-reports/>

Norwegian. (2010). *Årsrapport 2009*. Hentet fra <http://www.norwegian.no/om-oss/selskapet/investor-relations/reports-and-presentations/annual-reports/>

Norwegian. (2012). *Årsrapport 2011*. Hentet fra <http://www.norwegian.no/om-oss/selskapet/investor-relations/reports-and-presentations/annual-reports/>

Norwegian. (2013). *Årsrapport 2012*. Hentet fra <http://www.norwegian.no/om-oss/selskapet/investor-relations/reports-and-presentations/annual-reports/>

Norwegian. (2014). *Årsrapport 2013*. Hentet fra <http://www.norwegian.no/om-oss/selskapet/investor-relations/reports-and-presentations/annual-reports/>

Norwegian. (2015). *Årsrapport 2014*. Hentet fra <http://www.norwegian.no/om-oss/selskapet/investor-relations/reports-and-presentations/annual-reports/>

Norwegian. (2016). *Årsrapport 2015*. Hentet fra <http://www.norwegian.no/om-oss/selskapet/investor-relations/reports-and-presentations/annual-reports/>

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior : the good soldier syndrome*.

Pallant, J. (2013). *SPSS survival manual : a step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (5th ed. utg.). Maidenhead: McGraw-Hill.

Parat vs. NHO/Norwegian Air Shuttle ASA (Arbeidsretten 2013).

Pierce, R. (2008). *Research methods in politics : a practical guide*. Los Angeles: Sage.

Plato. (2012). *The Republic*: United States: John Wiley & Sons Inc.

Polit, D. F. & Beck, C. T. (2004). *Nursing research : principles and methods* (7th ed. utg.). Philadelphia, Pa: Lippincott Williams & Wilkins.

Puffer, S. M. (1987). Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission salespeople. *Journal of applied psychology*, 72(4), 615.

Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.



- Schyns, B. & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158.
- Smith, C., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68(4), 653.
- Solheim, I. (2015, 5. mars). *Debatten - Norwegian*. Hentet 23. februar 2016 fra <https://tv.nrk.no/serie/debatten/NNFA51030515/05-03-2015>
- SPSS. (2013). Statistics Version 22. Online Help. IBM.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics* (4th ed. utg.). Boston, Mass: Allyn and Bacon.
- Tandberg, E. (2009). *Busy Bee Of Norway A/S*. Hentet 25. april 2016 fra [https://snl.no/Busy\\_Bee\\_of\\_Norway\\_A%2FS](https://snl.no/Busy_Bee_of_Norway_A%2FS)
- Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Tjønneland, E. & Sagdahl, M. (2015). *Altruisme*. Hentet 10. november 2015 fra <https://snl.no/altruisme>
- Van Vugt, M., Jepson, S. F., Hart, C. M. & De Cremer, D. (2004). Autocratic leadership in social dilemmas: A threat to group stability. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(1), 1-13.
- Vandenberg, R. J., Richardson, H. A. & Eastman, L. J. (1999). The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness a second-order latent variable approach. *Group & Organization Management*, 24(3), 300-339.
- Vogt, W. P. (1993). *Dictionary of statistics and methodology : a nontechnical guide for the social sciences*. Newbury Park, Calif: Sage Publications.
- Williams, L., Podsakoff, P. & Huber, V. (1986). *Determinants of organizational citizenship behaviors: A structural equation analysis with cross-validation*. Paper presentert på Forty-Sixth Annual Meeting of the Academy of Management, Chicago.
- Witte, R. S. & Witte, J. S. (2010). *Statistics* (9th ed. utg.). Hoboken, N.J: John Wiley & Sons.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : design and methods* (5th ed. utg.). Los Angeles, Calif: SAGE.
- Aakvaag, G. C. (2008). *Moderne sosiologisk teori*. Oslo: Abstrakt forl.

## Vedlegg 1 Meldeplikttest spørreundersøkelse

← → ↻ 🏠 [www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/meldeplikttest](http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/meldeplikttest)

 **Personvernombudet for forskning**

**Personvernombudet**  
Om oss  
Kontakt  
Våre brukere  
Høringsuttalelser  
Søk i prosjekter

**Må prosjektet meldes?**  
Meldeskjema  
Meldeplikttest  
Endringsskjema  
Krav til samtykke  
Vanlige spørsmål

**Temasider**  
**Meldingsarkiv**  
Om internkontroll  
Logg inn

NSD  
Personvern (sekretariat)  
Harald Hårfagres gate 29,  
5007 Bergen  
Tlf 55 58 81 80  
Telefontid: 9.00-15.00  
Send e-post >>

### Skal det registreres personopplysninger?

Er du usikker på om prosjektet ditt er meldepliktig? Prøv gjerne vår uformelle meldeplikttest. Merk at testen er ment som en veiledning og er ikke en formell vurdering.

Samles det inn direkte personidentifiserende opplysninger?  Ja  Nei

En person vil være direkte identifiserbar via navn, personnummer, eller andre personentydige kjennetegn.

Les mer om hva personopplysninger er her

NB! Selv om opplysningene skal anonymiseres i oppgave/rapport, må det krysses av dersom det skal innhentes/registreres personidentifiserende opplysninger i forbindelse med prosjektet.

Skal direkte personidentifiserende opplysninger kobles til datamaterialet (via kode som viser til koblingsnøkkel)?  Ja  Nei

Merk at meldeplikten utløses selv om du ikke får tilgang til koblingsnøkkel, slik fremgangsmåten ofte er når man benytter en databehandler.

Samles det inn bakgrunnsopplysninger som kan identifisere enkeltpersoner  Ja  Nei (indirekte personidentifiserende opplysninger)?

En person vil være indirekte identifiserbar dersom det er mulig å gjenkjenne vedkommende via en kombinasjon av bakgrunnsopplysninger (for eksempel bostedskommune eller arbeidsplass/skole kombinert med opplysninger som alder, kjønn, yrke, etc). For at stemme skal regnes som personidentifiserende, må denne bli registrert i kombinasjon med andre opplysninger, slik at personer kan gjenkjennes.

Skal det registreres personopplysninger (direkte/indirekte/via IP-/epost adresse, etc) ved hjelp av nettbaserte spørreskjema?  Ja  Nei

For at undersøkelsen skal være anonym kan det ikke lagres IP-adresse, nettleiserinformasjon, informasjonskapsler eller annet som kan benyttes for å gjenkjenne respondenten.

Merk at meldeplikten utløses selv om du som student/forsker ikke får tilgang til kobling mot IP- eller e-postadresse, slik fremgangsmåten ofte er når man benytter en databehandler.

Les mer om nettbaserte spørreskjema her.

Bilr det registrert personopplysninger på digitale bilde- eller videoopptak?  Ja  Nei

Bilde/Videoopptak av ansikter vil regnes som personidentifiserende.

**Vis resultat**

Du har oppgitt at hverken direkte eller indirekte personopplysninger skal registreres i prosjektet.

Dersom det ikke registreres personopplysninger, vil prosjektet falle utenfor meldeplikten. Du behøver da ikke sende inn skjema til personvernombudet.

NB: Dette er en veiledning og ikke en bekreftelse. Vil du ha en formell vurdering av ditt prosjekt, må du sende inn meldeskjema med vedlegg.

## Vedlegg 2 Meldeplikttest intervju

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS  
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29  
N-5007 Bergen  
Norway  
Tel: +47-55 58 21 17  
Fax: +47-55 58 96 50  
nsd@nsd.uib.no  
www.nsd.uib.no  
Org.nr. 985 321 884

### RESULTAT AV MELDEPLIKTTEST: IKKE MELDEPLIKTIG

Du har oppgitt at hverken direkte eller indirekte personopplysninger skal registreres i forbindelse med prosjektet.

Når det ikke registreres personopplysninger, omfattes ikke prosjektet av meldeplikt, og du trenger ikke sende inn meldeskjema til oss.

Vi gjør oppmerksom på at dette er en veiledning basert på hvilke svar du selv har gitt i meldeplikttesten og ikke en formell vurdering.

*Til info: For at prosjektet ikke skal være meldepliktig, forutsetter vi at alle opplysninger som registreres elektronisk i forbindelse med prosjektet er anonyme.*

*Med anonyme opplysninger forstås opplysninger som ikke på noe vis kan identifisere enkeltpersoner i et datamateriale, hverken:*

- direkte via personetydige kjennetegn (som navn, personnummer, epostadresse el.)
- indirekte via kombinasjon av bakgrunnsvariabler (som bosted/institusjon, kjønn, alder osv.)
- via kode og koblingsnøkkel som viser til personopplysninger (f.eks. en navneliste)
- eller via gjenkjennelige ansikter e.l. på bilde eller videoopptak.

*Vi forutsetter videre at navn/samtykkeerklæringer ikke knyttes til sensitive opplysninger.*

Med vennlig hilsen,

NSD Personvern

### **Vedlegg 3 Spørreundersøkelse**

#### **Kontrollspørsmål 1**

Spørsmål 1. What is your home base?

Spørsmål 2. What is your age?

Spørsmål 3. Gender?

Spørsmål 4. What is your highest level of education in addition to pilot training?

Spørsmål 5. What is your current rank?

Spørsmål 6. Do you work full time or part time?

#### **Kontrollspørsmål 2**

Spørsmål 7. When were you first employed as a pilot at Norwegian?

Spørsmål 8. What type of employment contract do you have?

Spørsmål 9. Has the type of your contract changed during your tenure with Norwegian?

Spørsmål 10. Please specify how your contract has changed.

### **Organs ekstrarolleatferd dimensjoner**

#### **Spørsmål 11 - Civic Virtue**

Spørsmål 11.1 - I voluntarily attend meetings or perform other job related tasks in my spare time.

Spørsmål 11.2 - I volunteer when asked to work on my days off or during vacation when the company is short staffed.

Spørsmål 11.3 - I offer suggestions to managers when I observe a work procedure with potential for improvement.

Spørsmål 11.4 - I speak well of the company when I talk to non-Norwegian employees at social gatherings.

Spørsmål 11.5 - I did more of the things above four years ago than I do today.

Kontrollspørsmål 11.6 - I speak well of the company because I am worried my employer will sanction me if I do not.

#### **Spørsmål 12 - Conscientiousness**

Spørsmål 12.1 - I always perform my work tasks to the best of my ability.

Spørsmål 12.2 - I aim to perform my tasks at a standard higher than is required in my job specification.

Spørsmål 12.3 - I was more conscientious in my work four years ago than today.

### **Spørsmål 13 - Sportsmanship**

Spørsmål 13.1 - I tend to focus on how to solve a problem rather than on whose fault it is.

Kontrollspørsmål 13.2 - I worry that my employer will discipline me if I complain about working conditions.

Spørsmål 13.3NY - *I refrain from complaining to managers or co-workers if I don't get the vacation period I request.*

Spørsmål 13.4 - I focus on the positive aspect of our company's situation rather than the negative.

Spørsmål 13.5 - I am more discontent with my job situation today than I was four years ago.

### **Spørsmål 14 - Altruism**

Spørsmål 14.1 - I take time to help when a co-worker is struggling.

Spørsmål 14.2 - I help new co-workers becoming familiar with their job even though it is not part of my job specification.

Spørsmål 14.3 - I often encourage co-workers and express my appreciation of their efforts.

Spørsmål 14.4 - Today, I assist or encourage co-workers more often than I did four years ago.

### **Spørsmål 15 - Courtesy**

Spørsmål 15.1 - I consult co-workers before I act.

Spørsmål 15.2 - I give advance notice before taking action that might affect a co-worker.

Spørsmål 15.3 - I share information with my co-workers.

Spørsmål 15.4 - I am more courteous at work today than I was four years ago.

### **Turnoverintensjon**

**Spørsmål 16.** I am actively looking for a new job.

**Spørsmål 17.** Reasons why I am pursuing a new job...(please check all that apply)

A. My current pay is insufficient.

B. B.The level of benefits is insufficient (insurance, idtravel etc).

- C. My work schedule is too tough.
- D. Job security is poor.
- E. I have a strained relationship with middle management.
- F. I have a strained relationship with top management.
- G. My work environment is poor (relation to co-workers or other groups of employees).
- H. Other, please specify.

**Spørsmål 18.** I would like to change jobs, but I'm reluctant to do so because: (please check all that fits your situation).

- A. I would have to start at the bottom of the seniority list in a new company.
- B. The starting pay in a new job would be less than my current salary.
- C. No attractive job alternatives are available in my region.
- D. Other, please specify.

**Spørsmål 19.** Please specify other factors keeping you from switching jobs.

**Spørsmål 20.** Please specify other reasons why you are actively pursuing a new job.

## Vedlegg 4 Intervjuguide

### Overordnet intervjuguide

#### Innledning:

- Presentasjon av oss selv.
- Presentasjon av masteroppgaven med tema, problemstilling, metodebruk ol.
- Informasjon rundt spørsmålene som stilles vedrørende antall, type, ol.
- Informasjon om resultatene fra spørreundersøkelsen.
- Forespørsel om tillatelse til dokumentasjon vha. lydopptaker, transkribering ol.
- Informasjon vedrørende anonymitet og hva som blir lagt ut i masteroppgaven om informanten.
- Informasjon om at informantens rett til å avbryte intervjuet.
- Informasjon om tidsrammen på intervjuet.

