



Braathens

FUSJON OG ORGANISASJONSIDENTITET
I SAS BRAATHENS REISESENTER:

**SAS,
Braathens,
SAS Braathens,
- eller ingen av delene?**

Skrevet av
Jan Tore Nygård

NORGES HANDELSHØYSKOLE
Bergen, våren 2006

Utredning i fordypnings-/spesialfagsområdet: Strategisk ledelse
Veileder: Christine B. Meyer

FUSJON OG ORGANISASJONSIDENTITET
I SAS BRAATHENS REISESENTER:

SAS, BRAATHENS, SAS BRAATHENS,
- ELLER INGEN AV DELENE?

av
Jan Tore Nygård

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Oppgaven tar for seg spørsmålet om hva som har skjedd i møtet mellom identitetene til ansatte fra tidligere SAS og Braathens i SAS Braathens' Reisesenter. Spesielt fokus er lagt på hvorvidt man har maktet å skape en felles identitet på tvers av tidligere organisasjonsgrenser. For å belyse problemstillingen har det blitt gjennomført intervjuer med respondenter ved ulike distriktskontorer i Reisesenteret.

Intervjuene viser at man per i dag ikke kan vise til noen felles identitet blant alle ansatte i avdelingen, men at de ansatte befinner seg i et identitetsvakuum. Dette skyldes fravær av en ny felles identitet for den fusjonerte organisasjonen, blant annet forårsaket av manglende tillit til ledelsen kombinert med opprettholdte synlige skillelinjer mellom tidligere Braathens- og SAS-ansatte. Samtidig opplever de ansatte problemer ved å benytte sin tidligere identitet i den nye organisasjonen. Resultatet er dekulturering, dvs. et totalt tap av identitet som medfører fremmedgjøring, forvirring og frustrasjon.

Fordi organisasjonen har slitt med denne splittelsen i nærmere to år uten at man har kommet hverandre så nær som man ønsket, har opplevelsen av dekulturering blitt en vanlig del av hverdagen og oppfattes per i dag som en del av SAS Braathens Reisesenters organisasjonsidentitet. Dette rettferdiggjør dermed stereotypifisering av og tilskrivelse av negative konsekvenser av fusjonen til fusjonspartneren og dens ansatte. Dette fører igjen til samarbeidsproblemer som forringer fusjonens potensielle lønnsomhetsgevinster.

Forord

Når man skal velge et tema til masterutredning er det en rekke krav og kriterier til oppgaven som må oppfylles. Da utredningen innebærer en valgfrihet i forhold til studieemne som hører med til sjeldenhetene var det spesielt ett krav til tema jeg ville vektlegge – jeg ville skrive om noe jeg fant interessant og som jeg virkelig lurte på selv.

Etter at jeg selv arbeidet i Braathens og SAS Braathens fra 1999 til 2004 begynte jeg mine studier ved NHH innen strategisk ledelse, men har hatt deltidsjobb i SAS-konsernet ved siden av studiene. På denne måten har jeg fått muligheten til å følge fusjonen mellom Braathens og SAS i Norge tett gjennom flere år. Fusjonen er for øvrig et tema som diskuteres svært ofte blant ansatte i bransjen.

Imidlertid har den teoretiske og analytiske forankringen manglet i alle disse samtalene og diskusjonene jeg har vært involvert i i forbindelse med fusjonen. Når jeg hadde friheten til selv å velge et tema jeg kunne fordype meg i over et halvt år var det derfor naturlig å velge identitet, i og med at dette har interessert meg spesielt. Hva som egentlig har skjedd i denne fusjonen på dette planet er noe jeg har lurt på i mange sammenhenger, og som jeg er glad for at jeg har fått muligheten til å arbeide med i forbindelse med denne utredningen.

Å finne en god problemstilling er imidlertid vanskelig når man har å gjøre med organisasjonsidentiteter, ganske enkelt fordi man per i dag enda ikke har noe entydig verktøy for å operasjonelt måle identiteten i organisasjoner. Imidlertid har jeg fått god hjelp av veileder Christine Meyer til å utvide perspektivet mht hva som er ”tillatt” å skrive om og ikke. Meyer fortjener dessuten en stor takk for at hun påtok seg ansvaret som veileder til tross for at hun hadde permisjon fra stillingen ved instituttet dette semesteret. Spesielt hennes erfaringer fra fusjoner og intervjusituasjonen samt brede teoretiske kunnskaper har resultert i gode tips og innspill i forbindelse med denne oppgaven.

Videre må jeg også rette en stor takk til alle de 21 ansatte ved SAS Braathens Reisesenter som ville la seg intervju i forbindelse med oppgaven. Uten dem hadde ikke oppgaven vært mulig å gjennomføre. I tillegg til en positiv holdning til å stille opp for oppgaven bidro de med stort engasjement og tok flere verdifulle initiativ under intervjuene.

Spesielt vil jeg takke distriktssjef for region Midt- og Nord-Norge i SAS Braathens Reisesenter, Hans Christian Christoffersen, for all hjelp med å koordinere og muliggjøre intervjuene.

Jeg håper oppgaven kan være et bidrag til å se fusjonen fra de ansattes synsvinkel og synliggjøre deres opplevelse av den nye hverdagen i det fusjonerte selskapet. Jeg håper videre at spirene og kildene til konflikt som blir presentert i oppgaven kan være med på å skape større forståelse for kollegers og ansattes opplevelser og holdninger i SAS Braathens Reisesenter.

For øvrig gjøres det oppmerksom på at jeg har valgt å ikke trekke inn de aller seneste utviklingene i nyhetsbildet ang SAS Braathens i juni 2006, som for eksempel inkluderer oppsigelsen av toppsjefen Petter Jansen, påståtte planer om å bruke andre SAS-selskaper i norsk innenrikstrafikk, nedleggelse av teknisk verksted på Sola og tiltalen fra Økokrim etter en anmeldelse fra Norwegian.

God lesning!

Bergen, 18.juni 2006

Jan Tore Nygård

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	3
Forord	4
Innholdsfortegnelse	6
1.0 INNLEDNING	9
1.1 Menneskelige ressurser i fusjoner	9
1.2 Problemformulering	9
1.3 Problemstilling	11
1.4 Begrunnelse for problemstillingen	12
2.0 SITUASJONSANALYSE	14
2.1 SAS- konsernet.....	14
2.2 Braathens	15
2.3 Oppkjøpsperioden	16
2.4 SAS Braathens.....	17
2.5 SAS Braathens Reisesenter	18
3.0 TEORI	22
3.1 Organisasjonsidentitet	22
3.1.1 Definisjoner	22
3.1.2 Forholdet til andre begreper	23
3.1.3 Hvorfor er identitet viktig?.....	25
3.1.4 Én felles organisasjonsidentitet?	26
3.1.5 Akkulturasjon	28
3.2 Sosial identitetsteori (SIT)	30
3.2.1 Sosial identitet	30
3.2.2 Klassifisering og evaluering.....	31
3.2.3 Forsterkere av inn- og utklassifisering	34
3.2.4 Konsekvenser av inn- og utklassifisering.....	38
3.3 Fusjoner og oppkjøp i organisasjonssammenheng.....	38
3.4 Modell	40
4.0 METODE	44
4.1 Fase 1: Utvikling av problemstilling.....	44
4.2 Fase 2: Valg av undersøkelsesopplegg.....	45
4.3 Fase 3: Valg av metodisk tilnærming – kvalitativ eller kvantitativ?.....	46
4.4 Fase 4: Hvordan samle inn informasjon?.....	47
4.5 Fase 5: Utvalg av enheter	49
4.6 Fase 6: Hvordan analysere de data vi har fått	51
4.7 Fase 7: Hvor gode er funnene og konklusjonene?	52
5.0 MØTET MELLOM IDENTITETER I SAS BRAATHENS REISESENTER	55
5.1 Oppfatninger tatt med inn i fusjonsprosessen	55
5.1.1 Ulikhet og grad av sammenlignbarhet	55

5.1.2	Prestisje og status	58
5.1.3	Synligheten av utgruppen.....	60
5.1.4	Like mål og preferanser.....	61
5.1.5	Ressurskamp.....	62
5.1.6	Oppfattelsen av fusjonsprosessen.....	63
5.2	Intern påvirkning på prosessen.....	66
5.2.1	Interne interessenter/ledelsessammensetning.....	66
5.2.2	Lederstil og ledelse.....	69
5.2.3	Arbeidsoppgaver/rutiner.....	71
5.2.4	Organisering	72
5.2.5	Endringer av identitetsbærere.....	73
5.2.6	Bevisst bygging av felles identitet	76
5.3	Ekstern påvirkning	77
5.3.1	Konflikter blant kabin- og cockpitansatte	77
5.3.2	Media.....	78
5.3.3	Fagforeninger	78
5.4	Identiteten.....	79
5.5	Forholdet mellom tidligere SAS- og Braathens-ansatte.....	82
5.5.1	Avstand.....	82
5.5.2	Videreføring av fusjonspartneren.....	82
5.6	Identifikasjon.....	83
6.0	DISKUSJON.....	86
6.1	Oppfatninger.....	86
6.1.1	Bevissthet rundt svært synlige ulikheter	86
6.1.2	Status og akkulturasjon	87
6.2	Intern påvirkning på prosessen.....	89
6.2.1	Manglende psykologisk kontakt med ledelsen.....	89
6.2.2	En hverdag preget av "oss" og "dere".....	90
6.2.3	Felles grafisk uttrykk skaper ikke felles identitet automatisk	91
6.3	Ekstern påvirkning	92
6.3.1	Felles skjebne gir opplevelser av fellesskap	92
6.3.2	Fagforeningen den siste identitetskansen	93
6.4	Identiteten.....	94
6.4.1	Identitetsvakuum og dekultrasjon	94
6.4.2	Stereotypier og sydebukker.....	96
6.4.3	Identifikasjon.....	98
6.4.4	Effekter av redusert identifikasjon	99
7.0	KONKLUSJON OG IMPLIKASJONER.....	101
	KILDELISTE	104
	APPENDIKS.....	106
	Organisasjonskart SAS-konsernet.....	106

MODELL- OG TABELLISTE

Modell 3.1: Akkulturasjon.....	29
Modell 3.2: Modell over identitetsbygging i SAS Braathens Reisesenter.....	41
Tabell 4.1: Utvalg av enheter.....	50
Tabell 5.1: Oppfatninger av Braathens og SAS.....	57
Tabell 5.2: Første reaksjon på nyheten om oppkjøpet.....	64

1.0 Innledning

1.1 *Menneskelige ressurser i fusjoner*

Til tross for at vi gjennom historien har sett bølger av fusjoner komme og gå, er fusjoner og oppkjøp en høyst aktuell del av det daglige liv i norsk og internasjonalt næringsliv. En fusjon eller et oppkjøp kan komme på bakgrunn av en rekke motiver. Til tross for at fusjoner til syvende og sist er et uttrykk for at ledere ønsker å forbedre elementer av den gjeldende situasjonen, medfører alle fusjons- og oppkjøpsprosesser større eller mindre kostnader. En stor del av disse kostnadene knytter seg til behandlingen av de menneskelige ressursene som er involvert i de to enhetene som skal fusjoneres, og i denne oppgaven ser vi nærmere på elementer ved håndteringen av disse.

For å belyse emnet vil vi se nærmere på en av de siste års mest omtalte fusjoner i Norge. Det skandinaviske flykonsernet SAS' oppkjøp av norske Braathens har vært senter for store diskusjoner, både politisk, juridisk og kulturelt. I dag, 5 år etter at de første planene om oppkjøp ble kjent, har det nye norske flyselskapet SAS Braathens sett dagens lys, et selskap som har erstattet den tidligere norske delen av Scandinavian Airlines (SAS Norge) og Braathens. Dette innebærer at ressurser og aktiva fra begge de to tidligere partene i dag er overførte til det nye selskapet i konsernet. Oppgaven ser med andre ord på en situasjon med et oppkjøp som i neste runde førte til en fusjon av to fulleide datterselskaper innen samme konsern. Til tross for at det er store juridiske forskjeller mellom "fusjon" og "oppkjøp", bruker man i dagligtalen gjerne begrepet fusjon som en betegnelse for begge deler. Da fokuset i denne oppgaven vil ligge på organisasjonsmessige utfordringer knyttet til fusjonen, anser vi dette begrepet som dekkende for prosessen.

1.2 *Problemformulering*

Som bakteppe for oppgaven ligger den stadig økende oppmerksomheten de nært beslektede begrepene organisasjonskultur og organisasjonsidentitet har oppnådd de senere tiår. Dette henger sammen med en generell økende bevisstgjøring rundt den potensielt unike verdien

som ligger i en organisasjons menneskelige ressurser. Ansatte, (allianse-)partnere, ledere og andre interne interessenter er strategisk i større grad blitt anerkjent som mulige kilder til konkurransefortrinn for virksomheter. Man har gjennom erfaring og forskning sett at operasjonelle konkurransefortrinn har blitt vanskeligere å realisere og bevare fordi den globale teknologiske utviklingen gjør imitasjoner enklere. Derimot er konkurransefortrinn basert på menneskelige ressurser vanskeligere å kopiere, og kan derfor være varige. Derfor er også organisasjonskulturen og -identiteten viktige ledd i en organisasjons strategi.

Disse emnene er minst like viktige i en fusjonssammenheng som ellers. Dette er gjerne knyttet til et ønske fra eiere om å integrere sine virksomheter, blant annet for å sikre effektiv drift og minimal kapitalkostnad. Å integrere tidligere atskilte organisasjoner eller enheter innebærer gjerne et møte mellom ulike grupperinger med hver sine innarbeidede rutiner, verdisett, normer og andre kulturelle uttrykk. Videre har medlemmene av de ulike gruppene gjerne en opparbeidet tilhørighet til gruppen, dvs. at hver enkelt i større eller mindre grad ser på seg selv som en del av gruppen og gruppen som en del av deres personlighet og virkelighetsoppfatning.

I fusjonssammenheng blir det en utfordring for ledelse og ansatte å skape en felles kultur og identitet på tvers av tidligere organisasjonsgrenser. Kulturelt og identitetsmessig fellesskap er blant annet en fordel i forhold til å sikre at alle drar i samme retning og fører til at organisasjonen blir mer oversiktlig og lettere å administrere. I tillegg vil det være behov for færre kontrollsystemer, noe som ofte både er ressurskrevende og virker demotiverende for ansatte.