#### Faktaspørsmål:

- Vi stiller de samme grunnleggende spørsmålene som spørreundersøkelsen om base, alder, kjønn, utdannelse, stilling, ol.
- Vi undersøker problematikken rundt ansettelsesforhold mellom NAX og Pilot Services Norway AS, Pilot Services Denmark ApS, Pilot Services Sweden AB.

#### Introduksjonsspørsmål:

- Vi forklarer at vi skal innom teorifeltene lederstil, ekstrarollatferd, turnoverintensjon ol.
- Vi redegjør for sammenligning over tid.
- Spørre rundt signifikante funn under SH1-SH4.

#### Overgangsspørsmål:

- Vi baserer oss på oppfølgingsspørsmål.

#### Nøkkelspørsmål:

- Oppfatter du at NAX endret holdning overfor flygerne etter selskapet flyttet fokus fra det skandinaviske markedet til det europeiske markedet? Her spør vi om lederstil.
- Var det endrede holdninger overfor andre ansatt-grupper enn flygerne?
- Er det mulig å sette et tidspunkt for når endringene skjedde? Kan det knyttes til en spesiell hendelse?
- Hvordan er holdning ift. turoverintensjon

Kompliserte og sensitive spørsmål:

- Vi har ikke slike spørsmål

Avslutning:

- Vi setter av tid til avsluttende kommentarer, oppklaring av uklarheter.
- Kan vi kontakte deg for oppfølgingsspørsmål.
- Vi lar informanten stille spørsmål eller kommentere.
- Vi takker for medvirkning



## Vedlegg 5 Tabeller

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.676	.676	4

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q11.1	8.33	10.296	.425	.193	.633
Q11.2	7.68	10.235	.478	.232	.597
Q11.3	8.12	9.384	.528	.281	.561
Q11.4	8.11	11.109	.404	.181	.644

Inter-Item Correlation Matrix				
	Q11.1	Q11.2	Q11.3	Q11.4
Q11.1	1.000	.363	.366	.234
Q11.2	.363	1.000	.402	.298
Q11.3	.366	.402	1.000	.391
Q11.4	.234	.298	.391	1.000

Tabell 8 Q11.1-4 Cronbach's alfa og Item-Total Statistics (SPSS > Analyze > Scale > Reliability Analysis).

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.774	.799	2

Tabell 9 Q12.1-2 Cronbach's alfa (SPSS > Analyze > Scale > Reliability Analysis).

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.455	.465	3

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q13.1	7.40	4.535	.283	.084	.368
Q13.3NY	8.34	3.377	.267	.071	.395
Q13.4	9.22	3.650	.305	.097	.310

Inter-Item Correlation Matrix			
	Q13.1	Q13.3NY	Q13.4
Q13.1	1.000	.194	.253
Q13.3NY	.194	1.000	.227
Q13.4	.253	.227	1.000

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Q13.1	5.08	1.023	246
Q13.3NY	4.14	1.428	246
Q13.4	3.26	1.289	246

Tabell 10 Q13.1, Q13.3NY og Q13.4. Cronbach's alfa, Item-Total Statistics, Inter-Item Correlation Matrix og Item Statistics (SPSS > Analyze > Scale > Reliability Analysis).

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.811	.812	3

Tabell 11 Q14.1-3 Cronbach's alfa (SPSS > Analyze > Scale > Reliability Analysis).

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.665	.673	3

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q15.1	10.01	2.727	.393	.155	.694
Q15.2	9.48	2.680	.526	.314	.505
Q15.3	9.39	2.851	.527	.312	.512

Inter-Item Correlation Matrix			
	Q15.1	Q15.2	Q15.3
Q15.1	1.000	.346	.342
Q15.2	.346	1.000	.532
Q15.3	.342	.532	1.000

Tabell 12 Q15.1-3 Cronbach's alfa, Item-Total Statistics og Inter-Item Correlation Matrix (SPSS > Analyze > Scale > Reliability Analysis).

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.777
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1077.254
	df	105
	Sig.	.000

Tabell 13 KMO and Bartlett's Test (SPSS > Analyze > Dimension Reduction > Factor).

<b>4-Factor Communalities</b>		
	Initial	Extraction
Q11.1	1.000	.492
Q11.2	1.000	.591
Q11.3	1.000	.590
Q11.4	1.000	.559
Q12.1	1.000	.760
Q12.2	1.000	.729
Q13.1	1.000	.438
Q13.3NY	1.000	.321
Q13.4	1.000	.588
Q14.1	1.000	.744
Q14.2	1.000	.766
Q14.3	1.000	.520
Q15.1	1.000	.480
Q15.2	1.000	.616
Q15.3	1.000	.651

Extraction Method: Principal  
Component Analysis.

<b>5-Factor Communalities</b>		
	Initial	Extraction
Q11.1	1.000	.497
Q11.2	1.000	.600
Q11.3	1.000	.602
Q11.4	1.000	.561
Q12.1	1.000	.805
Q12.2	1.000	.789
Q13.1	1.000	.506
Q13.3NY	1.000	.785
Q13.4	1.000	.615
Q14.1	1.000	.771
Q14.2	1.000	.796
Q14.3	1.000	.569
Q15.1	1.000	.636
Q15.2	1.000	.630
Q15.3	1.000	.674

Extraction Method: Principal  
Component Analysis.

Tabell 14 Communalities (SPSS > Analyze > Dimension Reduction > Factor).

**4-Factor Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.172	27.810	27.810	4.172	27.810	27.810	3.036	20.240	20.240
2	2.073	13.822	41.632	2.073	13.822	41.632	2.355	15.699	35.939
3	1.450	9.667	51.299	1.450	9.667	51.299	1.970	13.136	49.076
4	1.150	7.666	58.965	1.150	7.666	58.965	1.483	9.889	58.965
5	.989	6.593	65.558						
6	.824	5.494	71.053						
7	.775	5.169	76.221						
8	.706	4.708	80.930						
9	.609	4.058	84.988						
10	.509	3.393	88.381						
11	.447	2.978	91.359						
12	.399	2.661	94.021						
13	.335	2.236	96.257						
14	.313	2.088	98.345						
15	.248	1.655	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

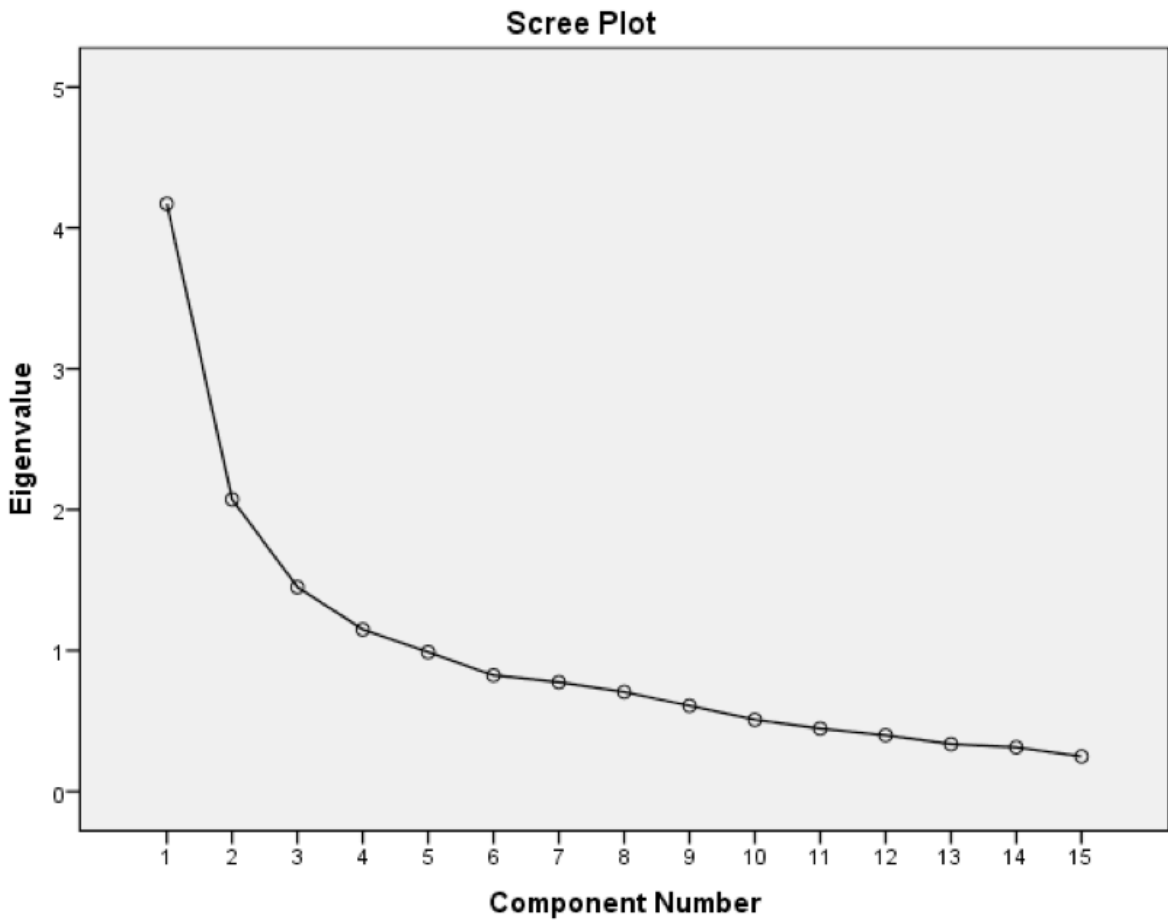
Tabell 15 Total Variance Explained 1 (SPSS > Analyze > Dimension Reduction > Factor).

**5-Factor Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.172	27.810	27.810	4.172	27.810	27.810	2.767	18.446	18.446
2	2.073	13.822	41.632	2.073	13.822	41.632	2.331	15.539	33.985
3	1.450	9.667	51.299	1.450	9.667	51.299	1.842	12.278	46.263
4	1.150	7.666	58.965	1.150	7.666	58.965	1.599	10.663	56.926
5	.989	6.593	65.558	.989	6.593	65.558	1.295	8.632	65.558
6	.824	5.494	71.053						
7	.775	5.169	76.221						
8	.708	4.708	80.930						
9	.609	4.058	84.988						
10	.509	3.393	88.381						
11	.447	2.978	91.359						
12	.399	2.661	94.021						
13	.335	2.236	96.257						
14	.313	2.088	98.345						
15	.248	1.655	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabell 16 Total Variance Explained 2 (SPSS > Analyze > Dimension Reduction > Factor).



Figur 17. Scree Plot (SPSS > Analyze > Dimension Reduction > Factor).

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component				
	1	2	3	4	5
Q11.1	<u>.116</u>	<b>.686</b>	.036	.075	-.073
Q11.2	<u>.085</u>	<b>.760</b>	.002	.048	-.109
Q11.3	.008	<b>.715</b>	.171	<u>.230</u>	.086
Q11.4	.061	<b>.655</b>	.175	-.167	<u>.266</u>
Q12.1	.123	<u>.143</u>	<b>.868</b>	.053	.109
Q12.2	<u>.152</u>	.130	<b>.861</b>	.026	.085
Q13.1	<b>.482</b>	.093	.194	.254	<u>.403</u>
Q13.3NY	-.036	-.044	.089	<u>.023</u>	<b>.879</b>
Q13.4	.245	<b>.494</b>	.109	-.256	<u>.483</u>
Q14.1	<b>.866</b>	.074	-.073	<u>.085</u>	-.043
Q14.2	<b>.857</b>	.141	<u>.181</u>	.068	.064
Q14.3	<b>.659</b>	.118	<u>.342</u>	.062	.017
Q15.1	.037	<u>.097</u>	-.073	<b>.787</b>	.016
Q15.2	<u>.325</u>	.012	.259	<b>.674</b>	-.048
Q15.3	<b>.620</b>	.024	.008	<u>.535</u>	.054

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations

Tabell 17 Rotated Component Matrix (SPSS > Analyze > Dimension Reduction > Factor).

Descriptive statistics																
		Q 11.1	Q 11.2	Q 11.3	Q 11.4	Q 12.1	Q 12.2	Q 13.1	Q 13.3NY	Q 13.4	Q 14.1	Q 14.2	Q 14.3	Q 15.1	Q 15.2	Q 15.3
N	Valid	248	248	247	248	248	248	247	248	247	243	243	243	246	245	245
	Missing	0	0	1	0	0	0	1	0	1	5	5	5	2	3	3
Mean		2.41	3.06	2.63	2.63	5.27	4.80	5.09	4.15	3.26	4.95	4.77	4.67	4.44	4.96	5.04
Std. Deviation		1.468	1.40	1.49	1.33	.924	1.276	1.023	1.428	1.28	.941	1.181	1.04	1.07	.970	.911
Skewness		.889	.195	.597	.622	-1.649	-1.162	-1.436	-400	-.090	-1.273	-1.159	-.607	-.768	-1.032	-1.237
Kurtosis		-.163	-.745	-.729	-.260	3.585	.938	2.554	-.869	-.693	2.606	1.273	.608	.857	1.225	2.312

Tabell 18 Deskriptiv statistikk (SPSS > Analyze > Descriptive Statistics > Frequencies).



90% Confidence Interval for Mean															
	Q 11.1	Q 11.2	Q 11.3	Q 11.4	Q 12.1	Q 12.2	Q 13.1	Q 13.3NY	Q 13.4	Q 14.1	Q 14.2	Q 14.3	Q 15.1	Q 15.2	Q 15.3
Mean	2.41	3.06	2.63	2.63	5.28	4.81	5.09	4.12	3.24	4.94	4.76	4.65	4.43	4.95	5.05
5% Trimmed Mean	2.29	3.02	2.54	2.54	5.39	4.93	5.19	4.17	3.23	5.03	4.87	4.71	4.49	5.02	5.14

Tabell 19 90% Konfidensintervall for gjennomsnittet (SPSS > Analyze > Descriptive Statistics > Explore).

Skewness and Kurtosis.															
	Q 11.1	Q 11.2	Q 11.3	Q 11.4	Q 12.1	Q 12.2	Q 13.1	Q 13.3NY	Q 13.4	Q 14.1	Q 14.2	Q 14.3	Q 15.1	Q 15.2	Q 15.3
Skewness	.889	.195	.597	.622	-1.649	-1.162	-1.436	-.400	-.090	-1.273	-1.159	-.607	-.78	-1.032	-1.237
Std. Error of Skewness	.155	.155	.155	.155	.155	.155	.155	.155	.156	.156	.156	.156	.155	.156	.156
Skewness z- score	5,74	1,26	3,85	4,01	-10,64	-7,50	-9,26	-2,58	-0,58	-8,16	-7,43	-3,89	-5,03	-6,62	-7,93
Kurtosis	-.163	-.745	-.729	-.260	3.585	.938	2.554	-.869	-.693	2.606	1.273	.608	.857	1.225	2.312
Std. Error of Kurtosis	.308	.308	.309	.308	.308	.308	.309	.309	.309	.311	.311	.311	.309	.310	.310
Kurtosis z- score	-0,53	-2,42	-2,36	-0,84	11,64	3,05	8,27	-2,81	-2,24	8,38	4,09	1,95	2,77	3,95	7,46

Tabell 20 Z-score for Skjevhet og Kurtosis (SPSS > Analyze > Descriptive Statistics > Descriptive)

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Q11.1	.227	248	.000	.844	248	.000
Q11.2	.158	248	.000	.927	248	.000
Q11.3	.205	247	.000	.878	247	.000
Q11.4	.210	248	.000	.897	248	.000

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Q12.1	.277	248	.000	.742	248	.000
Q12.2	.248	248	.000	.826	248	.000

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Q13.1	.260	247	.000	.788	247	.000
Q13.3NY	.216	248	.000	.905	248	.000
Q13.4	.179	247	.000	.931	247	.000

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Q14.1	.292	243	.000	.813	243	.000
Q14.2	.262	243	.000	.839	243	.000
Q14.3	.189	243	.000	.878	243	.000

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Q15.1	.223	246	.000	.886	246	.000
Q15.2	.268	245	.000	.835	245	.000
Q15.3	.280	245	.000	.807	245	.000

a. Lilliefors Significance Correction

Tabell 21 Kolmogorov-Smirnov og Shapiro-Wilk test koeffisienter (SPSS > Analyze > Descriptive Statistics > Explore).

**Statistics**

		AV11	AV12	AV13	AV14	AV15
N	Valid	247	248	246	243	243
	Missing	1	0	2	5	5
Mean		2.6872	5.0343	4.1599	4.7929	4.8134

Tabell 22 Gjennomsnittsverdier for Avhengige Variabler (SPSS > Descriptive Statistics > Frequencies).

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	AV11	AV12	AV13	AV14	AV15
Chi-Square	6.440	1.492	2.541	3.191	3.480
df	5	5	5	5	5
Asymp. Sig.	.266	.914	.770	.671	.626

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Q1

Tabell 23 Ikke-parametrisk Kruskal-Wallis Test (SPSS > Analyze > Nonparametric Tests > Legacy Dialogs > K Independent Samples).

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	AV11	AV12	AV13	AV14	AV15
Chi-Square	5.464	3.473	3.475	3.876	4.292
df	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	.243	.482	.482	.423	.368

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Q2

Tabell 24 Ikke-parametrisk Kruskal-Wallis Test (SPSS> Analyze > Nonparametric Tests > Legacy Dialogs > K Independent Samples).

	AV11	AV12	AV13	AV14	AV15
Mann-Whitney U	1502.000	1077.000	1444.500	1269.500	1323.000
Wilcoxon W	28763.000	28572.000	28472.500	27604.500	27658.000
Z	-.050	-1.825	-.257	-.900	-.684
Asymp. Sig. (2-tailed)	.960	.068	.797	.368	.494

a. Grouping Variable: Q3

Tabell 25 Ikke-parametrisk Mann-Whitney U Test (SPSS > Analyze > Nonparametric Tests > Legacy Dialogs > 2 Independent Samples).

	AV11	AV12	AV13	AV14	AV15
Chi-Square	3.402	3.069	3.204	5.878	.265
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	.334	.381	.361	.118	.966

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Q4

Tabell 26 Ikke-parametrisk Kruskal-Wallis Test (SPSS> Analyze > Nonparametric Tests > Legacy Dialogs > K Independent Samples).

	AV11	AV12	AV13	AV14	AV15
Mann-Whitney U	5796.500	5554.500	5827.500	5234.500	4795.000
Wilcoxon W	8646.500	8404.500	8677.500	8009.500	7645.000
Z	-1.203	-1.788	-1.079	-1.973	-2.956
Asymp. Sig. (2-tailed)	.229	.074	.281	.048	.003

a. Grouping Variable: Q5

Tabell 27 Ikke-parametrisk Mann-Whitney U Test (SPSS > Analyze > Nonparametric Tests > Legacy Dialogs > 2 Independent Samples).

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	AV11	AV12	AV13	AV14	AV15
Mann-Whitney U	6502.500	6170.000	6279.000	6262.500	6134.000
Wilcoxon W	20698.500	9251.000	20307.000	19957.500	20162.000
Z	-.096	-.832	-.456	-.179	-.259
Asymp. Sig. (2-tailed)	.924	.406	.648	.858	.796

a. Grouping Variable: Q6

**Tabell 28 Ikke-parametrisk Mann-Whitney U Test (SPSS > Analyze > Nonparametric Tests > Legacy Dialogs > 2 Independent Samples).**

**Statistics**

		Q11.5	Q12.3	Q13.5	Q14.4	Q15.4
N	Valid	248	248	247	243	248
	Missing	0	0	1	5	0
Mean		5.39	4.40	5.13	2.87	2.95
Std. Deviation		1.097	1.768	1.236	1.482	1.323
Skewness		-2.421	-.783	-1.512	.566	.361
Std. Error of Skewness		.155	.155	.155	.156	.155
Kurtosis		6.004	-.784	1.579	-.432	-.436
Std. Error of Kurtosis		.308	.308	.309	.311	.308
Minimum		1	1	1	1	1
Maximum		6	6	6	6	6

**Tabell 29 Frekvenser (SPSS > Descriptive Statistics > Frequencies).**

Ranks				
	Q16 Turnover intention: I am actively looking for a new job.	N	Mean Rank	Sum of Ranks
AV11	Yes	96	98.01	9409.00
	No	151	140.52	21219.00
	Total	247		
AV12	Yes	96	112.48	10798.50
	No	152	132.09	20077.50
	Total	248		
AV13	Yes	95	101.79	9670.50
	No	151	137.16	20710.50
	Total	246		

Test Statistics <sup>a</sup>			
	AV11	AV12	AV13
Mann-Whitney U	4753.000	6142.500	5110.500
Wilcoxon W	9409.000	10798.500	9670.500
Z	-4.573	-2.161	-3.822
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.031	.000

a. Grouping Variable: Q16 Turnover intention: I am actively looking for a new job.

Tabell 30 Ikke-parametrisk Mann-Whitney U Test for turnoverintensjon mot ansatt-ledelse relasjon (SPSS > Analyze > Nonparametric Tests > Legacy Dialogs > 2 Independent Samples).

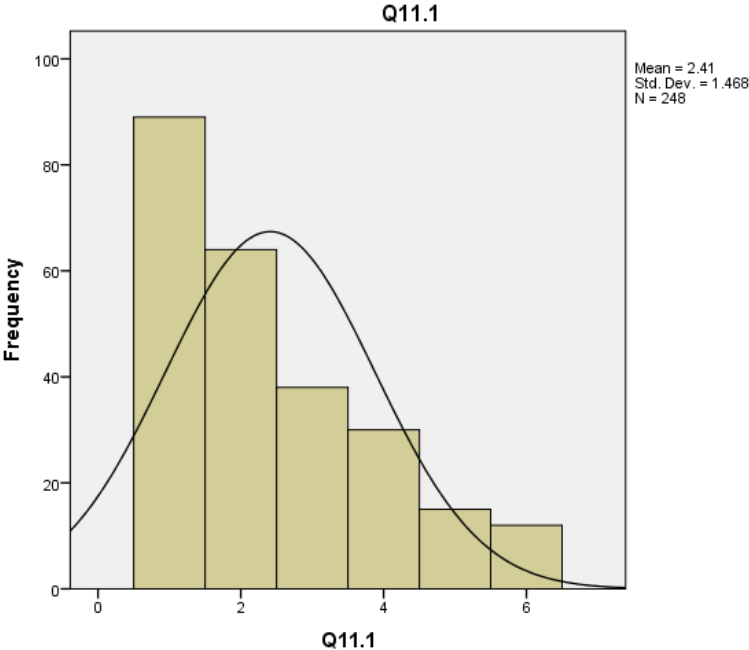
Ranks				
	Q16 Turnover intention: I am actively looking for a new job.	N	Mean Rank	Sum of Ranks
AV14	Yes	96	114.61	11002.50
	No	147	126.83	18643.50
	Total	243		
AV15	Yes	95	122.24	11613.00
	No	148	121.84	18033.00
	Total	243		

Test Statistics <sup>a</sup>		
	AV14	AV15
Mann-Whitney U	6346.500	7007.000
Wilcoxon W	11002.500	18033.000
Z	-1.336	-.044
Asymp. Sig. (2-tailed)	.181	.965

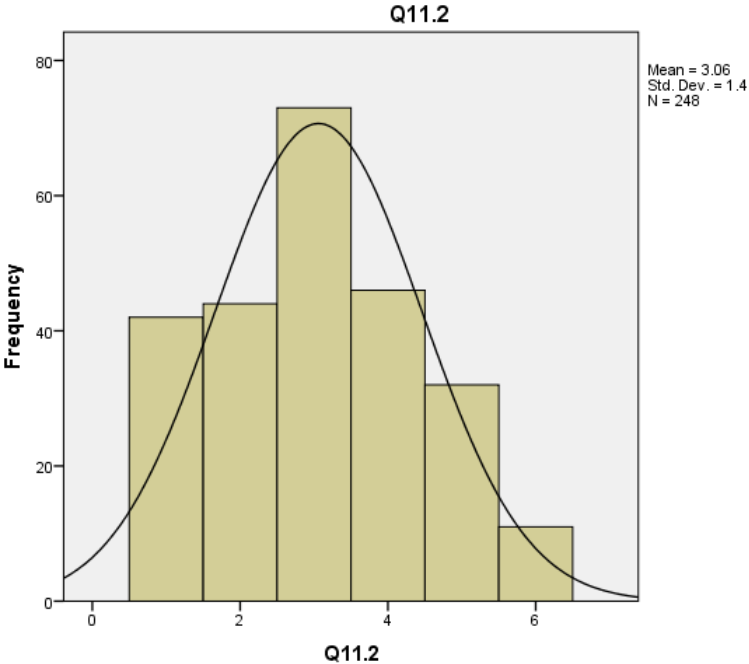
a. Grouping Variable: Q16 Turnover intention: I am actively looking for a new job.

Tabell 31 Ikke-parametrisk Mann-Whitney U Test for turnoverintensjon mot ansatt-ansatt relasjon (SPSS > Analyze > Nonparametric Tests > Legacy Dialogs > 2 Independent Samples).