Mange organisasjoner kan leve med flere kulturer, men det er uansett viktig at disse ikke motarbeider hverandre og skaper konflikter, men snarere arbeider mot samme mål. Man må også være på vakt mot at ulike subkulturer blir for snever og tenker suboptimalt for virksomheten totalt sett.

På bakgrunn av dette er vi interessert i hvordan relasjonen mellom ulike grupper innenfor organisasjonen utvikler seg fordi dette gir signaler om hvor effektivt man arbeider innenfor organisasjonen og hvorvidt potensialet i de menneskelige ressursene faktisk blir utnyttet. I fusjoner blir dette spesielt viktig fordi en fusjon gjerne medfører en voksende organisasjon, og dermed økte krav til kontroll på driften samt koordinasjon av den. I tillegg er det i

prissettingen av kjøpet/fusjonen tatt høyde for kostnadene ved koordinasjon av ressurser. For å realisere den forventede gevinsten ved fusjonen må derfor disse kalkylene oppfylles.

1.3 Problemstilling

Som endelig problemstilling har jeg valgt følgende:

Hva har skjedd i møtet mellom identitetene til tidligere Braathens- og SAS-ansatte i SAS Braathens Reisesenter som følge av fusjonen mellom SAS og Braathens?

For å svare på denne problemstillingen vil jeg se på ulike forhold ved fusjonen, gjennomføringen av den og reaksjonene fra de ansatte på fusjonen og den daglige driften av selskapet i dag. Sentralt i oppgaven står begrepet organisasjonsidentitet, og vi vil se nærmere på hvordan identitetsmessige mekanismer har påvirket relasjonen mellom de to gruppene ansatte. Spesielt interessant vil det være å studere i hvilken grad man har klart å skape en felles identitet og tilhørighet til organisasjonen, eventuelt unngått at gruppene fortsatt har tilhørighet til sine tidligere organisasjoner og at denne tilhørigheten virker hemmende for samarbeidet i den nye fusjonerte virksomheten. Det bærende elementet i oppgaven vil være å skape et grunnlag for å si noe mer om hvorvidt ansatte i de to tidligere konkurrerende organisasjonene i dag, fem år etter at fusjonsplanene ble kjent, føler de er kommet hverandre nær nok til at koordineringen av arbeidet i avdelingen fungerer optimalt.

Som det framgår av problemstillingens formulering er jeg i denne oppgaven opptatt av relasjonene blant ansatte ved selskapets Reisesenter, tidligere kalt callcenter.

For å analysere og strukturere oppgaven vil jeg ta i bruk en modell som er intendert å vise den aktuelle fusjonsprosessen i et identitetsperspektiv. Modellen fokuserer på at begge parter går inn i byggingen av en felles identitet med oppfatninger om seg selv og den andre gruppen, og senere blir utsatt for press fra interessenter internt og eksternt i avdelingen. Modellen vil bli presentert i teorikapitlet, som en sammenfatning av de ulike teoretiske bidragene og underliggende struktur for presentasjon av funnene i intervjuene.

1.4 Begrunnelse for problemstillingen

I valg av problemstilling for et større vitenskapelig arbeid bør det tas hensyn til flere faktorer: det skal være mulig å gjennomføre prosjektet/studiet rent praktisk og det bør ha en viss relevans for ulike miljøer knyttet opp mot oppgaven. I valget av problemstilling har jeg forsøkt å komme opp med en som kan være av interesse for organisasjonen selv (SAS Braathens), akademia og samfunnet generelt.

Først og fremst vil en kartlegging av dette temaet være av interesse for organisasjonsenheten SAS Braathens Reisesenter gjennom å gi en situasjonsanalyse av fusjonen så langt. Den kan brukes både til å ta lærdom av hvordan klimaet blant de ansatte har utviklet seg, hvordan ting faktisk forholder seg for tiden samt gi føringer for det videre arbeidet med fusjonen innad i avdelingen.

For øvrig var ikke valget av avdeling innen selskapet tilfeldig. For det første har undertegnede selv erfaring fra arbeid i avdelingen, riktignok tilbake i tid. Imidlertid har dette mye å si for inngående kjennskap til rutiner, systemer og språk. Derfor mente jeg utgangspunktet for å se sammenhenger ville være godt her. Dessuten representerer avdelingen en avdeling med flere skillelinjer gjennom at den består av ulike distriktskontorer spredt rundt om i landet med ulike forutsetninger forut for fusjonen. En siste årsak til at denne avdelingen ble valgt var at den internt i selskapet i løpet av de senere år har blitt framhevet som stadig viktigere brikke i den voksende konkurransen i norsk og internasjonal luftfart. Derfor burde avdelingen være en som blir tett fulgt opp av selskapsledelsen.

Det som skjer i denne avdelingen med hensyn til felles identitet- og kulturbygging vil også være av interesse for resten av selskapet. Lærdommen tatt i denne avdelingen kan forhåpentligvis også brukes i andre avdelinger, hvor man den senere tid har sett store stridigheter mellom ansatte fra de to tidligere selskapene. Spesielt har man sett dette blant de kabinansatte og piloter, både i forholdet til ledelsen og mellom de ulike gruppene ansatte seg imellom.

Rent faglig er oppgavens problemstilling interessant fordi det kan belyse valg knyttet til omorganiseringer i forbindelse med fusjoner. Man kan vise til en rekke studier knyttet til faktorer som bidrar til å øke graden av inn- og utgruppeklassifisering og dermed potensielt skaper større samarbeidsproblemer i forbindelse med fusjoner. Denne oppgaven vil forhåpentligvis gi et bidrag til å bringe på banen mer praktiske og mindre teoretisk baserte faktorer som kan være av relevans ved fusjoner, og dermed øke bevisstheten rundt gjennomføringen av dem. I tillegg er forskningen innen emnet organisasjonsidentitet i sin spede barndom, noe som gjør ethvert casestudium innen emnet verdifullt i seg selv for å trekke lærdom av hendelser i et identitetsperspektiv.

For det norske samfunn og næringsliv mener jeg oppgaven er av interesse fordi det gir informasjon omkring en svært viktig aktør og bransje i Norge. Flybransjen står sentralt i den norske infrastrukturen og dermed også i det norske næringsliv og samfunn for øvrig. Med tanke på den norske geografien er dessuten flytransport ofte det eneste alternativet for transport mellom en rekke byer i Norge. Hva som rører seg i bransjen er derfor av stor interesse for hele det norske samfunn samt utenlandske aktører som er i kontakt med det. At SAS Braathens videre er en sentral aktør i bransjen bevises blant annet av følgene de to aksjonene blant ansatte fikk for hele nasjonen våren 2006. Disse lammet ryggraden i norsk transportmønster og har ført til at både politiske myndigheter og næringslivsinteresser i våre dager vil se nærmere på bransjen for å hindre lignende situasjoner i framtida. På bakgrunn av SAS Braathens avgjørende rolle i norsk luftfart samt selskapets visjon om å være garantisten for et godt flytilbud i Norge, krever samfunnet stadig større åpenhet rundt interne prosesser i SAS-konsernet. Spesielt knytter det seg stor frustrasjon til hvorfor SAS-gruppen virker å ikke være i stand til å takle interne konflikter av ymse slag.

2.0 Situasjonsanalyse

2.1 SAS- konsernet

Organisasjonsenheten jeg ser nærmere på i denne oppgaven er en del av et større selskap og et stort internasjonalt konsern. Konsernet fikk sin spede begynnelse allerede i 1946, da de statlige selskapene for luftfart i Norge, Sverige og Danmark gikk sammen for å koordinere trafikken fra Skandinavia til interkontinentale destinasjoner. Den norske delen av samarbeidet, DNL (Det Norske Luftfartsselskap) hadde staten som sin største eier i tillegg til en del private investorer. Første avgang for det skandinaviske samarbeidsselskapet fant sted 17. september samme år med destinasjon New York. To år senere ble samarbeidet utvidet til også å gjelde for europeisk trafikk. Konsernet slik vi kjenner det i dag, ble grunnlagt som et konsortium i 1950. Ved stiftelsen av selskapet sto den norske, danske og svenske stat som eiere – den norske og danske stat eide 2/7 hver, mens den svenske stat eide 3/7, blant annet pga større kapitaltilgang i Sverige etter 2.verdenskrig.

Konsortiet drev på denne tiden bare med én virksomhet, flygninger. Imidlertid startet man stadig nye ruter verden over, til blant andre Nairobi/Johannesburg, Bangkok/Tokyo, Los Angeles og flere europeiske byer. 1960 markerte et skille i så måte ved at SAS åpnet sitt første hotell, Hotel Royal i København, som fortsatt er ett av byens flotteste og mest populære hoteller. Året etter ble enda et selvstendig men dog også relevant selskap, SAS Catering stiftet, og dermed gikk virksomheten mot å bli et konsern bestående av flere selskaper. Dette ble ytterligere videreført da Nyman og Schultz reisebyråer i Sverige ble kjøpt opp i 1970 og flere hoteller dukket opp i flere byer i Norge i 1971. Konserntankegangen fikk nok et stort puff gjennom Jan Carlzons tiltredelse som konsernsjef i 1981. Hans visjoner om at SAS skulle tilby hele spekteret av transporttjenester fra fly til hotell og leiebil kombinert med hans verdenskjente ledelsesfilosofi gjorde SAS til en kjent aktør i verdensmarkedet og at selskapet vant den prestisjefylte verdensomspennende kåringen av ”Årets flyselskap” i 1983.

Med Jan Reinås’ overtakelse av stillingen som konserndirektør i 1993 så man imidlertid en sterkere satsning på ren flyvirksomhet, som medførte salg av en rekke virksomheter innen konsernet. Samtidig styrket konsernet sine eierandeler i flere flyselskaper, deriblant Widerøe

og Spanair. I tillegg kom nye selskaper inn i konsernet, som for eksempel Estonian Air, Air Baltic og Blue 1. På 90-tallet ble dessuten ulike deler av støttefunksjonene innen konsernet skilt ut i egne resultatenheter, f.eks. Scandinavian Ground Services (SGS) som har ansvaret for bakketjenestene på en rekke av flyplassene SAS opererer på. I tillegg ble driften i flyselskapet Scandinavian Airlines delt opp i nasjonale enheter samt en interkontinental del, selv om de ansatte i disse selskapene fortsatt forble ansatte i moderselskapet, SAS-gruppen.

I dag utgjør konsernet Europas 5. største flyrelaterte virksomhet og har i overkant av 32.000 ansatte over hele verden. Selv om de skandinaviske statene har solgt seg ned i konsernet står de fortsatt for 50 % av eierinteressene (den norske og danske stat 14,3 % hver, den svenske stat 21,4 %) ¹.

2.2 Braathens

Braathens ble stiftet i 1946 under navnet Braathens South-American & Far East Airtransport A/S, på folkemunne etter hvert mer kjent som Braathens SAFE. Selskapet ble startet som en forlengelse av Ludvig Braathens skipsrederi som i denne tiden var en del av den norske handelsflåte. Braathens hadde en visjon om ”å sette vinger på skipene”, og startet allerede i februar 1947 med charterflygninger fra Oslo til Hong Kong. Til tross for at starten på driften i stor grad dreide seg om charterflygninger, ble det relativt raskt et behov for regulære ruteflygninger. Imidlertid lå alle rettigheter automatisk hos DNL (Det Norske Luftfartsselskap), forløperen for dagens SAS, og den norske stat hadde store eierinteresser i selskapet. Så lenge DNL selv ikke var interessert i den aktuelle ruten, kunne imidlertid andre selskaper også søke om konsesjon. Braathens SAFE oppnådde i 1949 konsesjon for drift av ruter til den fjerne Østen. Imidlertid ble ikke denne forlenget ved konsesjonstildelingen i 1954, til tross for politisk strid om temaet. Konsesjonen ble gitt til DNL, som i og for seg hadde retten på sin side, men fikk opposisjonen mot seg pga at Braathens SAFE ble skviset ut av markedet til fordel for et statlig eid monopol.

Imidlertid hadde selskapet i 1952 og -53 startet flygninger til Stavanger og Trondheim fra Oslo, en virksomhet selskapet fikk opprettholde, til tross for at staten mente DNL hadde fortrinnsrett for konsesjoner innenlands. Etter hvert som stadig nye ruter innenlands ble åpnet,

¹ Se Appendiks for overordnet organisasjonskart for konsernet.

var det hard kamp om konsesjonene på de ulike rutene, og etter hvert dannet det seg et mønster der DNL/SAS fikk rettighetene til å drive de to største markedene, Oslo- Bergen og Oslo- Nord-Norge, mens Braathens SAFE ble tildelt mange av de andre rutene. Erfaringen viste at så snart konsesjonene var utdelt var det relativt liten konkurranse på de enkelte strekningene. Rutenettet ble dermed i løpet av 1960-tallet mer eller mindre fastlagt, med SAS og Braathens SAFE i relativt fredelig sameksistens på innenlandsrutene, men med kraftige strider knyttet til søknader om nye konsesjoner og klare mål om å stjele litt og litt av den andres andeler av markedet innenlands. Danske og svenske myndigheter truet sågar med å oppløse samarbeidet med Norge i SAS etter at norske myndigheter tillot en utvidelse av Braathens SAFEs "Vestlandsrute" fra Trondheim til Nord- Norge.

Etter at det norske flymarkedet ble avregulert i 1994 og Gardermoen ble åpnet i 1997, så man en revolusjon i markedsforholdene i norsk luftfart. Kapasiteten ble mangedoblet og muligheten til å starte ruter hvor en ville førte til priskrig mellom SAS og Braathens, noe som også førte til at nykommeren Color Air gikk konkurs etter kort tids operasjoner og enorme tap. Braathens gjorde en del grep for å møte den nye konkurransen, med svært vekslende hell. Navnet ble endret til det mer tidsriktige "Braathens" i stedet for Braathens SAFE, og et nytt servicekonsept under navnet "Best & Back" ble innført. Etter flere år med sviende underskudd for begge parter var det et svært skadeskutt Braathens som våren 2001 ble senter for SAS' oppkjøpsplaner.

2.3 Oppkjøpsperioden

Da SAS' planer om oppkjøp ble kjent i mai 2001 var allerede den økonomiske situasjonen i Braathens kritisk. Av hensyn til konkurranselovgivningen i Norge knyttet det seg imidlertid stor spenning til hvorvidt Konkurransetilsynet ville godta et oppkjøp. Norge ville i så fall stå igjen med kun ett større, nasjonalt flyselskap som opererte på innenlandsrutene. Tilsynet avsto da ved første behandling også å godkjenne oppkjøpet med denne begrunnelsen.

SAS og Braathens anket imidlertid avgjørelsen, og etter godkjennelsen fra det samme tilsynet i oktober 2001 kunne Braathens gå inn i SAS-konsernet på linje med andre datterselskaper, men med en spesiell koordinasjon til SAS Norge mht ruteprogram. I tillegg ble bakkjetjenestene for begge selskapene samlet i konsernets eget selskap med ansvar for

bakketjenester, Scandinavian Ground Services (SGS). SGS overtok handlingen av Braathens' flyavganger, uten at SGS i seg selv ble utsatt for noen endringer. Braathens Ground Handling ble imidlertid lagt ned, noe som medførte massive oppsigelser av Braathens-ansatte.

Braathens-ansatte og fagbevegelsen protesterte på denne formen for omorganisering av driften og kalte det for virksomhetsoverdragelse av Braathens' virksomhet, noe som skulle tilsi lik behandling av ansatte i Braathens og SGS. Til tross for at dette også hadde vært de initiale planene til konsernet i et brev til de Braathens-ansatte etter oppkjøpet, ble protestene ikke tatt til følge av konsernet. Saken fikk rettslige etterspill som ikke ble avsluttet med endelig dom før i 2006. Her ble de tidligere Braathens-ansatte gitt medhold i at de hadde krav på å få jobbene og rettighetene sine fra Braathens tilbake fordi SAS' overtakelse av selskapet sorterte under reglene for virksomhetsoverdragelse

Som følge av kjøpet ble imidlertid bonusprogram for flypassasjerer innenlands gjort ulovlig for å sikre konkurranse. Dette ga klarsignal for satsning på innenlandsmarkedet av SAS-konsernets nye konkurrent, Norwegian, som startet sine operasjoner i september 2002.

2.4 SAS Braathens

Så sent som i september 2003 ga konsernledelsen i SAS signaler som tydet på at man ønsket å videreføre både SAS og Braathens som selvstendige datterselskap og med separate merkenavn. Allerede i januar 2004 kom imidlertid de første signalene på at SAS-konsernet ønsket å foreta en ytterligere integrering av de to selskapene. Dette ble begrunnet med kravet til lønnsomhet i driften - Braathens hadde på dette tidspunktet klart å snu regnskapet til svarte tall, mens SAS Norge fortsatt gikk med store underskudd.

Hvordan dette skulle skje var imidlertid uklart, og flere alternativer ble skissert i media på bakgrunn av uttalelser fra SAS-ledelsen og eksperter innen bransjen og næringslivet generelt. I mars 2004 vedtok SAS-konsernet å opprette tre nasjonale selskaper samt et eget selskap for den interkontinentale trafikken. Mens SAS Norge også tidligere hadde vært den norske grenen av Scandinavian Airlines, ville den nye organiseringen føre til større selvstendighet for de fire selskapene og man antydte at de tre nasjonale selskapene skulle konkurrere om det framtidige rutenettet for å sikre effektivitet. Den norske delen av Scandinavian Airlines ble videre gitt navnet SAS Braathens, og innebar at tidligere ansatte i SAS Norge og Braathens skulle

overføres til det nye selskapet etter reglene for virksomhetsoverdragelse. Visjonen for fusjonen skulle være å ta vare på det beste fra begge parter og skape en ny og bedre garantist for flytilbudet i Norge. Den formelle stiftelsen av selskapet fant sted i august samme år.

I dag er SAS Braathens Norges desidert største flyselskap, med ca 3750 ansatte. Selskapet opererer på 40 destinasjoner i inn- og utland med totalt 58 fly i sin flåte. Selskapet kan med dette skilte med ca 440 avganger i døgnet.

Økonomisk sett kom SAS Braathens bra ut av det i 2005, med et årsresultat etter finansielle poster på SEK 897 millioner, og 200 000 flere passasjerer enn året før. Konsernet totalt sett fikk et årsresultat for 2005 på 114 millioner svenske kroner. Imidlertid har første kvartal i 2006 gitt en milliardsmell, med et underskudd før finansielle poster på 1,3 milliarder SEK for konsernet som helhet, noe som i følge analytikere var nesten en halv milliard dårligere enn forventet. Også SAS Braathens slet i første kvartal, med et underskudd på 230 millioner kroner, mot et overskudd på 180 millioner i samme periode i fjor. Streiken blant kabinansatte i selskapet ble av konsernet selv priset til ca 250 millioner kroner.

Resultatene tyder på en vanskelig tid for selskapet og konsernet i disse dager, til tross for at årets første kvartal alltid er det tyngste for alle flyselskap. SAS Braathens har av eksperter tapt enda større verdier som følge av omdømmesvikten som fulgte i kjølvannet av kabinstreiken i selskapet i april samt aksjonen blant SAS-piloter i Norge og Danmark i januar.

2.5 SAS Braathens Reisesenter

SAS Braathens Reisesenter er avdelingen i SAS Braathens som har ansvaret for å være første linje i å tjene kundene i markedet. De konkrete arbeidsoppgavene inkluderer derfor drift av telefon- og internettjenestene i selskapet som har og gjøre med billettbestillinger og lignende. Avdelingen består per 1.juni 2006 av 330 medarbeidere, hvor de ansatte er tilknyttet 7 ulike kontorer, i Oslo, Kristiansand, Stavanger, Bergen, Ålesund, Trondheim og Bodø. Mens ca 270 (230 årsverk) av de 330 ansatte arbeider direkte ut mot kundene (HF), er 60 ansatte i ulike supportavdelinger (HQ), som tar seg av tyngre og mer kompliserte saker i tillegg til å fungere som en hjelpeavdeling for alle HF-ansatte. De ansatte er organisert i team med sin egen teamleder som har personalansvar for sine teammedlemmer i tillegg til å fungere som en

coach og en faglig ressursperson. Oslo-kontoret med sine 107 ansatte har flest team (6), Stavanger med 61 ansatte har 4, mens de øvrige kontorene har to team hver (mellom 20 og 30 ansatte ved hvert kontor).

Tradisjonelt har bookingavdelingene ved flyselskapene SAS og Braathens vært forbundet med noe lavere status enn øvrige avdelinger, men den senere tids strategiprosesser har som tidligere nevnt løftet avdelingen til å bli sentral i selskapet. I tillegg til å sikre de framtidige inntektene og kontakten med markedet har SAS Braathens Reisesenters egne ledere formulert en visjon om å ville bli Nordens beste kundesenter på telefon. Også SAS Braathens' egen internavis har proklamert at "Salg på tråd (er) viktig for SAS Braathens" ifølge avdelingens daværende leder, Torstein Øygarden. I denne artikkelen nevnes det spesifikt at telefonkontorene i SAS Reisesenter fortsatt skal bestå til tross for at stadig større andeler av selskapets salg formidles via internett. Videre sier Øygarden at outsourcing av avdelingen definitivt ikke lenger er aktuelt fordi man løser oppgaven bedre internt.

Fusjonen mellom Braathens og SAS medførte samordning av kreftene for avdelingen. Imidlertid var det kun i Stavanger og Oslo at begge organisasjoner hadde Reisesenter fra før, og her har derfor ansatte blitt samlokalisert – i Oslo samlet man hele HF og HQ i nye lokaler, mens man i Stavanger flyttet de tidligere Braathens-ansatte inn i tidligere SAS' lokaler. Kontorene i Kristiansand, Ålesund og Trondheim er tidligere Braathens-kontorer, mens kontorene i Bergen og Bodø er tidligere SAS-kontorer. Ved disse kontorene har derfor ikke blitt gjennomført noen endringer mht intern organisering.

I første steg av fusjonen mellom SAS og Braathens, hvor begge selskapene eksisterte side om side, beholdt de to selskapene hver sine kundesentre med forskjellige rutiner og prosedyrer for det meste, inkludert ulike telefonsystemer. Imidlertid ble det åpnet for at alle SAS-produkter skulle være tilgjengelig for kjøp gjennom Braathens' salgskanaler og motsatt. Etter hvert ble avdelingene ytterligere samkjørt ved at man fikk en felles supportavdeling (HQ) for alle distriktskontorene og at nettstedene ble samkjørt i sasbraathens.no. Like etter starten på fusjonen ble det dessuten arrangert et såkalt Take Off- prosjekt som skulle sørge for å tydeliggjøre ulike rutiner fra Braathens og SAS og finne passende løsninger på dette. Alle kontorene fikk nå også felles telefonnummer som sendte kunder vilkårlig til tidligere Braathens- og SAS-kontorer. En fordelingsnøkkel sørget imidlertid for at Braathens-kontorene mottok flere innenlandssamtaler og SAS flere forespørsler om utenlandske billetter.

I den senere tid har de ulike kontorene blitt noe tettere integrert fordi man nå har gått over til SAS' tidligere telefonsystem i tillegg til at tidligere Braathens-ansatte har fått opplæring i booking av bonusbilletter, noe de ikke har hatt tidligere. Også samlokaliseringen av ansatte i Stavanger og Oslo har blitt gjennomført på nyåret 2006. Imidlertid arbeider fortsatt tidligere Braathens- og SAS-ansatte i ulike bookingsystemer. Braathens-ansatte bruker Amadeus Pro Tempo som er et verdensomspennende bookingsystem, brukt av de fleste norske reisebyråer samt en rekke flyselskaper i inn- og utland. Systemet er i stor grad basert på programmeringskommandoer som bygger opp en bestilling med all nødvendig informasjon i den. SAS-ansatte jobber i et system kalt Ediss, som er bygd opp på Amadeus, men som i større grad er basert på funksjonstaster. Ediss er spesielt utviklet for SAS, og brukes av alle utestasjonene til SAS samt alle bookingkontorene i SAS Sverige og SAS Danmark. I Ediss ligger også alle kundeprofilene til SAS. Disse profilene inneholder personinformasjon og betalingsinformasjon for passasjerer som er storkunder, slik at bestillingsdialogen skal gå raskere. I tillegg er telefonsystemet som brukes integrert i Ediss, noe som forårsaker at Braathens-ansatte må ta telefonen i Ediss, men booke og arbeide i Amadeus, hvor de altså ikke har tilgang til profiler.

Det har ikke vært ansettelser i de respektive avdelingene i SAS og Braathens som slo seg sammen til SAS Braathens Reisesenter de siste fem årene. I stedet har begge organisasjoner vært preget av flere runder med nedbemanning, noen basert på nedleggelse av hele distriktskontorer, andre basert på frivillig avgang. Våren 2006 ble det igjen avdekket overtallighet ved SAS Braathens Reisesenter, og selskapet gikk derfor ut med tilbud om sluttpakker til de ansatte. Derfor vil ca 80 årsverk forsvinne fra avdelingen i løpet av sensommeren og høsten 2006. Blant disse er tidligere SAS-ansatte overrepresentert, i tillegg til at en rekke salgsledere i nøkkelposisjoner også vil forlate selskapet.

I avdelingen finnes det hovedsakelig to fagforeninger, SBFK (SAS Braathens Funksjonærklubb) med tilknytning til Handel og Kontor (HK) og LO-systemet og LFF (Luftfartens Funksjonærforening) som er uavhengig. Tidligere Braathens-ansatte er generelt organisert i SBFK, mens tidligere SAS-ansatte er organisert i LFF. Forholdet mellom de to foreningene har vært betent i over 20 år etter at forløperen til SBFK, BFK (Braathens Funksjonærklubb), brøt ut av LFF i 1990. Bruddet kom som et resultat av at paraplyorganisasjonen LFF ønsket å melde seg ut av HK, angivelig på grunn av økt

kontingent i HK. Imidlertid valgte BFK som klubb i samme omgang å melde seg ut av LFF fordi man ønsket å opprettholde tilhørigheten til HK og ha en stor organisasjon i ryggen.

Dette bruddet førte med seg stridigheter som etter hvert utviklet seg til å bli svært personfokuset. Blant annet spekulerte og spekulerer man fortsatt i hvorvidt personlige agendaer for lederne i de to foreningene lå bak splittelsen. I tillegg oppsto det strid om hvorvidt BFK hadde rett til å overføre midler fra LFFs streikefond til sin organisasjon på bakgrunn av egne medlemmers bidrag til dette, noe som førte til en 6 år lang rettstvist. På toppen av det hele skjedde bruddet i samme tidsrom som reguleringen av innenlandstrafikken ble lettet, og konkurransen mellom Braathens og SAS tilspisset seg. Derfor ble kampen om forhandlingsrett for å sikre egne medlemmers interesser sentral, noe som igjen førte til sterk konkurranse mellom fagforeningene, og tydeliggjøring av interessekonflikter mellom Braathens- og SAS-ansatte.

3.0 Teori

3.1 Organisasjonsidentitet

Organisasjonsidentitet er et begrep som har fått stadig større oppmerksomhet de senere år. Ifølge Bovim (2001) kan dette ses på som et utslag av populære organisasjonsoppskrifter hvor identitet er en viktig faktor for å bygge og implementere disse. Imidlertid peker Bovim også på det faktum at organisasjonsidentitet også kan ha avgjørende betydning for å takle andre typer endringer, noe som har blitt stadig mer aktuelt i dagens svært skiftende marked. Imidlertid befinner fortsatt forskningen innen området seg fortsatt i sin spede barndom.

3.1.1 Definisjoner

Albert og Whettens klassiske artikkel fra 1985 har lagt et solid grunnlag for hvordan vi i dag definerer organisasjonsidentitet. De beskriver begrepet som det sentrale, varige og særegne ved en organisasjon. Imidlertid diskuteres alle disse tre dimensjonene i faglige kretser.

Hatch og Schultz (1997) skiller i sin definisjon av identitet mellom to ulike typer identitet – organisasjonsidentitet (organizational identity) og bedriftsidentitet (corporate identity). Organisasjonsidentiteten er et uttrykk for hva medlemmene i organisasjonen oppfatter, føler og tenker om deres egen organisasjon, noe som korresponderer med Whettens definisjon ovenfor. En annen måte å si det samme på vil være å spørre ”hvem er vi” og ”hva står vi for” i organisasjonen. Identiteten omhandler hvordan vi definerer og opplever oss selv.

Bedriftsidentitet handler også om hva bedriften *er*, men må ses mer i forhold til ledelsens innvirkning og med sterke bånd til visjon og strategi for bedriften. Bedriftsidentitet blir derfor i større grad et bilde av hva organisasjonen/selskapet er i kraft av hva ledelsen ønsker å formidle til sine interessenter, både internt og eksternt, mens organisasjonsidentitet sier mer om forholdet mellom medlemmer (for eksempel ansatte) og organisasjonen.