**Vedlegg 6 Histogrammer**

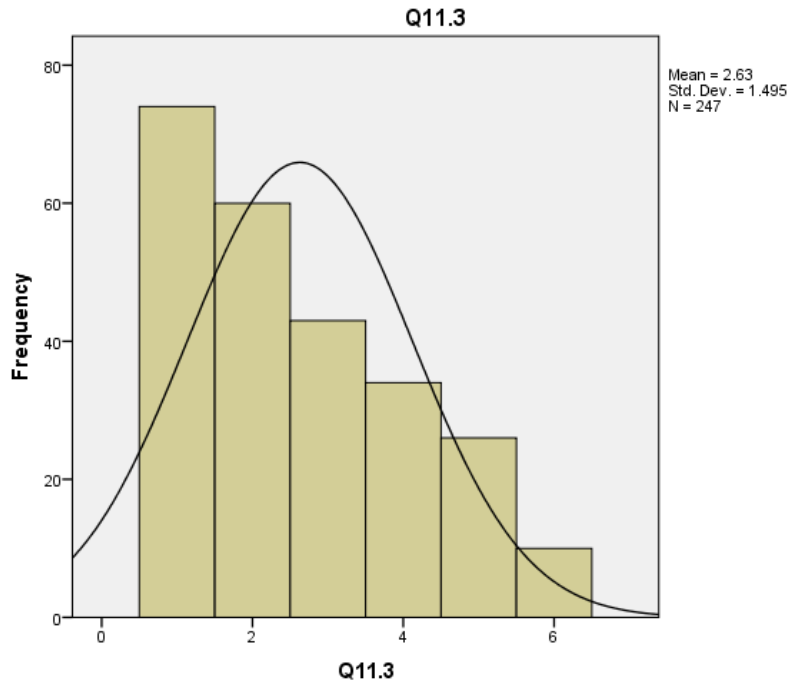


**Figur 18 Q11.1 - I voluntarily attend meetings or perform other job related tasks in my spare time.**

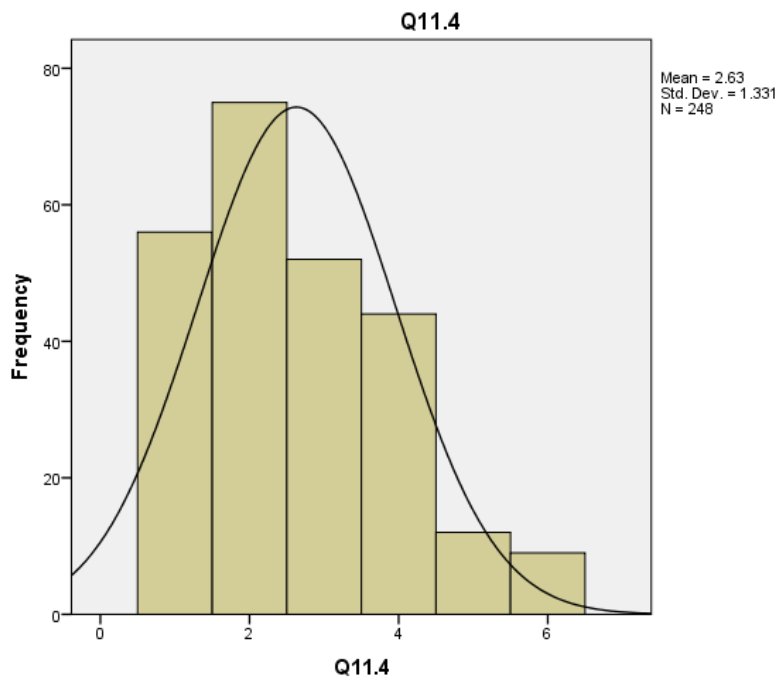


**Figur 19 Q11.2 - I volunteer when asked to work on my days off or during vacation when the company is short staffed.**

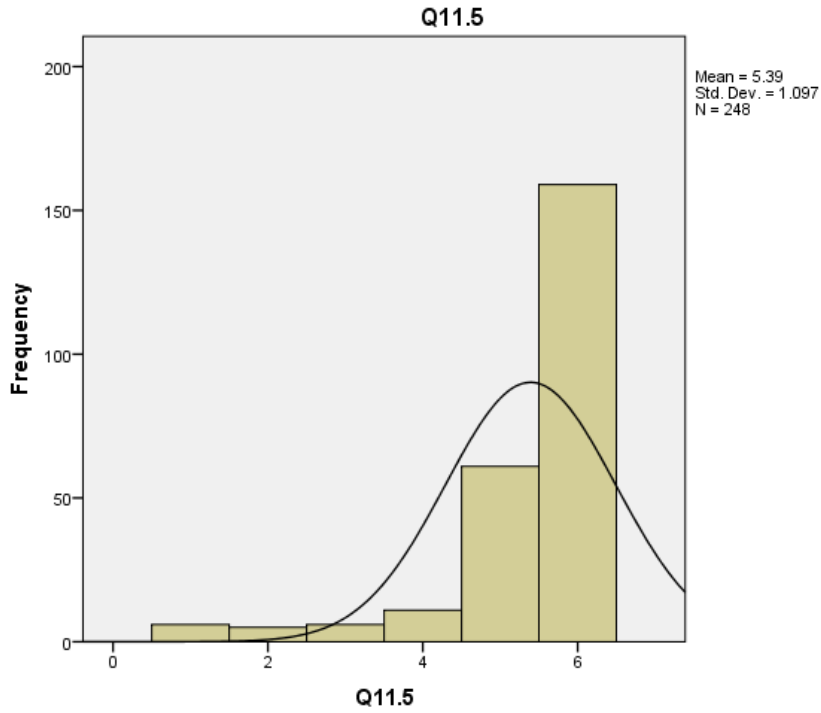




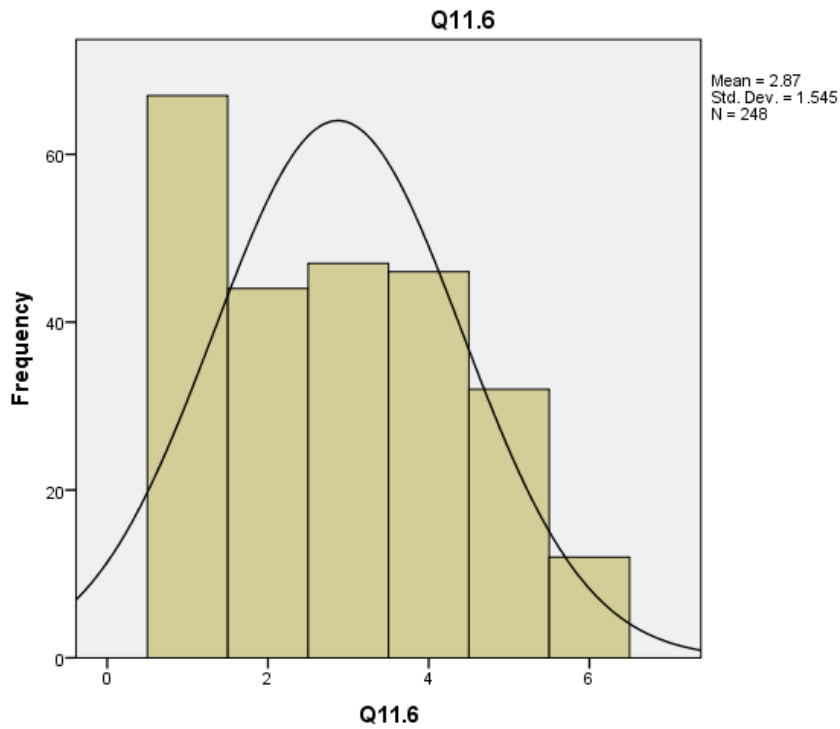
**Figur 20 Q11.3 - I offer suggestions to managers when I observe a work procedure with potential for improvement.**



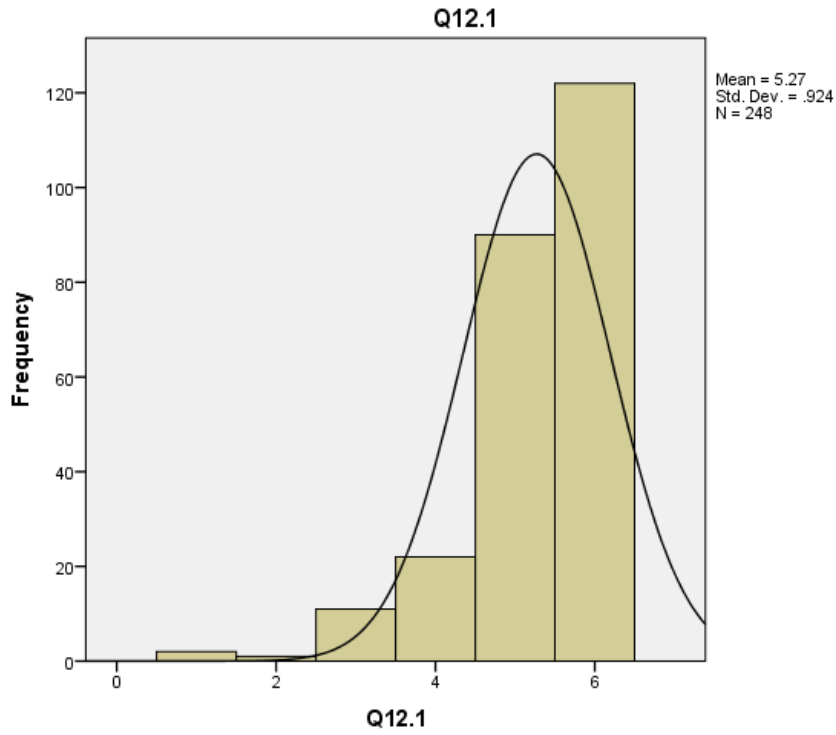
**Figur 21 Q11.4 - I speak well of the company when I talk to non-Norwegian employees at social gatherings.**



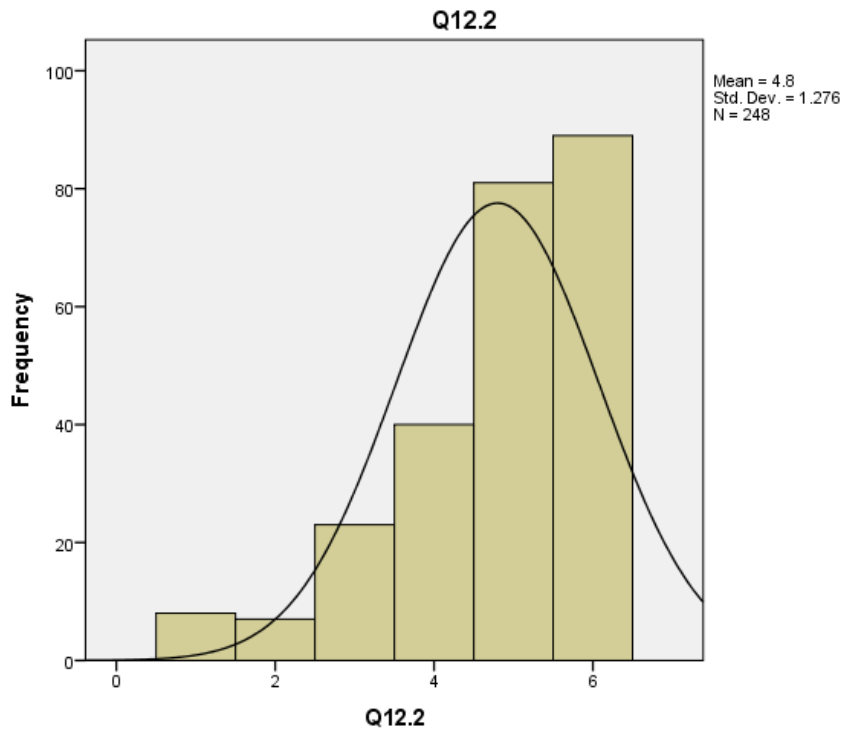
**Figur 22 Q11.5 - I did more of the things above four years ago than I do today.**



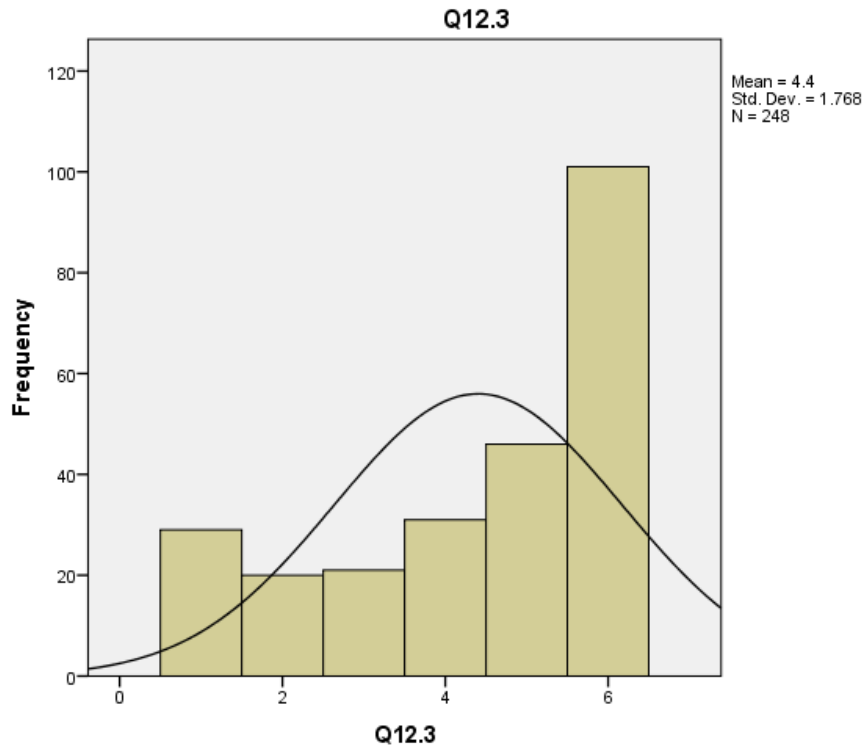
**Figur 23 Q11.6 - I speak well of the company because I am worried my employer will sanction me if I do not.**