Imidlertid er ikke toppledelsens innspill den eneste kilden til den skapte bedriftsidentiteten. Signaler på bedriftsidentiteten er kommunisert fra ledelsen til bedriftens interessenter, men

blir tolket og behandlet av organisasjonsmedlemmene på bakgrunn av kulturelle mønster, arbeidserfaring og sosial påvirkning fra omgivelsene. Organisasjonsidentitet utvikler seg på bakgrunn av interaksjon med andre organisasjonsmedlemmer og toppledelsens impulser.

Ashforth og Mael (1992) sier videre at identifisering med organisasjonen for et individ innebærer

”en oppfattet enhet med organisasjonen og opplevelsen av organisasjonens suksess og motgang som sin egen”.

I dette ligger det med andre ord en erkjennelse av hva organisasjonen står for og at dette anses som noe man også personlig kan stå inne for. En sterk identifikasjon med organisasjonen har en rekke positive effekter fordi den påvirker valg av aktiviteter, støtte til institusjoner og opplevelsen av lojalitet til organisasjonen. Dette vil igjen ha betydning for resultatene organisasjonen kan forvente å oppnå.

3.1.2 Forholdet til andre begreper

Hatch og Schultz (1997) mener man må se begrepene kultur, identitet og image som nært knyttet til hverandre fordi man i våre dager er vitne til en stadig utvisking av de tidligere skarpe skillene mellom den interne og eksterne sfæren i organisasjoner. Dette ”sammenbruddet av grenser” de omtaler skyldes i sin tur flere faktorer, som for eksempel media og andre eksterne interessenters interesse for interne prosesser samt interne krefters stadig nærere kontakt med eksterne gjennom for eksempel nettverksbygging, allianser og ulike former for partnerskap. For å kunne håndtere denne nye formen for organisatorisk praksis, der eksterne og interne interesser må håndteres parallelt, kreves kunnskap fra både markedsføring og organisasjonsstudier.

Begrepet image blir definert noe ulikt avhengig av hvilken studieretning man velger for å analysere begrepet. Innen markedsføringsmiljøer er ”image” betegnelsen på følelsene, assosiasjonene og oppfatningene som eksisterer i forbindelse med produkter og tjenester i bevisstheten til produktenes kunder, med andre ord hvordan kunder eller andre eksterne interessenter ser på en bedrift og/eller dens produkter. I organisasjonsstudier, derimot, blir

gjernes image definert som måten organisasjonsmedlemmer tror andre, eksterne interessenter, ser organisasjonen. Uansett ser vi at begrepet handler om hvordan eksterne interessenter oppfatter en organisasjon, basert på fabrikkerte signaler fra organisasjonen samt hverdagslig interaksjon med organisasjonen.

I følge Colbjørnsen (2004) kan kultur i ledelsessammenheng defineres som

”et sett av delte verdier, normer og tenkemåter som organisasjonens medlemmer i fellesskap har lært seg å bruke, og som kontinuerlig overføres til nye medlemmer”.

Kulturen er, som Colbjørnsen peker på, nært knyttet til sosialisering innenfor organisasjonens rammer, noe som gjør kulturen til et felles aspekt, et slags sosialt lim innenfor organisasjonen. Kulturen uttrykker gjennom regler, ritualer og artefakter hva man regner som høvelig innenfor organisasjonen. Hatch og Schultz omtaler videre begrepet organisasjonskultur som en kontekst som gjør organisasjonsmedlemmer i stand til å tilskrive omgivelsene mening, og hvor både identitet og image skapes. Samtidig påvirker både identitet og image denne konteksten i tillegg til å påvirke hverandre.

I lys av disse definisjonene viser Hatch og Schultz at de tre begrepene er nært knyttet sammen. Organisasjonsidentitet er omgitt av organisasjonskulturen, som gir symbolsk grunnlag til å uttrykke et image overfor eksterne interessenter. Det uttrykte imaget blir uttrykt utover mot eksterne interessenter, men disse har også betydning for interne interessenter; gjennom hva vi gjør og hvordan andre tolker hva vi gjør danner vi et bilde av hvem vi er. Dermed bindes image og identitet sammen innenfor en kulturell kontekst hos organisasjonen selv og dens omgivelser.

Et av de mest kjente studiene som knytter sterke linjer mellom identitet og image er Dutton og Duckerichs studie fra 1991 av Port Authority of New York and New Jersey. Studiet viste at identiteten i første omgang la føringer for hvordan organisasjonsmedlemmene oppfattet en situasjon hvor hjemløse oversvømte organisasjonens fasiliteter og hvilke tiltak som ble tatt. Imidlertid ble eksterne interessents signaler på at situasjonen ble håndtert på en dårlig måte et uttrykk for organisasjonens image. Det oppsto et gap mellom interne oppfatninger av situasjonens kjerne og hva som ble gjort (identitet), og eksterne oppfatninger av hva organisasjonen var og sto for (image). Dette førte til en endring av identiteten i organisasjonen

med påfølgende endring av tiltak overfor de hjemløse. Dette igjen førte til et endret image blant eksterne interessenter, et image de interne interessentene følte de kunne gå god for og som dermed forsterket deres nye identitet. Studien blir på grunn av å være lett forståelig ofte brukt som eksempel på mekanismene som settes i sving som et resultat av samspillet mellom identitet og image.

3.1.3 Hvorfor er identitet viktig?

Forskningen rundt temaet organisasjonsidentitet har gitt oss flere grunner til at begrepet er viktig i enhver organisasjon. For det første viser studier at individers identitet påvirker adferd og beslutningstaking, noe som er av essensiell strategisk betydning, ikke minst for bedrifter.

Videre kan interessen for identitet spores til de nye tendensene i markedet de senere år, og de utfordringer disse fører med seg for bedrifter. Spesielt relevant er utviklingene i retning av globalisering og den nevnte forvitringen av klare skiller mellom interne og eksterne interessenter i en bedrift. Dette har ført til at bedrifter i større grad enn før har måttet ta hensyn til omgivelsene i utformingen av visjoner og strategier, samt i den daglige driften. Medienes økte makt og interesse i tidligere usynlige prosesser internt i bedrifter stiller store krav til bedrifters legitimitet. I praksis innebærer dette krav om innsyn i bedriften for eksterne interessenter (mangel på dette vil føre til mistenkeliggjøring) samt konsistens mellom bedriftens uttalte og etterlevde strategier og handlinger. I tillegg stilles det økte krav til etiske standarder i dagens næringsliv sammenlignet med tidligere. Med andre ord kan ikke ekstern kommunikasjon og interne forhold lenger skilles ad. Dette gjør synligheten og dermed den strategiske viktigheten av den interne identiteten stor.

Et eksempel på et selskap som har nedfelt viktigheten av å følge opp uttalte strategier i sine verdier, er Statoil. Med korrupsjonsskandalen i Iran i friskt minne kan man på Statoils nettsider lese at ”sannferdig” er en av Statoils kjerneverdier, for som selskapet selv sier på disse nettsidene:

”De kanskje største påkjenningene for Statoils omdømme har kommet i situasjoner hvor vi ikke har opptrådt sannferdig.”

En annen, og beslektet konsekvens av de mindre tydelige grensene mellom bedrifter og deres omgivelser ligger i at de i våre dager trekker kunder og leverandører inn i tettere relasjoner. Dette kan være risikofyllt for potensielle samarbeidspartnere, som krever store psykologiske garantier før de begir seg inn på tette samarbeid. Videre vil samarbeidet kunne strande dersom de to aktørenes identiteter ikke lar seg forene, for eksempel på bakgrunn av den ene partens uetiske håndtering av visse forhold.

Den siste årsaken vi nevner her til at identitet i organisasjoner er viktig er knyttet til den økte bevisstheten rundt de menneskelige ressursene som de viktigste i organisasjoner. Relasjoner til de ansatte har fått større prioritet i budsjetter og strategiske planer hos de fleste arbeidsgivere. Dette har sammenheng både med ønsket om å motivere til gode prestasjoner blant de ansatte, men også for å sikre rekruttering og hindre tap av dyktige ansatte. En sterk organisasjonsidentitet skaper bånd fra organisasjonen til de ansatte i form av psykologiske kontrakter, noe som hjelper til å møte organisasjonens mål.

3.1.4 Én felles organisasjonsidentitet?

Man snakker gjerne om at organisasjoner har én bestemt identitet. Dette innebærer i utgangspunktet at alle medlemmer av organisasjonen enes om hvem de er og hva de står for, og at alle inngår i en stor gruppe, uten interne grupperinger. Imidlertid skiller vi gjerne mellom holografiske og ideografiske organisasjoner når vi snakker om identiteter på organisasjonsnivå.

Holografiske organisasjoner er av typen der alle inngår i samme gruppe og den sosiale identiteten² er lik på tvers av interne organisasjonsgrenser mellom avdelinger etc. Den reelle eksistensen av slike organisasjoner er imidlertid blitt trukket i tvil, da det vanskelig skal gjøres å få til en aldeles konsis og ensartet identitet på tvers av interne skillelinjer. Derfor gir ideografiske organisasjoner ofte et mer realistisk bilde av større organisasjoner. I slike organisasjoner viser medlemmene identiteter spesifikt knyttet til visse undergrupper, som for eksempel avdelinger, divisjoner etc.

² Jfr. avsnitt 3.2.1

Dersom alle er ”enige” om identiteten og hvem man som organisasjon er, vil dette ha sine fordeler i arbeid overfor markedet og andre eksterne interessenter. Derfor vil organisasjoner gjerne gjøre et bevisst arbeid under ulike vignetter for å skape en mer ensartet identitet og kultur i bedriften for hvordan ting skal gjøres og tolkes. Imidlertid er dette en type arbeid som er tidkrevende og krever spesiell sensitivitet overfor de ansatte som blir utsatt for disse stimuliene da disse gjerne oppfattes som press. I den nylige fusjonen mellom flyselskapene Sterling og Maersk Air i Danmark har man for eksempel måttet legge et prosjekt hvor ansatte fra de to tidligere selskapene skulle blandes på is.

Bildet av en ensartet identitet innenfor organisasjoner kompliseres ytterligere av begrepet multiple identiteter. Dette begrepet innebærer at man har ulike ”hatter” man tar på i ulike sammenhenger, avhengig av hvilken situasjon man er i og hvem man interagerer med. På individnivå har vi for eksempel en ”hatt” vi bruker hjemme i familiesammenheng, mens vi bruker en annen ”hatt” i arbeidssammenheng. Å bruke ulike hatter er en naturlig del av å administrere sin egen sammensatte identitet og å fungere i samfunnet. Derfor er forekomsten av multiple identiteter ansett som en fordel og nødvendighet for organisasjoner. På den annen side kan dette føre til at man havner i rollekonflikter som igjen kan føre til manglende samsvar mellom uttalt og etterlevd identitet.

På bakgrunn av alle de nevnte forhold kan det diskuteres hvorvidt det er ønskelig å skape en felles identitet eller hvorvidt en organisasjon heller bør slå seg til ro med at den innenfor sine organisatoriske grenser har flere identiteter. Forskningslitteratur sier lite om for eksempel hvilke forutsetninger som burde ligge til grunn for valget mellom en eller flere identiteter. I stedet kan man heller ta som utgangspunkt at ønsket om en felles identitet ligger implisitt i litteraturen på området. En felles identitet vil, som tidligere nevnt, gjøre administrasjon og koordinering av menneskelige ressurser enklere og mer oversiktlig fordi andre mekanismer overtar funksjonen til mer tradisjonelle kontrollmekanismer. Dermed skapes en større strategisk fleksibilitet for ledelsen i organisasjonen; så lenge man holder seg til verdiene som er gjeldende for organisasjonens identitet har man lett for å samle støtte blant organisasjonsmedlemmer og eksterne interessenter. Slik oppnår ledelsen større handlingsrom og påvirkningskraft overfor organisasjonsmedlemmer. Dessuten gjør en felles identitet det lettere å bygge merkevarer internt og eksternt, noe som utvilsomt har stor innvirkning på attraktiviteten til organisasjonen.

På den annen side skaper identiteten klare rammer for hvilke strategier som faktisk vil samle støtte, på bakgrunn av hvorvidt strategien er forankret i den gjeldende identiteten. Dette tydeliggjør kravet om at den uttalte identiteten må følges av en etterlevd identitet som samsvarer med den uttalte. Ellers vil ikke disse samsvare og man kan se motsatte effekter i form av sabotering av arbeidsoppgaver og manglende lojalitet blant ansatte overfor eiere, ledelse og kunder.

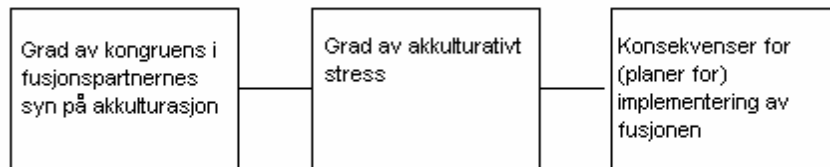
3.1.5 Akkulturasjon

I en fusjon med full organisatorisk integrasjon møtes to grupper ansatte og to identiteter med bygging av en felles identitet på agendaen, på bakgrunn av de nevnte fordelene ved en enhetlig organisasjonsidentitet. Dette møtet preges blant annet av en rekke oppfatninger knyttet til oppfattelsen av seg selv og sin identitet samt fusjonspartneren og dens identitet. Nahavendi og Malekzadeh (1988) har gjennom sin forskning plassert begrepet akkulturasjon som en viktig forløper for identitetsmøtet. Med begrepet akkulturasjon mener vi ”endringer påtvunget (to kulturelle) systemer som et resultat av diffusjonen av kulturelle elementer i begge retninger”. Nettopp utveksling av kulturelle elementer er spesielt aktuelt i forbindelse med fusjoner.

Forfatterne refererer til Berry (1983, 1984) og refererer til at akkulturasjon kan forekomme på fire ulike måter – enten gjennom integrasjon, assimilasjon, separasjon eller dekulturasjon. Med integrasjon mener man en situasjon fusjonspartnere integreres strukturelt men ikke kultur- og identitetsmessig. I en situasjon av assimilasjon er én av partene innstilt på å gå inn i den andre og ta opp den andre partens kultur og identitet. Ved separasjon vil fusjonspartnerne forbli sterkt atskilt og sørge for å bevare sin unikhet. Dekulturasjon innebærer et møte mellom identitetene der de mister kontakten med sin tidligere identitet og den nye. Den sistnevnte situasjonen beskriver dermed et slags totalt tap av identitet som gjerne etterfølges av forvirring og fremmedgjøring blant organisasjonsmedlemmene og som skaper økt akkulturativt stress og motvilje mot gjennomføringen av fusjonen.