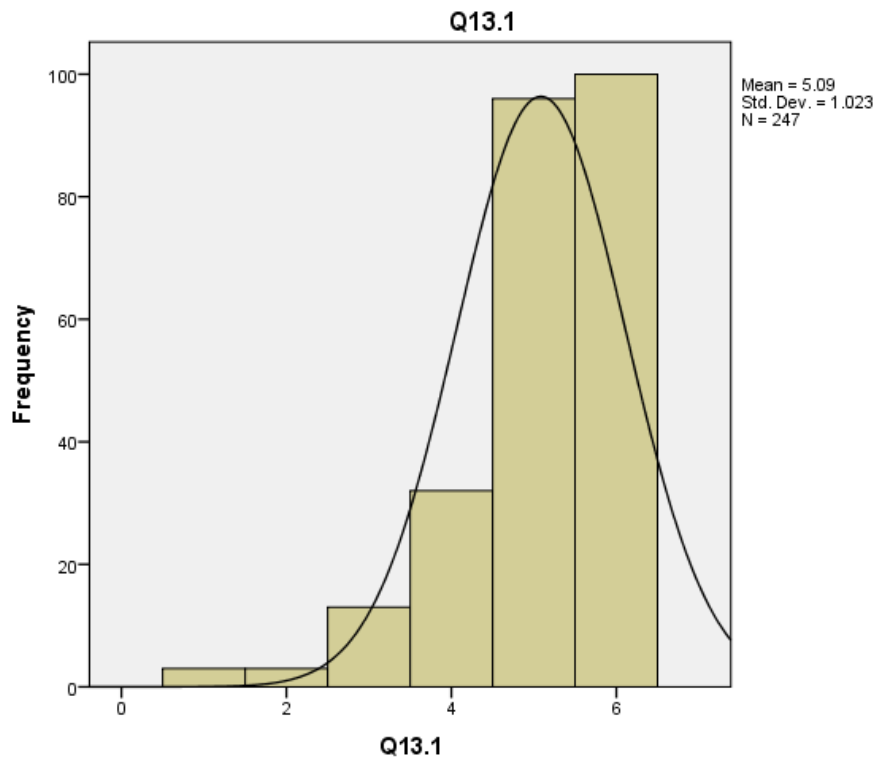
**Figur 24 Q12.1 - I always perform my work tasks to the best of my ability.**



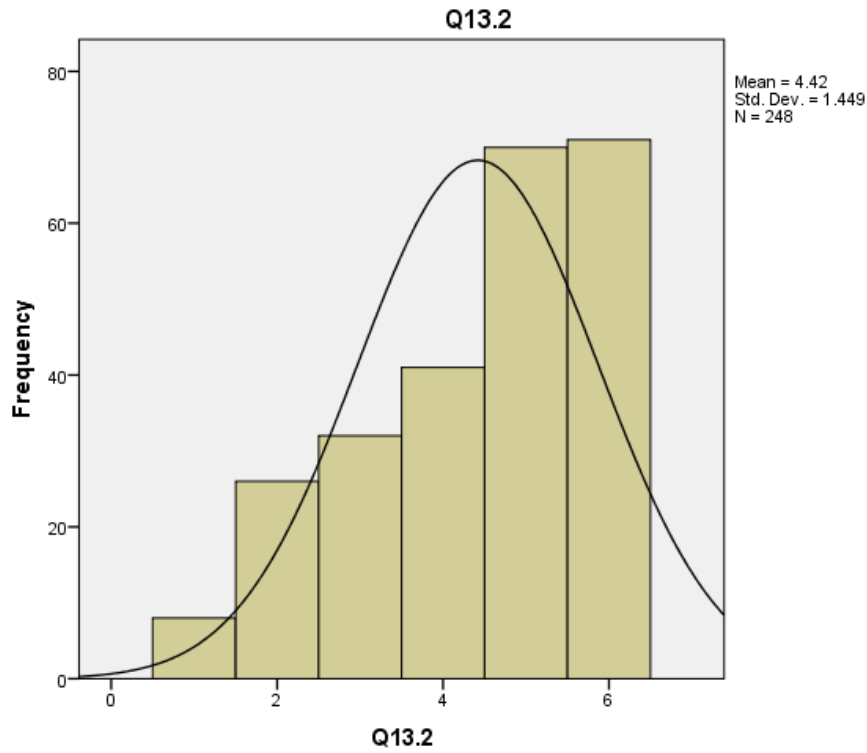
**Figur 25 Q12.2 - I aim to perform my tasks at a standard higher than is required in my job specification.**



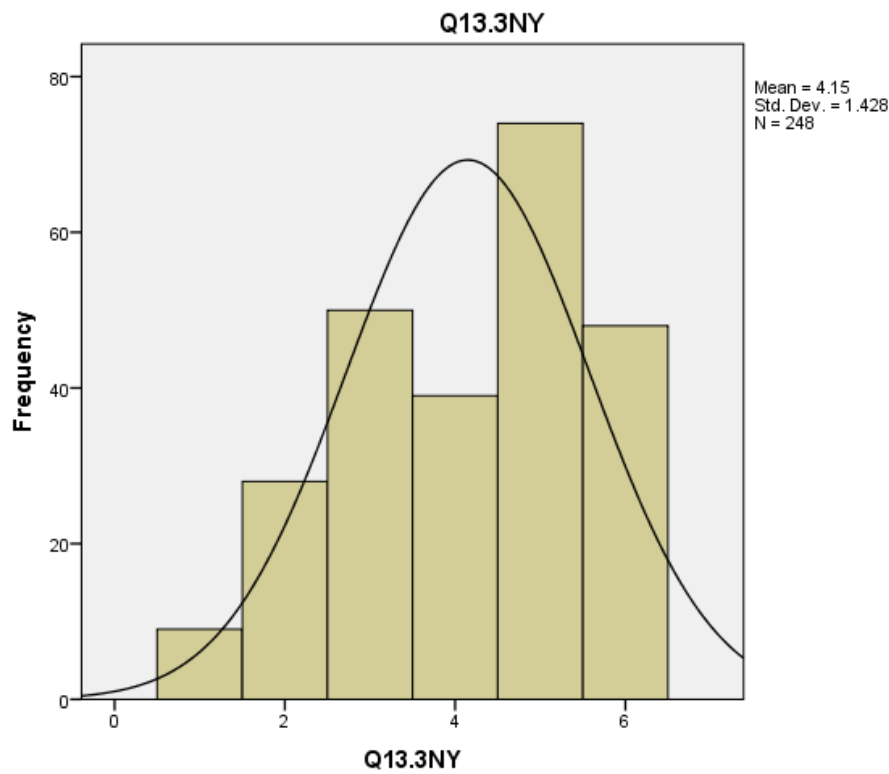
**Figur 26 Q12.3 - I was more conscientious in my work four years ago than today.**



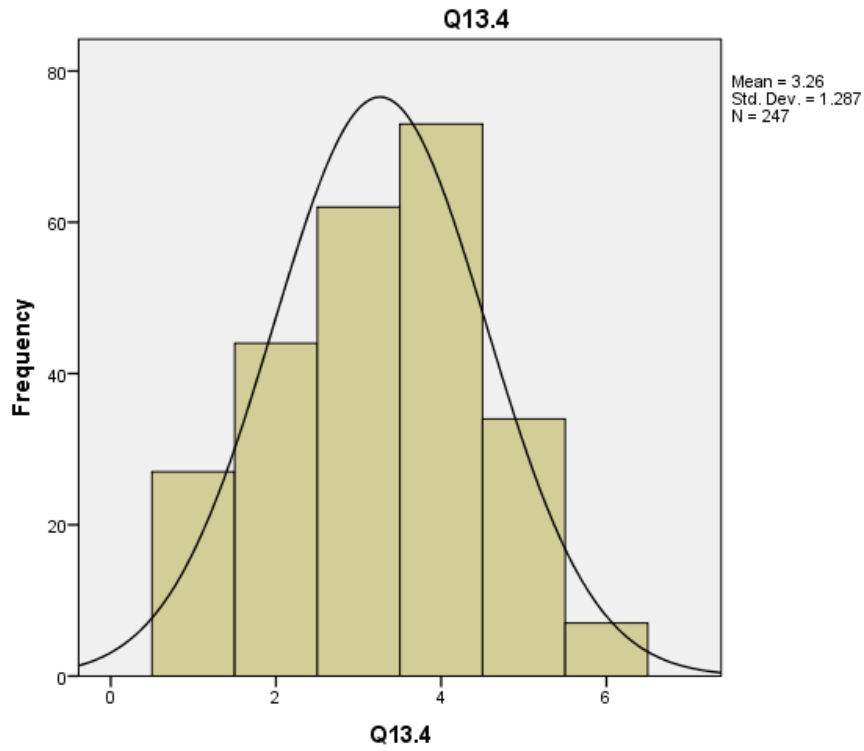
**Figur 27 Q13.1 - I tend to focus on how to solve a problem rather than on whose fault it is.**



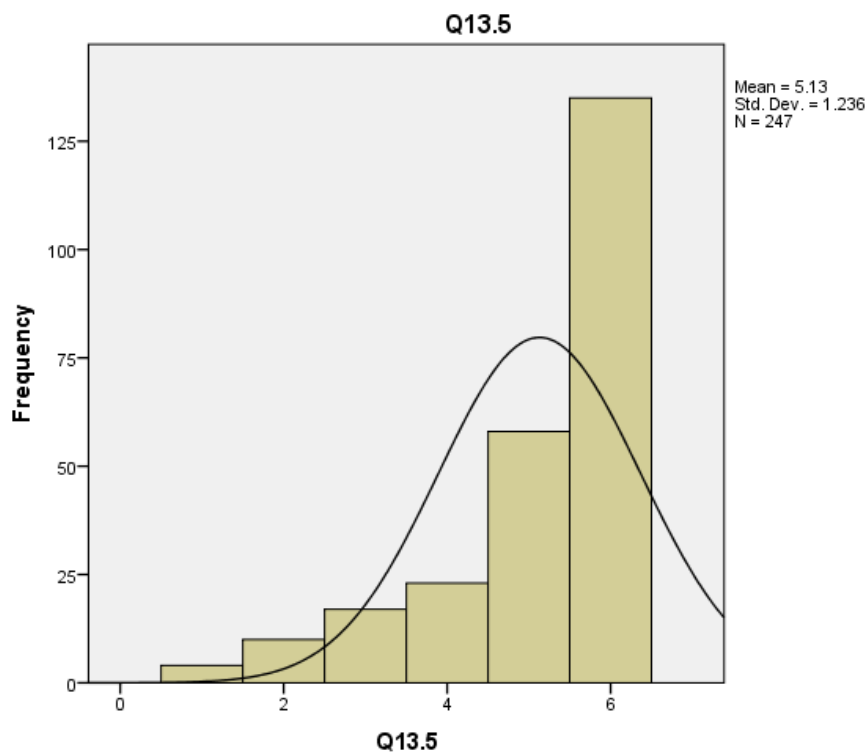
**Figur 28 Q13.2 - I worry that my employer will discipline me if I complain about working conditions.**



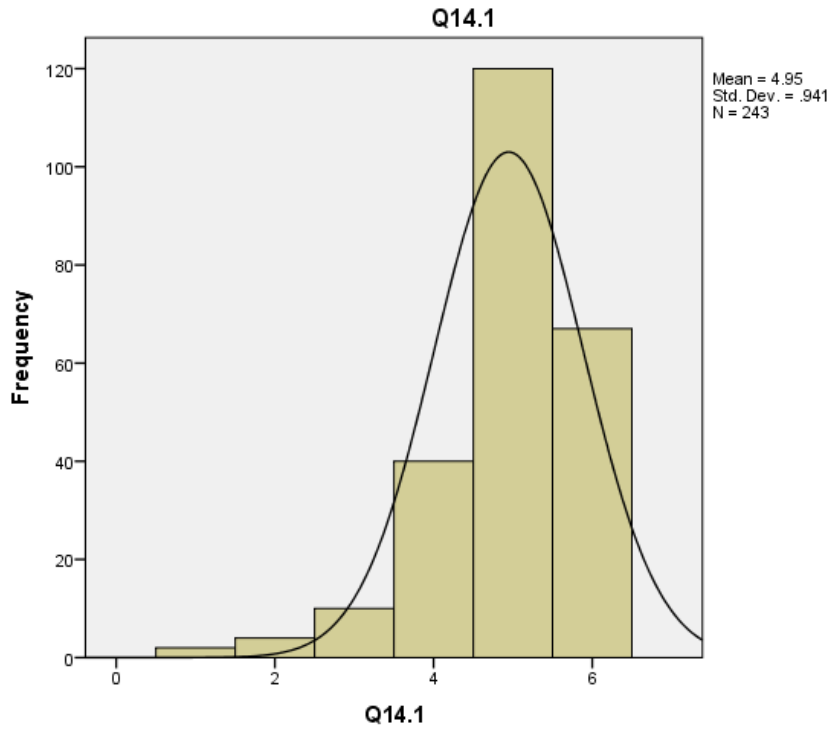
**Figur 29 Q13.3NY - I refrain from complaining to managers or co-workers if I don't get the vacation period I request.**



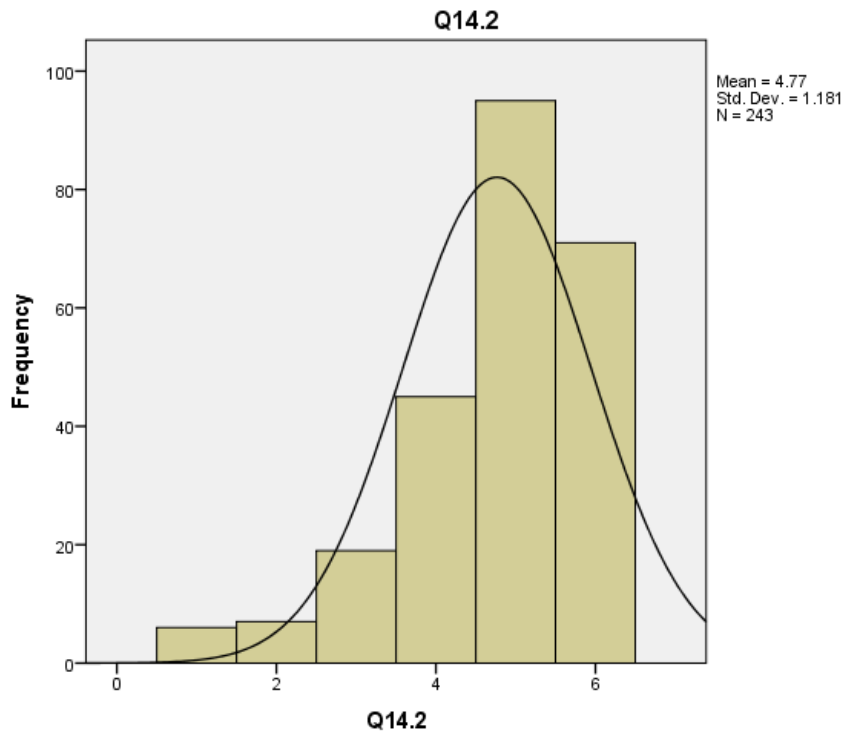
**Figur 30 Q13.4 - I focus on the positive aspect of our company's situation rather than the negative.**



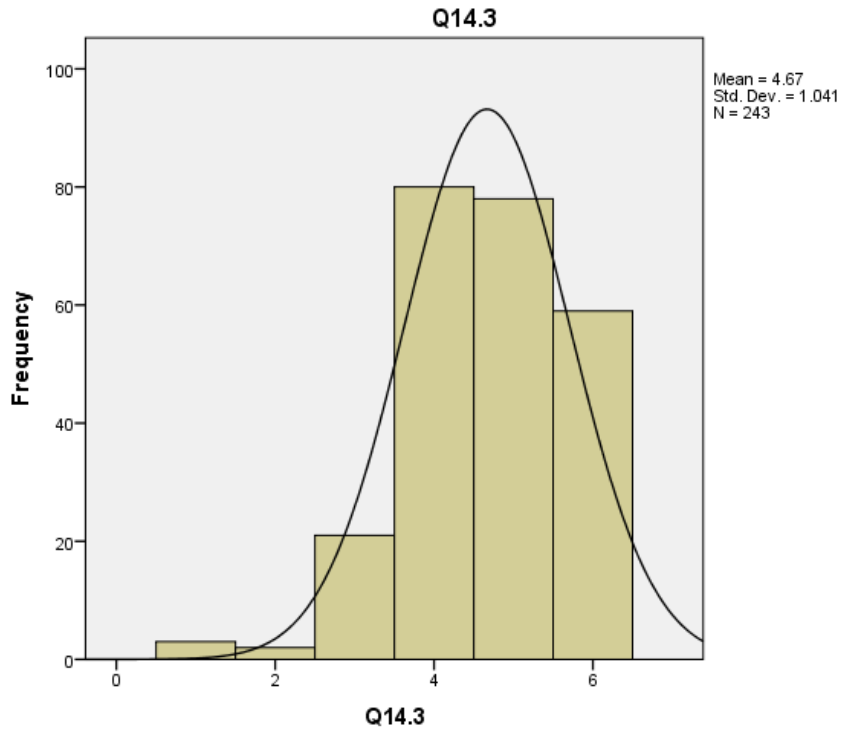
**Figur 31 Q13.5 - I am more discontent with my job situation today than I was four years ago.**



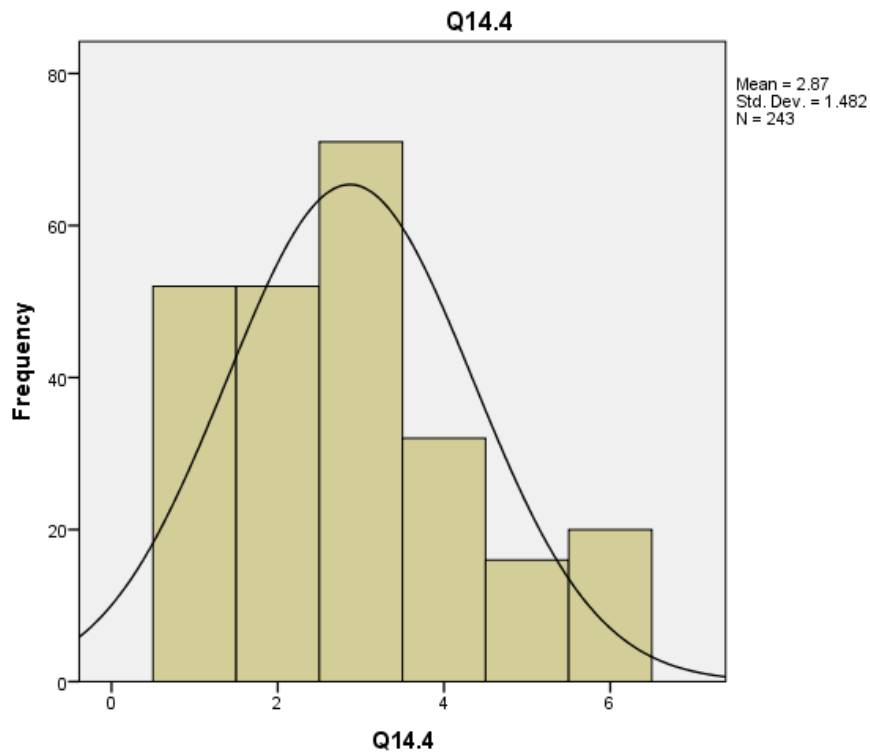
**Figur 32 Q14.1 - I take time to help when a co-worker is struggling.**



**Figur 33 Q14.2 - I help new co-workers becoming familiar with their job even though it is not part of my job specification.**