Et hovedpoeng fra forfatterne er imidlertid at det bør være samsvar mellom fusjonspartnerne i valg av form for akkulturasjon som skal gjelde i gjennomføringen av fusjonen. Dersom man ikke enes om hvordan møtet mellom identitetene og partene for øvrig skal legges opp skapes

det akkulturativt stress. Dette innebærer motstand mot gjennomføringen av fusjonen og konflikter med fusjonspartneren. Dermed gir dette føringer for hvorvidt implementeringen av fusjonen blir vellykket eller ei. Derfor bør man søke å finne denne kongruensen for å kunne bygge den faktiske implementeringsplanen for fusjonen.



Modell 3.1: Akkulturasjon

Modellen er imidlertid også dynamisk, hvilket betyr at typen akkulturasjon, reaksjonene på fusjonsprosessen og utfallet av fusjonsprosessen vil kunne påvirke synet på hvilken form for akkulturasjon som foretrekkes. Det betyr at ønsket akkulturasjon påvirker fusjonen, men at fusjonen også påvirker synet på akkulturasjon. Viderefører vi dette kan vi si at synet på ens egen og fusjonspartnerens identitet samt ens egen posisjon i fusjonen vil påvirke hvordan en mener fusjonen bør gjennomføres mht hva slags identitet som skal videreføres i den fusjonerte organisasjonen. Samtidig vil progresjonen i og forhold ved fusjonen også ha innvirkning på ens egen identitet og status i prosessen.

Valget av hvilken akkultureringsmodus som velges avhenger på den ene siden av behovet for å bevare sin egen identitet og på den andre siden mottageligheten for å adoptere (elementer av) fusjonspartnerens identitet. I denne sammenheng vil virkelighetsoppfattelsen av forhold rundt fusjonen ha innvirkning på hvordan møtet mellom identitetene blir.

Nahavendi og Malekzadeh peker på at møter mellom identiteter gjerne fører til utveksling av kulturelle elementer. Imidlertid er en grunnleggende årsak til at sammenføringen av to identiteter strander at det oppstår konflikter mellom identitetene og følgelig grupper av ansatte. En konflikt mellom kolleger eller partnere innebærer gjerne at krefter som burde og er forventet å trekke i samme retning ikke gjør dette. Dette er klart uheldig ut fra flere perspektiv. For det første vil en konflikt ha en direkte innvirkning på effektiviteten og

produktiviteten i virksomhetens drift gjennom at ansatte bruker tid og mental kapasitet på konflikten i seg selv. For det andre vil en konflikt ha en indirekte effekt på framtidig produktivitet fordi konflikten skaper dårlig grobunn for en framtidig sterk og effektivitetsorientert organisasjonskultur samt en entydig identitet. For det tredje vil en virksomhet med interne stridigheter framstå som relativt uforutsigbar og uberegnelig av eksterne interessenter, noe som kan føre til investor-, kunde- og alliansepartnerflukt. Og for det fjerde vil en hverdag preget av konflikter og mistrivsel innebære frustrasjon, stress og forverring av den generelle livskvaliteten for den enkelte, både den ansatte selv og dens familie.

Også flere andre teoretiske bidrag har økt forståelsen for hva som skjer når to organisasjoner møtes og gjør oss i stand til å kommentere hva som skjer og hvorfor. Spesielt sosial identitetsteori, lansert av Henri Tajfel, har vært et viktig bidrag. Sosial identitetsteori fokuserer på tanken om komparativitet og relativitet – forhold som jo ligger i bunn for at møtet mellom identiteter skaper konflikter.

3.2 Sosial identitetsteori (SIT)

Sosial identitetsteori (social identity theory) forteller oss mye om hvordan mennesker har behov for å klassifisere seg selv og sine omgivelser for å skape mening i sin egen tilværelse. Dette er spesielt relevant i forbindelse med fusjoner fordi det samtidig forteller oss noe om hva som skjer når ulike identiteter møtes. Sosial identitetsteori viser til at individer blant annet bruker teknikker for klassifisering og rangering av relevante aktører, deriblant seg selv, for å takle den nye situasjonen. Innebygd i teorien finner vi dessuten forklaringer for hvorfor og hvordan det oppstår konflikter og/eller integrasjonsvansker mellom møtende identiteter i en fusjonsprosess.

3.2.1 Sosial identitet

Sentralt i teorien står begrepet sosial identitet. Meyer (1996) referer til Tajfel (1982) som definerer sosial identitet som den delen av et individs selvinnsett som stammer fra dets medlemskap i en sosial gruppe eller grupper sammen med verdien og den emosjonelle

signifikansen av relasjonen(e). Tilhørigheten til sosiale gruppe kan bestemmes av ulike kriterier. For eksempel vil man uten store diskusjoner kunne klassifisere seg selv og andre i grupper bestemt av kjønn (mann/kvinne), nasjonalitet (norsk, svensk etc.) osv. Imidlertid kan også tilhørigheten bestemmes av kriterier man *oppfatter* som relevante; for eksempel kan man identifisere seg selv i samme gruppe som andre med samme utdanning eller med forkjærlighet for samme fotballag. Hovedkriteriet for å være en del av en gruppe er at man selv oppfatter at man er en del av gruppen og at andre også ser en som en del av gruppen.

Den sosiale identiteten utgjør sammen med den personlige identiteten³ en samlet oppfattelse av hvem man er som person og hvor man passer inn i et sosialt system. SIT kaller denne totaloppfattelsen som menneskets "self-concept"⁴. Som vi skjønner er den sosiale identiteten en svært viktig del av menneskets totale oppfattelse av seg selv og vedkommendes virkelighetsoppfattelse. I tillegg er den sosiale identiteten gjerne forbundet med positive eller negative verdikonnotasjoner. Man vil med andre ord vurdere sin egen og andres tilhørighet til ulike grupper som bidrag til å sette personen det er snakk om, eventuelt oss selv, i et mer positivt eller negativt lys. For eksempel vil man tillegge tilhørighet til et kriminelt miljø negativ verdi mens spillere på et eliteserielag i fotball vil bli ansett som dyktige og gis positiv verdi til deres sosiale identitet. På samme måte blir tilhørighet til ulike arbeidsgivere tillagt ulike verdier, basert på mer eller mindre subjektive vurderinger. Verdikonnotasjonene som tillegges den enkeltes sosiale identitet er en viktig del av en persons selvoppfattelse og dermed førende for vedkommendes selvtillit.

Turner (1978) sier videre at antallet og omfanget av sosiale situasjoner et individ vil anse som relevant i forhold til sitt/sine gruppemedlemskap øker som en funksjon av:

- graden av klarhet i vedkommendes oppfattelse av å være en del av gruppen
- omfanget av positive/negative evalueringer knyttet til medlemskapet i gruppa
- graden av emosjonelle investeringer i bevisstheten rundt medlemskapet i gruppa

3.2.2 Klassifisering og evaluering

³ oppfattelsen av hvem man er, basert på individuelle trekk som fysiske attributter, evner, psykologiske trekk osv.

⁴ selvoppfattelse, oppfattelse av seg selv som menneske

SIT er en teori som har som utgangspunkt at mennesker har en tendens til å klassifisere seg selv og andre i sosiale kategorier. Klassifiseringen kan sies å være et kognitivt verktøy for individet på to måter; for det første et verktøy for å strukturere omgivelsene og for det andre et verktøy for å finne sin egen plass i de sosiale omgivelsene. På bakgrunn av dette kan vi gjerne si at vi har behov for en egen sosial identitet samt å tilskrive andre en sosial identitet. Ikke bare forstår vi oss selv ut fra vår egen sosiale identitet, vi forstår også andre ut fra deres tilskrevne sosiale identitet.

Som tidligere nevnt er det et subjektivt spørsmål, basert på persepsjon og kognisjon om hvorvidt man kategoriserer seg i den ene gruppen eller den andre og hvilke skillelinjer man betrakter som relevante mellom sin egen inngruppe ("vi") og utgruppen ("de andre"). Hva som gjør at den enkelte føler seg som en del av en gitt gruppe eller ei er derfor et svært åpent spørsmål. Interessante funn er gjort gjennom studier av såkalte "minimal groups". Dette er grupper hvor folk nærmest på slump blir dedikert til ulike grupper, uten at det eksisterer noen tidligere relasjoner mellom medlemmene av gruppen og hvor det heller ikke finnes noen forhistorie med relasjoner (for eksempel fiendskap) mellom inngruppen og utgruppen. Allikevel påvirker tilhørigheten til disse gruppene adferden til den enkelte og gruppen. Mye tyder derfor på at det å være en del av en gruppe og samtidig være klar over det i seg selv er nok for å skape en tilhørighet til den og la den bli en del av sin egen sosiale identitet.

Som et resultat av disse kategoriseringsprosessene, blir gruppeforskjeller internt i gruppa minimert, mens forskjeller mellom grupper blir overdrevet. Dermed er prosessen i seg selv selvforstøkende i den forstand at kategoriseringen fører til enda sterkere skiller mellom gruppene. At alle i utgruppen blir betraktet å være relativt uniform, fører til en stereotypifisering, depersonifisering og dehumanisering av utgruppen. Stereotypiene blir dessuten forsterket gjennom at ethvert møte mellom aktører av de ulike gruppene blir tolket gjennom et forhåndsbestemt psykologisk skjema, som gir rom for å tolke mer eller mindre uklare hendelser i et positivt eller negativt lys. Sosial identitet krever særpreg og en viktig del av gruppens eksistens blir derfor å bevare sitt særpreg. Dette gjøres gjennom at man sikrer at man er unik, avgrenset og positivt vurdert.

Et sentralt element ved klassifiseringstanken knyttet til SIT er at den er basert på en komparativ tankegang. At visse grupper finnes, gjør det også tvingende nødvendig med en motsats. Så lenge kategorien "kvinner" finnes, finnes det også en motsats i kategorien "menn"

for at den førstnevnte kategorien skal ha noen mening. En annen side av relativiteten ligger i evalueringen av inn- og utgruppen. Det er typisk også viktig for individer å ville sette inngruppen i et mer positivt lys enn utgruppen. Dette har teoretisk blitt sett i sammenheng med at den sosiale identiteten er en viktig del av den enkeltes selvtillit. Med utgangspunkt i at alle vil forsøke å styrke sin egen selvtillit vil det derfor være viktig å gjøre hva man kan for å tilskrive sin egen gruppe så positive verdikonnotasjoner som mulig, både overfor seg selv og overfor andre. Dessuten har laboratorieundersøkelser vist at medlemmer av selv de tidlige nevnte minimal groups favoriserer medlemmer av inngruppen, gjerne på bekostning av utgruppen.

Konkurranseselementet i møtet mellom identiteter er det også gjort funn på. Man ser at i situasjoner med ressursfordeling går man gjerne etter kriteriet ”maksimal differanse” i forhold til utgruppen. Det vil si at man ikke nødvendigvis er ute etter å få maksimal avkastning eller uttelling for egne ressurser, men legger større vekt på å slå utgruppen med mest mulig. Tajfel konkluderer derfor med at

”(...) the mere awareness of the presence of an out-group is sufficient to provoke intergroup competitive or discriminatory responses on the part of the in-group.”

Videre sier han også at konkurransemotivert adferd mellom grupper er svært enkelt å provosere fram i den vestlige kultur.

Alle disse sidene ved sosial identitetsteori tar dermed ifølge Tajfel og Turner (1985) brodden av ”realistisk gruppekonfliktteori” som hevder at reelle interessekonflikter forårsaker konflikter mellom grupper. Sosial identitetsteori hviler derimot på et fundament som sier at menneskelige behov for strukturering av omgivelsene samt kampen for å opprettholde selvrespekten står sentralt i enkeltindividets adferd i interaksjonen mellom grupper.

3.2.3 Forsterkere av inn- og utklassifisering

Som vi skjønner vil en sterkere grad av inn- og utklassifisering av interaksjonspartnere kunne ha konsekvenser for konfliktnivået mellom medlemmene av de ulike gruppene. Derfor har forskningen innenfor sosial identitetsteori også vært opptatt av hvilke faktorer som kan bidra til å skape sterkere skiller og klarere grenser for klassifiseringen. Det følger naturlig at forekomsten av disse forsterkende faktorene dermed skaper store utfordringer for å samle alle nye organisasjonsmedlemmer i en fusjon om de samme verdiene, både i dag og i framtida. Når vi snakker om forekomst av faktorene i denne sammenheng mener vi i hvilken grad individene som inngår i fusjonen *oppfatter* at de kommende faktorene er relevant i denne situasjonen.

Ashforth & Mael (1989) kaller derfor de følgende punktene for faktorer som øker sannsynligheten for at individer identifiserer seg med grupper innenfor organisasjonen i stedet for hele organisasjonen. I en fusjon er det nettopp det som er tilfellet, fordi de tidligere identitetene til de fusjonerte virksomhetene jo utgjør grupperinger innenfor organisasjonens grenser.

Ulikheter og sammenlignbarhet

Den første faktoren de nevner er i hvilken grad verdier, normer og rutiner er annerledes i en gruppe enn i en sammenlignbar utgruppe. En forutsetning for å kunne se disse forskjellene er nettopp at ulikhetene kommer klart til syne og er mulig å sammenligne. I en fusjon av to selskaper som driver med samme type virksomhet vil dette være svært relevant fordi man gjerne utfører de samme typer tjenester eller produserer de samme produktene, men gjør det på ulike måter. Imidlertid er det mulig å sammenligne pga likheten i virksomheten. Selv negativt ladede kilder til unikhet blir ansett som relevant i forbindelse med identifisering med gruppen. Imidlertid brukes gjerne en mekanisme kalt sosial kreativitet til å vri denne kilden til noe positivt. For eksempel kan man velge å gjøre om verdien på et trekk til noe positivt ("Black is Beautiful"), man kan endre sammenligningskriteriene eller man kan endre utgruppen man sammenligner seg med.