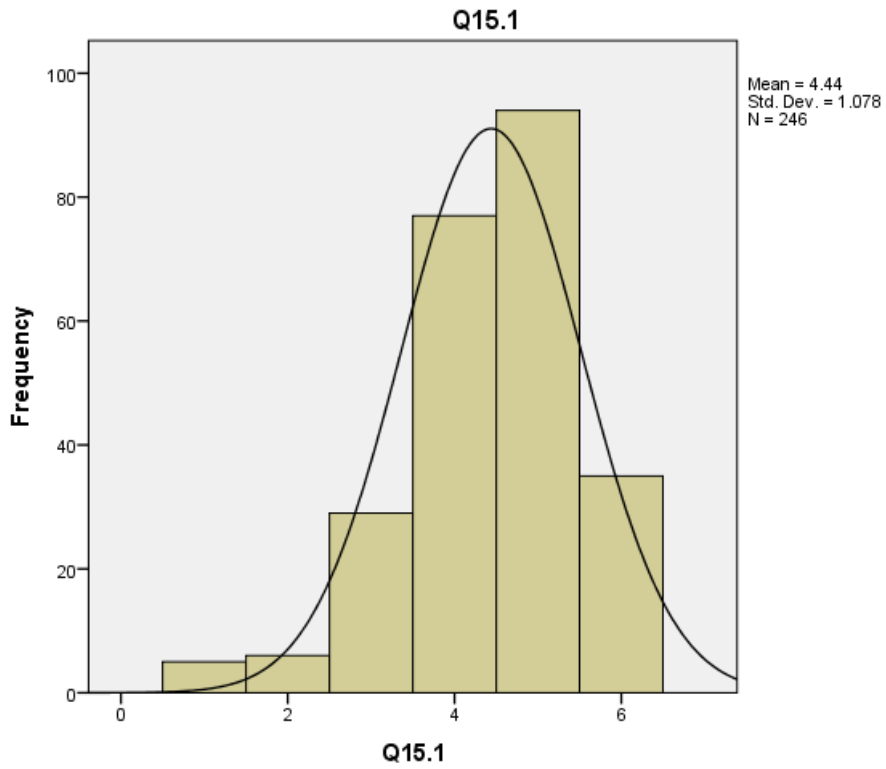


**Figur 34 Q14.3 - I often encourage co-workers and express my appreciation of their efforts.**

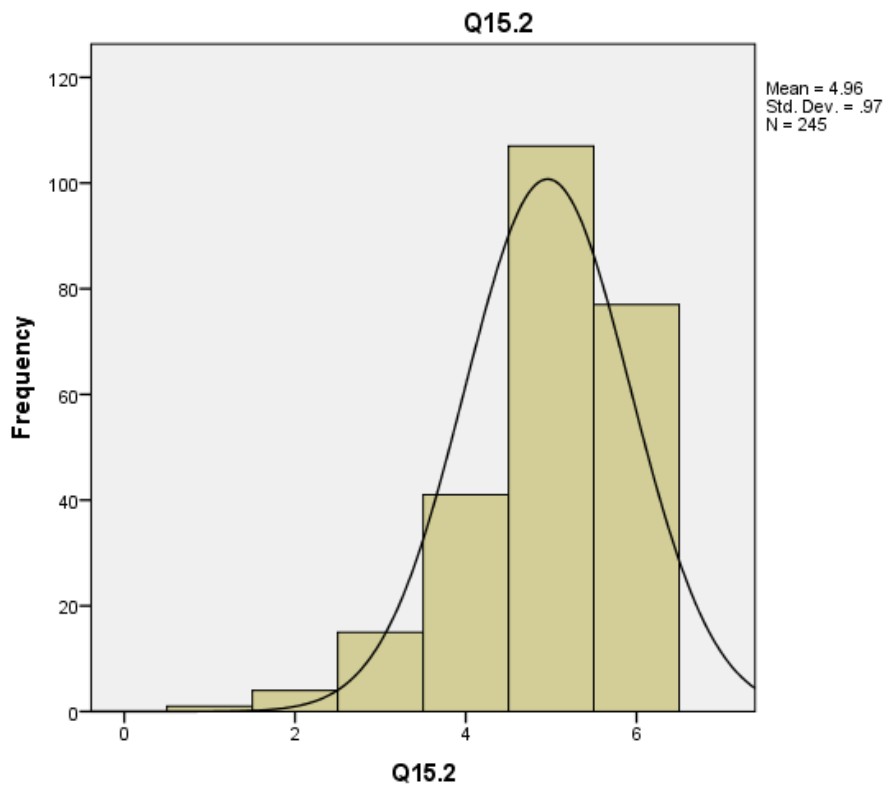


**Figur 35 Q14.4 - Today, I assist or encourage co-workers more often than I did four years ago.**

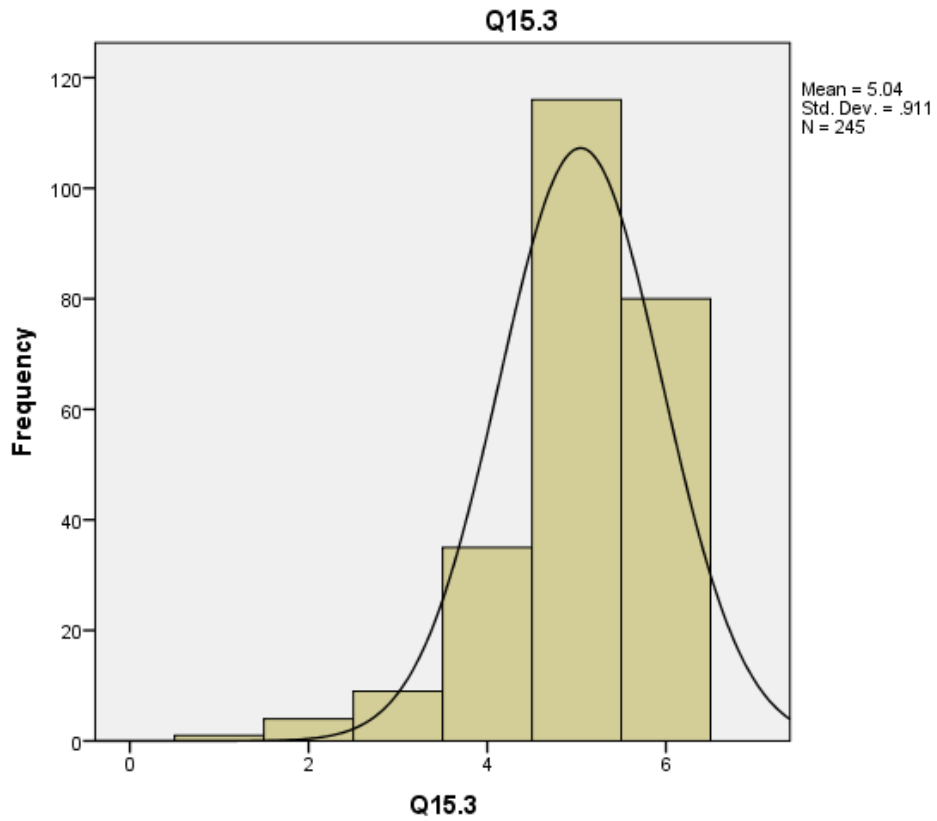




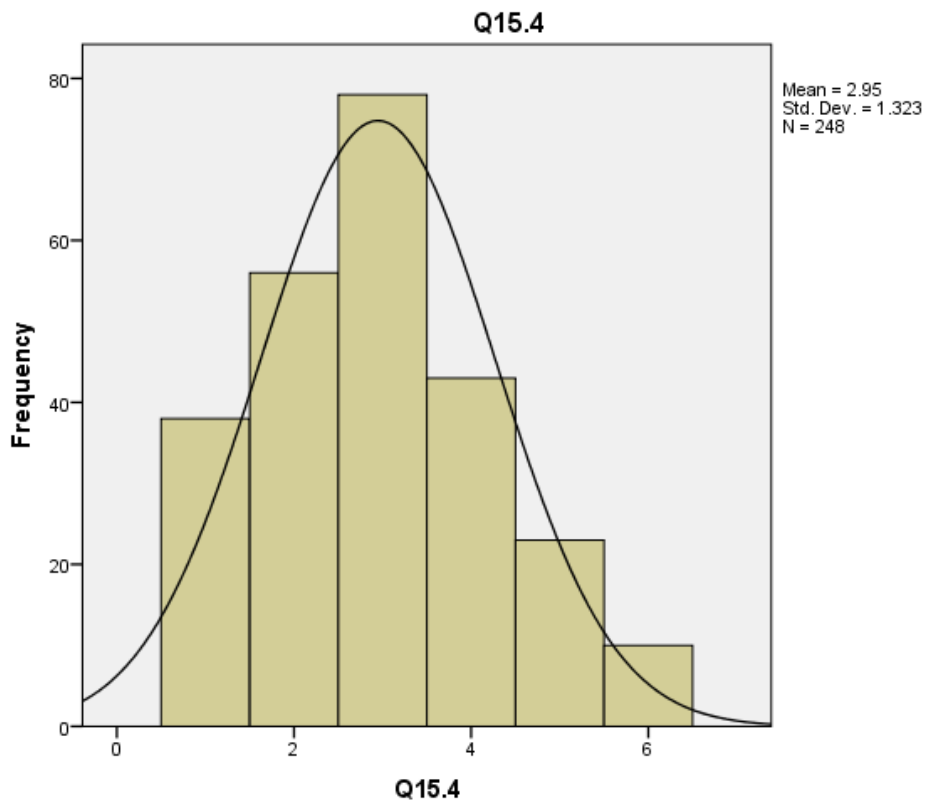
**Figure 36 Q15.1 - I consult co-workers before I act.**



**Figure 37 Q15.2 - I give advance notice before taking action that might affect a co-worker.**



**Figur 38 Q15.3 - I share information with my co-workers.**



**Figur 39 Q15.4 - I am more courteous at work today than I was four years ago.**

## Vedlegg 7 Transkribering av semistrukturerte intervjuer

### Transkribering intervju nr. 1

Informant 1: Personalia tilbakehold grunnet anonymitetskrav.

- 1. Civic Virtue [FRA 7:50]** Hyggelig miljø blandt flygerne, og stemningen er god så lenge temaetikken ikke berører selskapsspesifikke saker. Det blir ikke avholdt informasjonsmøter man kan gå på, og jeg vet knapt hva min sjef i PSN heter. Har forsøkt en gang å finne ut via mail til ledelsen hvorfor vi i NAX ikke bruker spesifikke holdovertabeller for Clariant Safewing (CS) deicingfluid i stedet for generiske tabeller. CS gir ca tre ganger så lang holdovertid, og gir åpenbare operative fordeler. Vedkommendes leders svar var at det ikke var interessant å endre på, og forslaget mitt ble i prinsippet avfeid som uinteressant. I prat med utenforstående fremholder jeg gjerne at vi har et bra arbeids og fritidssystem, og at jeg derfor har valgt å bli i NAX. Når det gjelder trivsel generelt er det ikke så hyggelig å hele tiden måtte se seg over skulderen og passe på hva man sier. Hvis noen får greie på at jeg er negativ kan jeg bli kalt inn på kontoret til sjefen for å avgi forklaring eller beklage. Dette ser en stadig vekk ved at hvis noen har uttrykt seg kritisk til et eller annet på vårt intranet blir de tvunget til å skrive beklagelse ved kommentaren sin, feks; “dette var skrevet i affekt, og jeg mente det ikke slik”. I sosiale settinger blant folk som ikke jobber i luftfart er jeg ganske ærlig prater fritt om hvordan det er å jobbe i NAX. Sparkingen av hovedverneombuded er ikke det eneste tilfellet hvor piloter har fått sparken for ting de har sagt eller skrevet. Jeg anser meg som fast ansatt i PSN, og det er en rettssak på gang hvor pilotene hevder at NAX fortsatt har arbeidsgiveransvaret selv om pilotene formelt er ansatt i PSN/PSS/PSD.
- 2. Conscientiousness [Fra 22:02]** Jeg tror de fleste pilotene i NAX går på jobb når de kan, selv om terskelen for sykemelding nok er lavere enn den var tidligere. Man stiller ikke opp på dugnad lenger. Om du blir spurt om å jobbe ekstra ser en nå mer enn før på om dette er lovlig ihht K-avtale før en sier ja. Jeg opplever at kollegaer overfor selskapet ikke gjør mer enn det de må, men at det fortsatt eksisterer stor grad av yrkesstolthet, og når en først er på jobb gjør en så godt en kan.

3. **Sportsmanship [Fra 27:30]** Når jeg prater med folk som ikke er i bransjen blir det ofte fokus på det negative med selskapet, så som selskapsstruktur og hvordan pilotene blir behandlet av arbeidsgiver. Selskapet sliter med å rekruttere nye piloter fordi selskapet behandler piloter, spesielt kontraktpiloter, dårlig. Som eksempel nevnes en gruppe kontraktpiloter som har blitt lovet Londonbase ved ansettelse, og har organisert seg deretter med hus eller leilighet. Første dagen på kurs i Oslo blir de forelagt ny kontrakt med Oslobase i 3 mnd, og blir fortalt at den de signerte først ikke er gyldig. Jeg har aldri meldt meg sjuk fordi jeg ikke har fått fri. Når jeg er på jobb må jeg føle meg litt frem ift. hvem kapteinen er før jeg eventuelt kommer med kritiske uttalelser om selskapet.
4. **Altruism [Fra 33:45]** Jeg hjelper gjerne en kollega eller passasjer når jeg ser det trengs. Dette gjør jeg mer av hensyn til medmenneskelighet og yrkesstolthet enn av omtanke for selskapet.
5. **Courtesy [Fra 35:50]** Jeg utviser generelt omtanke for andre, og forsøker å være hensynsfull når jeg gjør noe som kan påvirke en kollega.
6. **Lederstil [Fra 42:00]** Ledelsesstilen er basert på frykt. Mange blir kalt inn på teppet for små saker. Den endrede ledelsesstilen startet med åpningen av Helsinkibasen i 2011, hvor de første kontraktpilotene kom inn i selskapet. Før dette uttalte han feks. til media i forbindelse med spontanaksjonen blant pilotene i SAS vinteren 2006 at det viktigste var å ta vare på sine ansatte, litt likt som det har vært i Southwest Airlines. Mulig at amerikanske långivere har satt krav til at så og så mange piloter skal være på kontrakt.
7. **Turnoverintensjon [Fra 51:00]** Jeg kjenner meg igjen i at veldig mange tenker på å bytte jobb. Mange av de fast ansatte vurderer å forlate bransjen, mens mange av kontraktpilotene ønsker seg fast pilotjobb i et annet selskap. Det er fremtidsutsiktene til en kontraktpilottilværelse som gjør at mange ønsker seg bort. Samtidig ser all ekspansjon ut til å komme med kontraktpiloter, hvilket gjør at nåværende styrmenn ikke ser mulighet til forfremmelse. Selv har jeg resignert litt i forhold til å bytte jobb. Hvis jeg kan ha det slik jeg har det nå frem til pensjonsalder så er det ok. Kona har en god jobb og tjener dobbelt så mye som meg, så det er viktigere at hun beholder jobben enn at jeg gjør karriere.

## Transkribering intervju nr. 2

Informant 2: Personalia tilbakehold grunnet anonymitetskrav.

1. **Civic Virtue** [Fra 6:00] Holdningen til å utføre jobberelaterte ting på fritiden har endret seg siden jeg ble ansatt. Nå gjør jeg kun det som må til for å opprettholde sertifikatene på fritiden. Det er det endrede forholdet mellom ledelse og ansatt som gjør dette. Forholdet har endret seg gradvis, og det er litt vanskelig å tidfeste nøyaktig. Hvis noe vil jeg si at det må være relatert til opprettelsen av Helsinki basen. Når det gjelder fridagssalg fløy jeg på fridager også når det ikke passet så godt for meg, men selskapet hadde bruk for det. Nå jobber jeg kun på fridag når det passer meg og min hverdag. Jeg er ikke redd for represalier fra selskapet dersom jeg kommer med kritiske utsagn. Jeg opplever at det snakkes relativt fritt.
2. **Conscientiousness** [Fra 17:50] Jeg gjør så godt jeg kan når jeg er på jobb. Jeg skiller mellom det jeg gjør på jobb som har med flysikkerhet og trivsel å gjøre, og alt det andre. Når det gjelder oppmøte vil jeg si at terskelen for å sykmelde seg nok er lavere i dag enn den var da jeg begynte.
3. **Sportsmanship** [Fra 24:40] Jeg søker heller å løse problemet enn å finne hvem som er skyld i problemet. Jeg deltar ikke i debatt på selskapets intranett fordi ansatte historisk har kommet i knipe ved å uttrykke seg kritisk der. Det finnes eksempel på at piloter har blitt satt på bakken (groundet) for å uttrykke seg kritisk mot ledelsen. Jeg klager på en konstruktiv måte dersom jeg ikke får den ferien eller fritiden jeg har bedt om. Sykmelding som en siste mulighet sitter veldig langt inne, og er ikke noe jeg har gjort. Men jeg ser ikke bort fra at det forekommer. Det har blitt mer fokus på det negative enn det positive ved selskapet de seneste årene. Det at vi ikke fikk ta del i ekspansjonen med langruter har gjort at motivasjonen har sunket, og at man stiller seg likegyldig i forhold til den pågående ekspansjonen. Den angår jo ikke meg.
4. **Altruism** [Fra 39:00] I normale situasjoner hjelper jeg gjerne en kollega som trenger hjelp. Jeg tror at kapteiner viser mer av hjelpende atferd enn styrmenn fordi styrmennene føler seg desillusjonert, og ser ikke karrieremuligheter for seg selv. Styrmennene har ikke fått ta del i de gode årene i selskapet, og har nok ikke den samme positive ballasten som det kapteinene har.
5. **Courtesy** [Fra 44:50] Jeg gjør det jeg kan for å informere kollegaer før jeg gjør noe som potensielt kan påvirke dem negativt. Jeg involverer også andre før jeg tar en

beslutning. Eksempelvis involverer jeg styrmannen slik at han/hun kan være med på å avgjøre hvor mye drivstoff vi skal ha med.

6. **Turnoverintensjon [50:30]** Jeg leter ikke etter ny jobb på det nåværende tidspunkt, men jeg har ikke samme motivasjon for å bli i jobben som for åtte år siden. Før ville jeg være med å fremme selskapet for at det skulle gå bra. Nå er motivasjonen mer tuftet på den faglige utfordringen og kompensasjon. Hvis jeg enkelt kunne erstatte min nåværende inntekt ville nok min turnoverintensjonen vært større. Det overasker meg at så mange som 40% leter etter ny jobb. Jeg har snakket med flere kapteiner som søker nye utfordringer fordi de er lei av mye helgejobbing og å stå opp klokka fire om morgningen.
7. **Lederstil [Fra 55:00]** Før var lederstilen mer typisk skandinavisk og inkluderende. Nå er det blitt en mer kynisk “top-down” stil; “jeg forteller - du gjør”. Det ligner svært mye på transaksjonsledelse. Forholdet mellom ansatte og ledelse har helt klart blitt forværret i perioden jeg har vært ansatt. Jeg føler at alle ansattgrupper blir behandlet like dårlig, hvis noe behandler de andre ansattgrupper dårligere enn pilotene - fordi de kan. Det er fagforeningen som utgjør forskjellen. Også de på hovedkontoret som har fått ta del i langruteekspansjonen føler presset, og kan godt oppleve å bli presentert for at stillingen deres er flyttet til Irland. Du får gjerne fortsette, men da må du flytte.