Jo sterkere trusselen mot gruppen er, jo sterkere blir de defensive mottiltakene mobilisert i gruppen og i hver enkelt. Ser en gruppe at dens identitet er i ferd med å forsvinne, for eksempel som et resultat av et oppkjøp der motparten får gjennom sine tidligere rutiner og verdier som gjeldende i framtida, vil derfor motstanden mot fusjonsprosessen øke.

Gruppens prestisje

Denne faktoren er knyttet til den tidligere nevnte koblingen mellom selvtillit og sosial identitet. Individuer ønsker å identifisere seg med en vinner, noe som kan gjøre seg utslag i at støtte til en populær ide eller person plutselig får stor tilslutning.

Synligheten av utgruppen

Kunnskap om og synligheten av en utgruppe forsterker bevisstheten rundt sin egen inngruppe. Dette henger sammen med den tidligere nevnte tendensen til å overdrive forskjellen mellom inn- og utgruppen samt underdrive interne forskjeller innad i gruppene. Spesielt i situasjoner hvor det oppstår konkurranse mellom gruppene med hensyn til ressurstildeling eller kamp om status vil utgruppen framstå som mer tydelig, noe som styrker indre samarbeid og ytre konkurranse. Dette kan høres ønskelig ut for en organisasjon, men når vi minner om at dette kan innebære samarbeidsproblemer innad i organisasjonen ser vi tydelig kostnadene av det.

Like mål og preferanser

Jo sterkere konsensus man ser i en gruppes mål og preferanser, dess større er sannsynligheten for at individer i sterkere grad vil identifisere seg med gruppen. Denne faktoren anser man gjerne rent intuitivt som den viktigste for å være en del av en gruppe. Imidlertid viser studier viser at dette er en faktor som kan ha betydning for i hvilken grad medlemmer identifiserer seg med gruppen, men på langt nær er en nødvendig forutsetning for at man skal identifisere seg med den.

Til tross for at sosial identitetsteori og studier rundt minimale grupper viser at kategorisering kan være nok for å skape identifikasjon, peker Ashforth & Mael på det faktum at dette sjelden virker alene som faktor i en identifikasjonsprosess.

Beslektet til Ashforth & Maels fire definerte faktorer som styrker sannsynligheten for å identifisere seg med en gruppe har også andre forskere gjennomført studier som sier noe om hva som fører til identifikasjon. En av disse er Turner (1978). Han peker på at det er fire faktorer som påvirker graden av gruppeklassifisering. Han mener graden av og sannsynligheten for favorisering av inngruppen kommer som en funksjon av fiendskap mellom inn- og utgruppen, konkurranse mellom gruppene (om ressurser eller status), direkte ansikt-til-ansikt kontakt og oppmerksomhet om utgruppen.

Turner har også vist, som Ashforth og Mael også var inne på, at graden av sammenlignbarhet mellom inn- og utgruppen også påvirker graden av favorisering av inngruppen. Dette betyr i klartekst at man har en sterkere tendens til å sette klare grenser mellom inn- og utgruppen når man ser mulighetene for å sammenligne seg med utgruppen. En forutsetning for at man skal kunne sammenligne seg med utgruppen er at den har samme status som inngruppen. Hvis ikke vil man anse inn- og utgruppen for å ”spille i ulike divisjoner” og dermed ikke være sammenlignbare. Derfor er lik status en beslektet faktor som påvirker graden av favorisering av inngruppen.

Som tidligere nevnt er identitet og kultur nært knyttet sammen som begreper. Derfor er Meyer & Lillås' (1998) redegjørelse for tre faktorer som er avgjørende for organisasjonskulturens betydning i en fusjon også relevant når vi snakker om identitet. Implisitt ligger det i disse faktorenes natur ligger det nemlig at forekomsten av dem kan føre til spenninger mellom fusjonspartnere og deres identiteter. Konflikter vil bidra til å skape psykologisk avstand mellom partene, noe som i neste runde også kan bidra til økt grad av inn-/utklassifisering av kolleger. De nevnte tre faktorene er:

Ekspansjonsretning

Med dette menes hvilket motiv som ligger til grunn for fusjonen. Meyer argumenterer for at utnyttelsen av operasjonelle synergier (som jo er tilfellet i fusjonen mellom SAS og Braathens) er den typen ekspansjon der kulturens innvirkning er størst på selve fusjonsprosessen. Dette skyldes nettopp at organisatorisk integrasjon som regel er tvingende nødvendig for å kunne utnytte disse synergiene til fulle. Integrasjonen igjen medfører direkte møter mellom ulike kulturer samt kulturelt endringspress fra ledelsen i den nye organisasjonen.

Grad av vennlighet

Et annet aspekt som kan bidra til kulturens betydning for organisasjonen ligger i graden av vennlighet i selve prosessen. Man anser det som en større kulturell utfordring for en organisasjon å integrere to kulturer i en situasjon ved et fiendtlig oppkjøp, sammenlignet med en situasjon med vennlige aktører. Sosial identitetsteori⁵ predikerer at to identiteters møte vil føre til sterkere stereotyper og mindre grad av samarbeidsvilje i en fiendtlig setting. Derfor vil det være vanskelig å bygge tillit for oppkjøperen, som blir sett på som en fiende eller ”beleirer” i den oppkjøpte virksomheten. Selv i tilsynelatende vennligsinnede oppkjøp og fusjoner kan andre forhold påvirke graden av opplevd vennlighet i selve prosessen. Very (2004) sidestiller for eksempel vennlige oppkjøp av konkurrenter med fiendtlige oppkjøp. Med dette mener han at selv i oppkjøp hvor dette økonomisk er ønsket fra begge parter vil en integreringsprosess være vanskelig fordi konkurranseforholdet mellom de to tidligere organisasjonene er tydelig nedfelt som en del av kulturen i en av eller begge organisasjonene.

Relative maktforhold

Studier viser at maktforholdet mellom de to fusjonspartnerne også forplanter seg i hvordan ansatte anser selve fusjonen. I situasjoner hvor to relativt likeverdige parter skal smeltes sammen til en felles organisasjon ser man at det gjerne oppstår uklarheter og usikkerhet rundt fusjonsprosessen og langsiktige visjoner og strategier. I tillegg kan sammensmeltingen av ledergrupper, der de ulike lederne er lite koordinerte og sender ut motstridene informasjon, underbygge dette problemet. I situasjoner hvor det er klare skiller i status og makt mellom oppkjøper og den oppkjøpte må som regel den oppkjøpte part tilpasse seg oppkjøperen, noe som fører til større forutsigbarhet. Imidlertid kan disse klare føringene for framtiden allikevel virke ustabiliserende fordi den oppkjøpte part føler seg overkjørt. Meyer peker derfor på viktigheten av å nøytralisere følelsen av urettferdighet og mindreverdighet blant ansatte i en fusjonsprosess for å dempe motstanden til prosessen.

⁵ se avsnitt 3.2

3.2.4 Konsekvenser av inn- og utklassifisering

Vi snakker i denne oppgaven mye om inn- og utklassifisering av kolleger. Grunnen til at graden av klassifisering er interessant i et strategisk perspektiv er at klassifiseringen samtidig fører med seg identifikasjon av en eller annen styrke. I tillegg til å være opptatt av hva som kan forsterke identifiseringsmekanismene sier derfor Mael og Ashforth også noe om hva som er konsekvensene av identifikasjon, basert på sosial identitetsteori. Forfatterne peker på tre konsekvenser:

- Identifikasjonen har betydning for valg av aktiviteter og hvilke institusjoner man velger å støtte
- Identifikasjon påvirker opplevelse av lojalitet og stolthet til gruppen. Dessuten kan identifikasjonen føre til internalisering av gruppeverdier og – normer. Dette fører igjen til mer homogene holdninger og adferd, noe som igjen underbygger ytterligere stereotypifisering, også av en selv.
- Identifikasjon vil påvirke forsterkerne av identifikasjon gjennom å gjøre en gruppes unikhet, prestisje og konkurranse med sammenlignbare grupper mer synlig.

Konsekvensene er dessuten de enkleste hjelpemidlene man kan ha for å samle inn data om identifikasjon i en organisasjon, enten gjennom intervju eller observasjon.

3.3 Fusjoner og oppkjøp i organisasjonssammenheng⁶

Som nevnt i innledningen er fusjoner og oppkjøp svært aktuelle deler av norsk og internasjonalt næringsliv. Etter at man de siste år har sett en oppmykning av reguleringene i verdensmarkedet har man dessuten sett en spesiell interesse for fusjoner og oppkjøp på tvers av landegrenser. Dette har medført store utfordringer i de berørte organisasjoner fordi det ved multinasjonale fusjoner oppstår flere terskler av praktisk, juridisk og språklig art enn ved nasjonale fusjoner. Imidlertid er ikke felles nasjonal forankring noen garanti for at en fusjonsprosess skal gå lettere enn en multinasjonal.

⁶ Referanser til forfattere eller forskere er ikke brukt i dette avsnittet, da materialet er hentet fra et semesters studium ved Norges Handelshøyskole i faget "Oversikt over strategisk ledelse" under ledelse av Tom Colbjørnsen. Basislitteratur i forbindelse med faget var Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer (2004).

Hovedårsaken til at selskaper velger å fusjonere, kjøpe opp andre selskaper eller la seg kjøpe opp ligger i et ønske om å overføre eierskapet for virksomheten til den såkalte ”beste eier”. Dette innebærer den eier som klarer å generere størst verdier ut av de ressurser den aktuelle virksomheten besitter. I noen tilfeller vil dette være en unik eier, i andre tilfeller vil virksomheten kunne skape større verdier for eksempel innenfor et konsern eller som en del av et annet selskap. I fusjonen mellom SAS Norge og Braathens ble operasjonelle synergier av både konsernledelsen og eksterne kommentatorer trukket fram som det mest tungtveiende argumentet for integrering. Derfor fokuserer vi på dette motivet for fusjon i denne oppgaven.

Synergigevinstene ved fusjonen kan måles på ulike måter avhengig av hva som er målet for virksomheten. I ideelle organisasjoner kan man for eksempel ha et ønske om å slå sammen organisasjoner for å ha større gjennomslagskraft i samfunnet og i de sammenhenger som er relevant for organisasjonene. I næringslivet, derimot, er det som regel et mål å maksimere profitten fra driften, noe som dermed taler for at gevinstene måles monetært. En annen viktig dimensjon i forbindelse med gevinster i fusjoner er tiden. Ikke bare skal de kalkulerede målene ved en fusjon oppnås, de skal også oppnås innen en viss tid, gjerne så snart som mulig.

I et perfekt marked i næringslivet blir da prisen for et oppkjøp den samme som verdien av framtidige gevinster ved å endre eierskap for den aktuelle virksomhet. Ved en fusjon beregnes gevinsten av sammenslåingen og overføres til framtidige budsjetter for drift og avkastning for eiere. Fusjoner og oppkjøp er dermed strategiske verktøy i næringslivet for å utnytte potensielle gevinster i markedet.

For å kunne realisere de nevnte gevinstene må imidlertid de integreringstiltakene som er planlagt gjennomføres også faktisk føre til de kalkulerede resultatene. For mange sider av driften vil en integrasjon være relativt enkel å kalkulere, men for de sidene som er intensiv på menneskelig kapital vil det alltid knytte seg større usikkerhet. Dette gjelder ikke minst dersom sammensmeltingen av organisasjonene medfører at ansatte fra de tidligere organisasjonene blandes sammen i nye organisasjonsstrukturer. Dette medfører at tidligere organisasjonsidentiteter og – kulturer møtes og rutiner, regler og normer endres, noe som kan virke fremmedgjørende på ansatte og skape motstand mot endringen av arbeidshverdagen deres. Krydrer man det hele med nedbemanningsprosesser på grunn av at driften har blitt effektivisert kan dette medføre ytterligere utrygghet og motstand i arbeidsstokken. Selv i

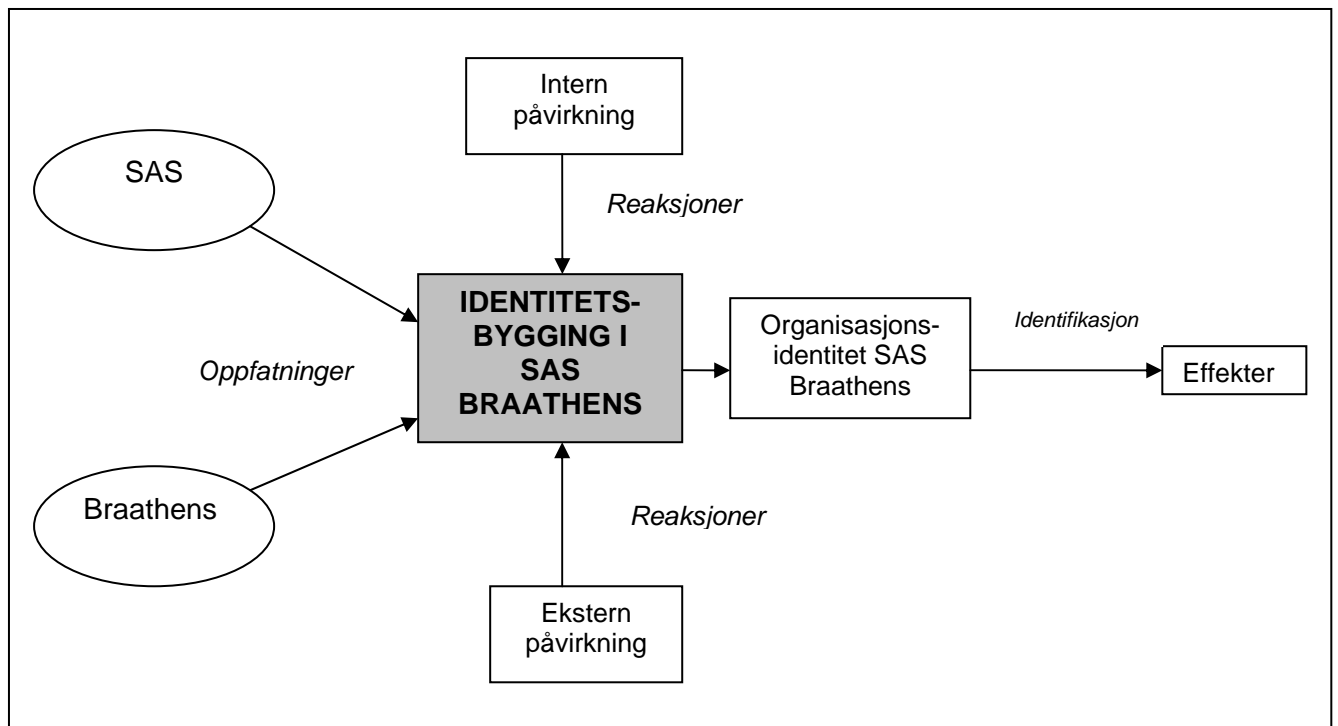
tilfeller hvor de ulike virksomhetene med samme eier fortsetter sine separate liv, vil man gjerne se på mulighetene for å samordne deler av driften, for eksempel standard administrasjonsfunksjoner som lønningskontor. Så lenge man fører sammen to fullt ut fungerende organisasjoner av en viss størrelse vil det alltid finnes tilfeller av doble aktiviteter, og dermed et potensial for effektivisering.