### **Transkribering intervju nr. 3**

Informant 3: Personalia tilbakehold grunnet anonymitetskrav.

1. **Civic Virtue [FRA 4:40] - Q11.1. [Fra 6:15]Frivillig deltakelse i møter eller andre jobbrelaterte aktiviteter på fritiden.** De siste 2 årene er lysten til å bidra ikke eksisterende. Endring fra 3 startet i jobben (2008). Endring rundt 2010, strategi og kommunikasjon fra selskapet, hvor ledelsen klart indikerer en endret kurs. Opprettelsen av Helsinki basen (mars 2011) markerer vendepunktet. Ca 9 mnd før dette ble pilotforeningen orientert om planene, og samtidig gjort oppmerksom på at dette var utenfor det geografiske området pilotenes organisasjon hadde noe med å gjøre. Det ble kommunisert fra Kjos at han ikke skulle gjøre samme feilen en gang til ved HEL som han hadde gjort i Skandinavia (å la de ansatte få innflytelse gjennom fast ansettelse). Fra å ha hatt direkte dialog med Kjos, gikk kommunikasjon nå gjennom advokatselskapet BAR. To virksomhetsoverdragelser for pilotene; først fra

NAX til Norwegian Air Norway (NAN), et selskap uten assets annet enn pilotene ansatt der, men hadde eget AOC. Dernest fra NAN til Pilot Services selskaper i hvert land. Rettsak (mai-16, A&B Tingrett) hvor Parat hevder at NAX fortsatt har arbeidsgiveransvar for pilotene selv om pilotene ikke formelt er ansatt der. Maktballansen i treenigheten endret siden pilotene ikke har noen reell påvirkningsmulighet lenger. Dugnadsånd-analogi nevnt ved at en enten kan være med på Norwegian-toget som passasjer, eller en kan aktivt delta ved at en selv etter tur går opp til lokomotivet og skuffer kull. Nå er man plassert i siste vogna, som så blir heftet av og kjørt inn på sidespor. Kjos flink til å si ting uten å si det direkte. Den eksterne kommunikasjonen til ulike ansattgrupper er helt forskjellig fra det som sies internt.

2. **Q11.2. Stiller frivillig opp og jobber på fridag [Fra 32:15].** For noen år tilbake så pilotene på det som en mulighet for å hjelpe selskapet samtidig med at man fikk en grei kompensasjon. Nå er rosterene tøffere, og det beskrives en oppgitthet, at dette ikke er et sted å være for karrieren, en tiltagende grad av irritasjon fra man tar på uniformen om morgningen til å være skikkelig irritert når man ankommer flyplassen. Når en kommer hjem fra jobb vrenses uniformen av og stappes i skapet. Fridagssalg er blitt en ren transaksjon.
3. **Q11.3. Foreslå forbedringer for ledelsen når en ser potensiale for forbedringer [Fra 37:40]** Tidligere engasjement har snudd til at en i større grad opplever at forslag en bidrar med ikke blir tatt på alvor. Tidligere hadde man en følelse av at dersom man bidro til at NAX gikk godt, bidro man samtidig til å gjøre noe godt for seg selv og sin karriere. Tidligere var det dialog mellom piloter og ledelse, og selv om en ikke nødvendigvis fikk mye større gjennomslag for sine idéer følte man at man var med på laget, og det var en atmosfære av “gi-og-ta”. Pilotene så et selskap i ekspansjon, hvilket også ga karrieremuligheter. Dersom en bidrar med noe som gjør at selskapet går bedre medfører det ekspansjon, behov for flere piloter, flere kapteinsopprykk osv. Etter 2010 (HEL) ble denne “snoren” klippet over, og de fleste ser ikke lenger en fremtid for seg selv i selskapet. En har det en har nå, men vet lite om morgendagen.
4. **Q11.4. Jeg snakker bra om selskapet i sosiale settinger [Fra 43:30].** Større grad av fritalenhet nå enn før når en omgås mennesker ikke ansatt i NAX, ved at en er veldig ærlig på hvordan det er å jobbe i/for Norwegian. Dette fordi det en opplever internt står i stor kontrast til det bildet Kjos og ledelsen tegner i det offentlige rom. En føler behov for at sannheten skal få komme frem. Det oppleves ikke at noen føler seg kneblet feks under foreningens generalforsamling eller på crewrommet eller i cockpit,

men en båndlegger seg dersom noen fra ledelsen eller nær ledelsen hører på. Det oppleves som at det ikke er noen vits å komme med konstruktive innspill til ledelsen. Sparkingen av hovedverneombudet føyde seg bare inn i rekken av hendelser hvor ansatte blir straffet for å ha kommet med kritikk. NAX promoterer angiveri (sladring), og de som bidrar ved å sladre på kollegaer får stjerne i boka for mulig fremtidig befordring (disse blir vurdert som “norwegianmaterial”). Det har vært tilfeller hvor piloter har fått tlf fra sin Chief Pilot hvor de gjøres oppmerksom på at “vi vet hva du har skrevet” feks på foreningssidene. Da har noen med tilgang på denne informasjonen (lukket diskusjonsforum på NPU’s hjemmesider) lekket det til ledelsen.

5. **Conscientiousness [fra 51:10], Q12.1 og Q12.2. Jeg gjør alltid så godt jeg kan i mitt arbeide, og forsøker gjerne å overgå minimum standard [Fra 53:10].** Jeg opplever at det innenfor vår yrkesgruppe eksisterer en ekstremt høy grad av yrkesstolthet, og at alle gjør jobben “to the best of their ability”. Det utvises dog mindre fleksibilitet nå enn før i forhold til å gi avsteg fra kollektivavtalen, feks ved forsinkelser eller når selskapet ønsker å omdisponere piloten.
6. **Sportsmanship [Fra 56:10], Q13.1-5, Når et problem oppstår fokuserer jeg heller på å løse problemet enn å finne ut hvem som forårsaket det [Fra 57:25].** I operative spørsmål er jeg løsningsorientert.
7. **Altruism [Fra 61:25], Q14.1-Q14.4. Jeg hjelper eller oppmuntrer en kollega når jeg ser at det trengs.** Jeg hjelper eller oppmuntrer gjerne kollegaer når jeg ser det trengs, og opplever at dette også gjelder andre. Det at kapteiner ifølge spørreundersøkelsen viser mer hjelpende atferd tror jeg må komme av den formelle kapasiteten det er å være kaptein og at kapteinen vanligvis representerer et høyere erfaringsnivå enn styrmenn.
8. **Courtesy [Fra 67:00], Q15.1-Q15.4. Jeg gir forhåndsvarsel før jeg gjør noe som påvirker en kollega negativt, og jeg konsulterer kollegaer før jeg agerer.** Jeg involverer helst kollegaer før jeg agerer.
9. **Turnoverintensjon [Fra 71:00].** Jeg kjenner meg igjen i funnene fra spørreundersøkelsen om at over 40% av pilotene aktivt er jobbsøkende. Etter streiken ifm. K-15 fikk pilotene garanti for at det skal være 700 fast ansatte piloter i Skandinavia. Denne garantien utløper høsten 2017, og det er økende bekymring for hva som vil skje etter dette tidspunktet. NAX hadde allerede i K-15 planer om å gjøre 250 skandinaviske piloter overtallige, og det er ingen grunn til å tro at disse planene er



endret. Som eksempel kan nevnes at vi har mistet ca 50% av Skandinavia-Spania produksjonen til Spania baserte piloter, som jobber på kontrakt (uten fast ansettelse).

**10. Lederstil [Fra 80:15]** Jeg oppfatter Kjos og lederstilen som totalautoritær, og management-by-fear er karakteriserende. Mellomledere har i økende grad blitt handlingslammet og fratatt sitt mandat, og det arbeidet de utfører er ikke å lede, men heller å utføre instruks. Det er en konstant frykt blant disse for å ta avgjørelser som ikke vil bli akseptert av toppledelsen. Vi som har vært tett på topplederen over en lengre periode opplever at han har mistet seg selv underveis. Hans autoritære lederstil gjør at han ikke lenger får nødvendige tilbakemeldinger fra sine mellomledere eller piloter. Som eksempel kan nevnes at når NPU ifm. K-13 kansellerte fridagssalgavtalen gikk det 14 dager før Director of Flight Operations turte å informere sin sjef om at pilotene ikke lenger ville selge fridager. Kjos var også tidligere røff og autoritær i stilen, men han fremsto som en hærfører som evnet å få folk til å gå i krigen med seg, slik er det ikke lenger. Når det gjelder likebehandling av ansattegrupper var det lenge et skille mellom operativt personell (piloter, kabinansatte og teknikere) og de som jobbet på hovedkontoret. Piloter spesielt ble omtalt av ledelsen som en trussel mot selskapets eksistens; “dersom pilotene får lønna si går selskapet konkurs”, og ansatte ved hovedkontoret hang i skjørtekanten og kjøpte denne retorikken. Alle ansatte hadde tidligere ytelsespensjon, men kun pilotene hadde det kontraktfestet. Når Kjos plutselig fjernet ytelsespensjon for alle endret de ansatte ved hovedkontoret sin holdning. Når det kommer til stykket er alle ansatte i NAX bare et nummer på en liste, som beholder jobben bare så lenge Kjos ikke finner en mer effektiv måte å gjøre den jobben på. Teknikerne er i en liten særstilling. De var også i fare for å bli outsourcet, men alle problemene i forbindelse med innfasing av Dreamlinerer gjorde at Kjos snudde i sitt syn på dem. Det hjelper lite å ha en tekniker i Spania når flyet står med teknisk feil i Oslo. Derfor blir teknikerne nå skolet for også å kunne jobbe med Dreamlinerer.

**11. Lederstil [Tilleggsspørsmål 1 via mail]: Spørsmål:** I din beskrivelse av ledelsen beretter du om mellomledere som lever i konstant frykt for å ta avgjørelser som ikke vil falle i god jord hos toppledelsen. Hva legger du i begrepet toppledelsen? Er dette Kjos alene, eller er det Kjos pluss en klan tett på ham? Kan du evt kort beskrive denne ledergruppen? Er det slik at Kjos oppfattes som eneveldig til syvende og sist - at ved dissens er det alltid Kjos som har siste ordet? Eller finnes det et visst innslag av demokrati i ledergruppen når avgjørelser skal tas? **Svar:** Vanskelig å gi et helt definitivt svar, da jeg/NPU vanligvis ikke er/var til stede i ledergruppen. Basert på

erfaringer, og samtaler med tidligere personer i ledergruppen, er det likevel min klare oppfatning at av Kjos er mer eller mindre eneveldig. Han har ved flere anledninger uttalt at "[...] her er det jeg som bestemmer, vet du". Det er videre min oppfatning at dette blir spesielt tydelig når det er uenighet/kommer innsigelser fra andre i ledergruppen. Blant annet har vi over lengre tid erfart at mellomledere velger å ikke si fra til toppledelsen om eventuelle bekymringer de måtte ha, dersom de oppfatter at dette kan gå mot Kjos' planer/strategi. Vi vet også at Kjos, gjennom sin gode kamerat og styreleder Bjørn Kise, har full kontroll i styrerommet også!

12. **Om piloter ved Helsinkibasen [Tilleggsspørsmål 2 via mail]: Spørsmål:** Er Helsinki piloter og kabinbesetning nå fast ansatt etter samme modell som i Norge, Sverige og Danmark, eller på kontrakter i firmaer utenfor Norwegian Group (feks. Parc, Arpi m.m.)? **Svar:** Når det gjelder de "ansatte" i HEL, så er de "ansatt" under den nye modellen til Norwegian: De fleste pilotene har fått "fast ansettelse" i NAR Finland (Norwegian Air Resources = rent crew-bemanningselskap). Samtidig har NAR inngått avtaler med OSM Aviation, slik at "ansettelsesforholdet" til NAR i realiteten er outsourcet til OSM Aviation. På den ene siden anser finske myndigheter at pilotene på HEL er ansatt i Finland, med de rettigheter og plikter som medfølger av dette. Det er positivt. På den andre siden erfarer vi at denne pulveriseringen av arbeidsgiveransvaret er veldig negativ, da pilotene i realiteten har veldig liten innflytelse og mulighet til å komme i dialog med sin reelle arbeidsgiver NAR Finland. Den enkelte ansatte blir som regel henvist til OSM Aviation ved eventuelle saker/spørsmål rundt sitt arbeidsforhold (være seg lønn, pensjon eller andre ting), samtidig som OSM Aviation i mange tilfeller henviser tilbake til NAR. På denne måten faller den ansatte mellom minst to stoler, noe som skaper stor frustrasjon blant pilotene på HEL. Når man samtidig legger til at "alt" bestemmes fra Fornebu og NAX (Kjos), og NAR "kun" har som oppgave å "levere pilottjenester til Norwegian", i tillegg til at OSM Aviation hevder de bare har som oppgave å "administrere ansettelsesforholdet" til den enkelte pilot på oppdrag fra NAR, så er pulveriseringen komplett!