Samordning, koordinasjon, samarbeid og integrering blir dermed svært viktige nøkkelord i forbindelse med fusjoner og oppkjøp. Selv i tilfeller hvor ledelsen i forbindelse med selve oppkjøpet ikke signaliserer at noen form for sammensmelting av aktiviteter eller organisasjoner vil finne sted, vil vissheten om felles eierskap ha betydning for de ansatte i organisasjonene. Dette kan føre til alt fra ønsker om tettere samarbeid og alliansebygging til frykt for tap av arbeidsplasser i framtida som resultat av framtidig integrering av aktiviteter.

Vi ser at de menneskelige ressursene ofte blir i en slags særstilling i forbindelse med fusjoner og oppkjøp. Dette fordi de representerer kilder til både gevinster og kostnader i denne forbindelse. Dessuten er menneskelige reaksjoner vanskeligere å predikere og estimere de økonomiske verdiene av enn rent tekniske ressursers integrering. Derfor har menneskelige ressurser også fått økt oppmerksomhet i forbindelse med denne typen prosesser i de senere år.

3.4 Modell

På bakgrunn av de teoretiske bidragene jeg har presentert i dette kapitlet har jeg valgt å lage en modell som gir en oversikt over prosessene som inntreffer i møtet mellom identiteter i fusjoner. Modellen er her utformet for å vise hvilke forhold vi vil anse som relevante i forhold til møtet mellom Braathens-identiteten og SAS-identiteten i SAS Braathens Reisesenter. Dessuten gir den et visuelt bilde av prosessen rundt byggingen av en felles identitet i avdelingen:



Modell 3.2: Modell over identitetsbygging i SAS Braathens Reisesenter

Senter i modellen er ”den sorte boksen”, her kalt ”Identitetsbygging i SAS Braathens”. Her skjer selve møtet mellom de to identitetene og et mer eller mindre bevisst forsøk på bygging av en felles identitet for alle ansatte. Vi kaller det i denne oppgaven for en ”sort boks” fordi møtet i denne boksen kan være ulikt fra fusjon til fusjon, avhengig av inputene av forhåndsoppfatninger og reaksjoner på interne og eksterne endringspress. Senter for oppgaven blir derfor å åpne lokket på denne boksen og se hvordan møtet faktisk har artet seg. Ut fra dette vil vi kunne si noe om hvorvidt de to identitetene har kommet nærmere hverandre, eventuelt har smeltet sammen til én. I og med at sosial identitetsteori (SIT) er valgt som hovedfundament teoretisk i oppgaven ligger det menneskelige behovet for klarhet rundt egen og andres sosiale identitet i bunnen for modellen, uten at dette vises eksplisitt i den rent visuelle modellen.

For å si noe om møtet mellom identitetene fokuserer modellen på ulike faktorer som har påvirket graden av en forsterket inn-/utklassifisering eller virket samlende for alle organisasjonsmedlemmer. Videre viser modellen at produktet av identitetsbyggingen vil være en identitet de ansatte i ulik grad vil identifisere seg med, og at identifikasjonen følges av visse effekter av dette. Faktorene jeg har valgt å studere og som har påvirket identitetsdannelsen i selskapet kan deles inn i tre grupper:

- oppfatninger om fusjonspartneren, dens ansatte og fusjonsprosessen
- reaksjoner på interne påvirkninger av prosessen
- reaksjoner på eksterne påvirkninger av prosessen

De ulike faktorene er plassert i en tidsdimensjon fordi de nevnte oppfatningene på et vis kan ses som elementer som dras med inn i prosessen av den enkelte ansatte selv. Som tidligere nevnt, nevner Ashforth & Mael fire kriterier som påvirker graden av inn-/utklassifisering og dermed implisitt øker potensialet for konflikter når gruppene skal samarbeide som ett: ulikhet og grad av sammenlignbarhet, prestisje, synligheten av utgruppen samt like mål og preferanser. I tillegg har jeg valgt å legge til to faktorer som omhandler situasjonen fusjonen ble gjennomført i, på bakgrunn av teoretiske bidrag fra Meyer, Turner og Nahavendi & Malekzadeh: grad av ressurskamp (herunder også kamp om status) og oppfattelse av selve fusjonsprosessen. Oppfattelsen av ressurskamp er blitt en del av modellen på bakgrunn av at Meyer trekker fram situasjoner hvor dette er et tema i fusjonen, som i fusjonen SAS Braathens, som tilfeller hvor kulturelle forhold får spesielt stor betydning for møtet mellom identitetene. Oppfattelse av fusjonsprosessen inkluderer Meyers innspill om at oppfattet vennlighet i oppkjøpet bidrar til å bestemme kulturens betydning i en fusjon. Denne faktoren har også sammenheng med Nahavendi & Malekzadehs teoribidrag – den forteller oss jo at ulik preferanse for akkulturasjonsmodus (og dermed også forventninger til selve fusjonsprosessen) har betydning for konfliktnivået mellom de møtende identitetene og dermed også muligheten for byggingen av en felles identitet i avdelingen.

Reaksjonene på intern påvirkning inkluderer forhold rundt interne interessenter, ledelse/lederstil, arbeidsoppgaver og rutiner, organisering, endring av identitetsbærere samt tiltak til bevisst bygging av identitet. Som en naturlig følge av en så stor omorganisering en fusjon tross alt er måtte en rekke ting endres eller justeres internt. Disse endringene hadde etter min forventning framtvunget reaksjoner hos ansatte som kan ha vært positive eller negative. I denne sammenhengen er vi imidlertid opptatt av i hvilken grad disse reaksjonene kan sies å ha ført ansatte fra de to leirene nærmere eller lengre fra hverandre.

Under vignetten ”ekstern påvirkning” er reaksjoner på aksjonene og samarbeidsproblemene blant flygende i selskapet (crew), reaksjoner på medias forhold til selskapet og motsatt samt synet på og tilknytningen til fagforeningene i avdelingen inkludert. Dette er forhold ledelsen ikke direkte kan påvirke, men som allikevel potensielt har betydning for identitetsdannelsen

blant ansatte. Disse kan påvirke identitetsdannelsen både gjennom å være uttrykk for hvordan eksterne interessenter ser selskapet og gjennom å være faktorer de ansatte må takle i sin arbeidshverdag.

Inndelingen i interne og eksterne påvirkninger samt forslag til faktorer innenfor disse gruppene ble hentet fra en gjennomgang av litteratur rundt begrepet organisasjonsidentitet av Stensaker (2004) hvor hun viser til Hatch & Schultz (1997). Bestemmelsen av de endelige faktorene ble gjort ut fra en vurdering basert på selve caset og forhold som ble sett på som relevante i møtet mellom identitetene.

Felles for reaksjonene på intern og ekstern påvirkning er at de alle har betydning for de ansattes syn på selve fusjonsprosessen. Dette kan også relateres til Nahavendi & Malekzadehs teoribidrag om akkulturasjon fordi synet på selve prosessen kan endre preferansene for hvilket akkulturasjonsmodus som skal benyttes i fortsettelsen av fusjonen. Dessuten sender ulike valg i fusjonen ut signaler om for eksempel status og attraktivitet for de ulike identitetene, noe som igjen har betydning for forholdet mellom identitetene.

Skissen til modellen ble tegnet før jeg foretok intervjuene, og den ble også lagt til grunn ved utviklingen av intervjuguidene. Imidlertid har de faktiske kategoriene i modellen blitt til underveis, ettersom funnene i intervjuene ble strukturert og sett i sammenheng med teori på området.

4.0 Metode

En viktig del av ethvert vitenskapelig arbeid er valg av forskningsmetode. Ulike former for forskning har som fellesnevner at man ønsker å framskaffe kunnskap i forbindelse med et eller annet fenomen. Kunnskap innebærer gjerne at data må samles inn, analyseres og tolkes før man kan foreta konklusjoner som igjen i seg selv er kunnskap.

Det store spørsmålet er imidlertid hvordan dette arbeidet faktisk foretas. Et naturlig mål er å sikre at den kunnskapen man finner fram til er korrekt. Ulike tolkninger av samme data kan føre til ulike konklusjoner, noe som nødvendiggjør at lesere vet hvilke metoder som er brukt for å komme fram til de resultatene og konklusjonene som presenteres i oppgaven. Spesielt er vi interesserte i å finne metoder for å svare på problemstillinger som ikke forvrenger resultater gjennom tolkning og som heller ikke frambringer visse resultater på bakgrunn av hvordan undersøkelsen foretas.

Det er spesielt to ulike krav vi stiller til undersøkelser som gjennomføres i forbindelse med forskning; krav om gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet). Med begrepet validitet mener vi at undersøkelsen faktisk måler det den sier at den måler. Dette betyr at man må stille krav til hvilke indikatorer man velger å måle for å belyse problemstillingen. Med reliabilitet mener vi at resultatene skal være til å stole på, noe som igjen innebærer at graden av innvirkning på resultatene av feilkilder bør minimeres. Et eksempel på feilkilde kan være den såkalte undersøkelseeffekten, som henspiller på at måten undersøkelsen er gjennomført i seg selv framprovoserer og påvirker resultatene man ender opp med.

Jakobsen (2002) skisserer en stegvis prosess for å velge en hensiktsmessig metode i forhold til problemstillingen som skal besvares. Han velger å sette opp ulike faser av undersøkelsen der ulike valg må foretas. Jeg vil nå bruke Jakobsens mal og gjøre rede for mine valg i de ulike fasene av forskningsprosjektet.

4.1 *Fase 1: Utvikling av problemstilling*

Et av de vanskeligste punktene i et forskningsprosjekt er knyttet til hvordan man skal komme i gang og å definere og formulere hva man egentlig ønsker å se nærmere på. Man kan gjerne

ha en klar oppfatning om hva eller hvem man ønsker å forske nærmere på samt hvilket tema prosjektet skal ha, men å formulere en klar problemstilling kan være verre. Dette arbeidet er desto viktigere fordi formuleringene i denne fasen gir retning for det videre arbeidet og setter klare mål for hva som skal måles på hvilken måte.

Man skiller gjerne mellom beskrivende og kausale problemstillinger, der den siste typen tar mål av seg til å si noe om et kausalt forhold mellom ulike variabler, dvs. der noen variabler brukes til å forklare andre fenomener. Dette krever at prosjektet går over tid og at man følger følgene av en eller annen manipulert variabel. Jeg har valgt en beskrivende problemstilling fordi mitt prosjekt går over så relativt kort tid at det vil være vanskelig å si noe sikkert om kausale forhold innen temaet uansett.

Videre skiller man gjerne mellom eksplorerende og testende problemstillinger, der mitt valg falt på en eksplorerende prosjektform. Dette innebærer at man ønsker å finne ut mer og utdype sin kunnskap innenfor noe man foreløpig vet lite om. Identitetsforskning innenfor organisasjonsteori er et relativt nytt emne der man fortsatt ikke har etablert klare målevariabler for å måle identiteten. Derfor ville jeg gjennom en eksplorerende tilnærming søke å ta inn flest mulig elementer ved organisasjonen jeg ellers kunne ha kommet til å se bort fra i en testende problemstilling.

4.2 Fase 2: Valg av undersøkelsesopplegg

Med undersøkelsesopplegg eller forskningsdesign mener vi hvordan vi vil legge opp datainnsamlingen i prosjektet. Da dataene til syvende og sist skal bidra til å svare på den initiale problemstillingen er det naturlig at designet må passe med den. Dette er ikke minst knyttet til hvorvidt problemstillingen er beskrivende eller kausal og dermed om man bør foreta en tidssnittsstudie eller samle inn data over en lengre tidsperiode for eventuelt å finne en utviklingstrend.

Jeg har valgt et casestudium, som innebærer at studieobjektet er avgrenset i tid og rom. I dette tilfellet begrenser studiet seg til avdelingen Reisesenteret innen SAS Braathens, og intervjuene ble gjennomført praktisk talt på samme tid for alle respondenter. På den måten ville jeg skaffe meg et bilde av organisasjonen som gjaldt der og da, og der dataene ikke ble

påvirket av utenforliggende faktorer som kunne inntreffe mellom besøkene mine hos de ulike respondentene. Til tross for at det ifølge Andersen (1997)⁷ ikke finnes noen felles og klar forståelse av hva et casestudium egentlig er, er det en type studium hvor ”ett eller noen få tilfeller gjøres til gjenstand for inngående studier”. Idealet ved et casestudium er å foreta en helhetlig analyse av et komplekst hele, noe som innebærer at man må gå i dybden på caset, eller tilfellet. Pga ønsket om en helhetlig analyse i casestudier passer dette designet spesielt godt på eksplorerende problemstillinger hvor man egentlig ikke vet hva man leter etter.

I stedet for å finne en utviklingstrend over tid ble det et poeng for meg å forsøke å finne noen trender blant de ulike gruppene av ansatte. Dette trodde jeg i større grad ville bidra til å svare på problemstillingen og å finne faktorer som hadde brakt forholdet mellom tidligere Braathens- og SAS-ansatte dit det var i dag.

4.3 Fase 3: Valg av metodisk tilnærming – kvalitativ eller kvantitativ?

Neste fases valg er skjellsettende i forhold til hvordan resten av forskningsprosjektet blir gjennomført. I denne fasen må man velge hvilken metode man vil bruke for å samle inn informasjon. Dette må igjen vurderes ut fra hvilken problemstilling man har valgt; en testende problemstilling vil gjerne kreve at mange respondenter testes over relativt små nyanser, mens en eksplorativ problemstilling krever dybde data, gjerne fra færre respondenter. Den første varianten kalles kvantitativ metode mens den siste kalles kvalitativ metode. Vi ser at et valg mellom de to gjerne blir en avveining mellom store mengder og representative data om et relativt smalt felt eller mer dyptgående informasjon om et større tema, som imidlertid mister noe av representativiteten pga få respondenter. Ved bruk av kvantitativ metode bruker man gjerne statistiske størrelser og variabler for å beskrive og analysere dataene man har samlet inn, mens man i kvalitativ metode heller må basere seg på tolkning og subjektiv analyse av dataene, riktignok basert på eksisterende kunnskap og teori.

Jeg valgte å bygge oppgaven på en kvalitativ metodisk tilnærming, men valgte å benytte meg av relativt mange respondenter. Dette fordi det i mine øyne trolig er vanskelig å si så mye om

⁷ Referert til denne kilden i Jacobsen (2002)

organisasjonsidentitet før man har intervjuet en god del personer. Ved å intervju svært få vil man stå i fare for å foreta utvalgsfeil, hvilket innebærer at noen få respondenters subjektive oppfatning av temaet blir ansett for å være det korrekte bildet av virkeligheten. Forskere som jobber med å kartlegge identiteter i organisasjoner sier man bør velge tilstrekkelig antall respondenter til at man ikke finner noe nytt, noe man ikke har funnet blant tidligere respondenter, ved å intervju en ekstra respondent. Med andre ord bør den marginale informasjonen ved å intervju en ekstra respondent være minimal for med rimelig sikkerhet å kunne uttale seg om en organisasjons identitet.

Å oppfylle dette kravet innså jeg tidlig kunne bli vanskelig pga begrensede ressurser mht tid både for min egen del og for SAS Braathens. Derfor ble målet satt på ca 20 respondenter, noe som nok er noe flere enn hva man generelt ville ta mål av seg til i en masteroppgave med kvalitativt design. Imidlertid hadde min tidligere befatning med selskapet og nære kjennskap til bransjen mye å si for at jeg valgte å vurdere dette antallet respondenter som overkommelig mht de følgende analysene i ettertid.

4.4 Fase 4: Hvordan samle inn informasjon?

Når man har valgt et kvalitativt design blir neste steg i prosessen å finne ut hvordan man rent praktisk skal legge opp datainnsamlingen. For å kartlegge sider ved organisasjonsidentiteten er det på sin plass å prioritere innsamling av primærdata, dvs. førstehånds oppfatninger og tanker fra medlemmer av organisasjonen, i dette tilfellet ansatte i SAS Braathens Reisesenter. Imidlertid brukte jeg definitivt også dokumentundersøkelser for å kartlegge historien og fakta knyttet til organisasjonene Braathens, SAS og SAS Braathens. Elementer herfra har også potensiell betydning for opplevelsen av identitet blant ansatte.

Men som sagt sto primærdata i sentrum i mitt forskningsprosjekt, og jeg valgte å foreta åpne, individuelle intervjuer. Dette hadde sin bakgrunn i at jeg hadde valgt en eksplorativ problemstilling og dermed ville angripe temaet bredt og uten for store føringer for respondentene. Derfor forberedte jeg en intervjuguide⁸ for å sikre at de mest grunnleggende sidene jeg ville se nærmere på ble dekket, men la samtidig opp til et ustrukturert intervju. Jeg

⁸ Intervjuguiden ble utformet på bakgrunn av uformelle samtaler med tidligere Braathens- og SAS-ansatte i Trondheim angående hva som kjennetegnet de ulike kulturene før oppkjøpet av Braathens.

ville se hva de vektla i sitt forhold til organisasjonen, noe som kunne blitt forringet ved å foreta et strengt strukturert intervju. I tillegg valgte jeg å foreta intervjuene ansikt til ansikt for lettere å kunne skape en trygg atmosfære rundt intervjuet, og kunne få med meg eventuelt kroppsspråk hos respondentene. Tryggheten vurderte jeg å være svært viktig fordi temaet kunne oppfattes som ømfintlig for mange av respondentene, og min tilstedeværelse ville forhåpentligvis gjøre at de kunne snakke friere. I tillegg håpet jeg at personlige intervjuer sterkere ville signalisere at jeg var interessert i deres syn og at jeg syntes temaet var viktig i forhold til dersom jeg skulle foretatt intervjuet på telefon. Dessuten anslo jeg hvert intervju til å ta opp mot en time per person, og mente det ville bli vanskelig å bevare interessen hos den enkelte respondent over telefonen i en times tid. Dette gjaldt spesielt blant ansatte ved Reisesenteret, hvor de er vant til å være effektive og raske på telefonen.

Jeg vurderte en stund å foreta gruppeintervjuer, men i og med at en stor del av intervjuet handlet om synet på andre grupper av ansatte innenfor organisasjonen og forholdet mellom tidligere Braathens- og SAS-ansatte, fant jeg ut at det var bedre å gjennomføre individuelle intervjuer. Problemene ved gruppeintervju ville vært flere – for eksempel ville det vært vanskelig å vite hvordan man skulle dele inn i grupper. Om man hadde delt inn i grupper henholdsvis kun med tidligere SAS- og Braathens-ansatte kunne man risikere å legge føringer for svarene ved å sette gruppene opp mot hverandre. Videre kunne man risikert at respondenter over- eller underrapporterte egne meninger for å tekkes andre i gruppen. Dette er spesielt tilfellet når emnet til diskusjon er såpass ømfintlig. Hadde man laget grupper bestående av både SAS- og Braathens-ansatte ville muligens potensielle konflikter bare blitt kostet under teppet fordi respondentene vet at de skal møte kollegene de eventuelt kritiserer ansikt til ansikt hver dag på jobb i ettertid.

Ulempen ved ikke å bruke gruppeintervjuer er at enkelte respondenter kan brenne inne med noen ting de gjerne ville ha sagt om de bare kom på det. Dette stiller store krav til intervjueren om å gjøre slike svaralternativ synlig uten å putte ordene i munnen på den enkelte respondent.

Under intervjuet ble det benyttet diktafon for å sikre at ingen uttalelser gikk tapt og at praten kunne gli lettere. Intervjuene ble gjennomført i SAS Braathens' lokaler i de respektive byene, på eller i tilknytning til respondentenes daglige arbeidsplass. Dessuten blir det lettere for intervjueren å oppdage behovet for og senere gjennomføre oppfølgingsspørsmål. Totalt gikk

det med 4 dager til intervjuene. Intervjuene ble foretatt på nesten påfølgende dager, kun avbrutt av en langhelg. Dermed var alle intervjuene gjennomført i løpet av 7 dager.

4.5 Fase 5: Utvalg av enheter

Når metoden for datainnsamling var valgt ble neste steg å finne metoder for å plukke ut respondenter. Da jeg allerede før prosjektet var oppmerksom på at SAS Braathens Reisesenter besto av syv ulike distriktskontorer med svært ulike forutsetninger for å snakke om organisasjonsidentitet i det nye selskapet SAS Braathens, ble det et mål å få representert de ulike dimensjonene i så måte.

En viktig dimensjon som skilte kontorene fra hverandre var hvorvidt kontorene var resultater av en samlokalisering av tidligere SAS- og Braathens-kontorer i samme by eller ikke. Dette var tilfellet i Oslo og Stavanger hvor begge organisasjonene også var representert før fusjonen. De andre fem kontorene var kontorer som ble videreført med nytt navn (SAS Braathens) etter fusjonen, men der sammensetningen av ansatte forble den samme som før. Derfor ville jeg ha respondenter fra begge typer kontorer, både de samlokaliserte og de som ikke var det.

Den andre dimensjonen i Reisesenteret jeg også syntes var naturlig å ha et bevisst forhold til var tidligere organisasjonstilknytning. Med dette mener jeg tidligere SAS- og Braathens-ansatte. Det ville være interessant å se om det var noen forskjeller mellom de to gruppene ansatte i forhold til hvordan de anså organisasjonens identitet og sin egen identifikasjon med denne. Dessuten var ca halvparten av alle i SAS Braathens Reisesenter fra tidligere SAS og den andre halvparten fra tidligere Braathens. Derfor ville det være naturlig å tilstrebe en lik representasjon av respondenter fra begge grupper ansatte.

Når jeg krysset disse dimensjonene ville jeg ha 50 % av respondentene fra tidligere SAS og 50 % fra tidligere Braathens. I tillegg ville jeg ha 50 % av respondentene fra kontorer som var samlokalisert og de resterende 50 % fra kontorer som ikke hadde merket noen forskjell i den lokale organiseringen. Når målet for det totale antall respondenter ble satt til 20, ble løsningen mht respondentutvelgelse følgende modell:

	<i>Braathens</i>	<i>SAS</i>	<i>Totalt</i>
Samlokalisert	5	5 (6)	10 (11)
Ikke samlokalisert	5	5	10
Totalt	10	10	20 (21) ⁹

Modell 4.1: Utvalg av enheter

Dette innebar at jeg besøkte tre distriktskontorer, ett kontor som tidligere hadde vært et SAS-kontor, ett kontor som tidligere hadde vært et Braathens-kontor og ett kontor som var blitt samlokalisert. Av praktiske årsaker måtte disse kontorene velges ut relativt raskt og respondenter velges fra disse kontorene.

Utvelgelsen av de enkelte respondent ble basert på et ønske om at respondentene skulle ha mye informasjon i forhold til det aktuelle temaet, ikke nødvendigvis i form av ren kunnskap, men også i form av bevissthet og engasjement rundt det. For det første verken ville eller kunne jeg tvinge noen til å bidra og dernest var det en fordel i forhold til mitt opplegg som baserte seg på et åpent intervju å få snakke med noen som hadde noen tanker de var villige til å dele med meg i forhold til dette. Derfor fikk jeg i samarbeid med SAS Braathens Reisesenter sende ut en felles e-mail til alle kontorene som skulle besøkes, der jeg etterlyste interesserte deltakere. Da den store responsen uteble etter første gangs utsendelse ble det sendt en ny runde, noe som førte til at 10 respondenter meldte seg frivillig. I tillegg ble tre respondenter spurt spesifikt om å delta på bakgrunn av deres tidligere demonstrerte interesse i temaet.

De resterende 8 respondentene ble rekruttert til intervju underveis, mens jeg var på de ulike kontorene. At respondenter måtte rekrutteres underveis var ikke uventet, og skapte en viss balanse blant respondentene, mellom de som ble helt tilfeldig trukket ut og spurt om å delta og de som meldte sin deltakelse frivillig. På denne måten unngikk jeg at kun de som var spesielt interesserte i temaet ble intervjuet, samtidig som jeg sikret meg en god del respondenter som hadde en del innspill og tanker rundt temaet på forhånd. Det bør imidlertid

⁹ På grunn av en misforståelse ble det rekruttert for mange SAS-ansatte ved det samlokaliserte kontoret. På grunn av at det allikevel ble tid til overs ble alle intervjuet, noe som gjorde at det totalt ble intervjuet 6 SAS-ansatte ved dette kontoret, og dermed totalt 21 respondenter, 1 mer enn opprinnelig planlagt.

også nevnes at ca 5 respondenter ble forsøkt rekruttert underveis i prosessen, men takket nei til å delta.

I tillegg bør det nevnes at rekrutteringens fase basert på påmeldinger ikke ble så skjev som den kunne blitt takket være et godt samarbeid med SAS Braathens. Alle intervjuene ble nemlig tatt i arbeidstida, noe som gjorde at respondentene ikke hadde så mye å tape, og gjerne kunne melde seg på selv om de ikke var over gjennomsnittet engasjert i temaet, men allikevel nok utadvendte til at de ville delta. I tillegg måtte jo to runder med spørsmål om påmeldinger til før noen i det hele tatt meldte seg, noe som tyder på kun et middelmådig behov og ønske om å få fram akkurat sine synspunkter i forbindelse med undersøkelsen.

4.6 Fase 6: Hvordan analysere de data vi har fått

Etter intervjurunden rundt om i landet satt jeg igjen med mellom 25 og 30 timers opptak av intervjuene med totalt 21 respondenter. Den første runden med bearbeidelse ble gjort i ukene etter intervjuene, hvor intervjuene ble transkribert på bakgrunn av lydopptakene. På grunn av datamengden og ressursbegrensningene mine ble transkripsjonen gjort så nøyaktig som jeg vurderte det var nødvendig for å bevare sitatene og meningene til respondentene, mens noe privat prat samt diskusjoner rundt forhold som ikke hadde noe med oppgaven å gjøre ble droppet.

Dataene fra intervjuet ble under hele undersøkelsen oppbevart konfidensielt og også transkribert uten å påføre navn – dette for å bevare konfidensialitet så langt dette var mulig. Råmaterialet ble i stedet nummerert slik at jeg til enhver tid visste hvem som hadde sagt hva i analysen av dataene, uten at dette kom fram på selve transkripsjonen av intervjuene. Av hensyn til konfidensialitet overfor kildene vil for øvrig ikke dette råmaterialet bli gjort tilgjengelig i forbindelse med denne oppgaven.

Da dette var unnagjort satt jeg igjen med godt over 100 sider med intervjuer. Neste runde ble å fordype seg i hvert enkelt intervju, gjennom å bruke markeringstusj og notater i sidene for å merke seg spesielle uttalelser og trender i svarene til hver enkelt og gruppevis. Deretter noterte jeg de viktigste poengene til hver enkelt på ark som jeg systematiserte ut fra hvilken gruppe av respondenter de enkelte tilhørte. Å foreta denne runden med bearbeiding av data

hadde to funksjoner; for det første ble det lettere å finne tilbake til samt sammenligne ulike uttalelser og for det andre fikk jeg gjenopplevd intervjuene for tredje gang, og fikk bearbeidet mine egne tanker og slutninger i forhold til hver enkelts uttalelser.

Deretter tok jeg for meg de elementene jeg hadde satt opp som relevante i forhold til oppgaven gjennom teorikapitlet, med spesiell vekt på emnene inkludert i modellen presentert i dette kapitlet. Jeg gikk gjennom element for element og oppsummerte hvordan de ulike ansatte hadde svart, og kunne ut fra dette presentere funn i resultatkapitlet samt kommentere disse i diskusjonen.

Til tross for at metoden i oppgaven gjennomgående er av kvalitativ art finnes det også noen få innslag av kvantitativ analyse i resultatkapitlet. Disse er imidlertid først og fremst ment til å understøtte de kvalitative analysene på visse punkt.

4.7 Fase 7: Hvor gode er funnene og konklusjonene?

Etter at undersøkelsene er ferdig gjennomført er det naturlig å reflektere over hvorvidt metoden har vært velegnet i form av å frambringe valide og reliable funn og konklusjoner.

Når det gjelder forskning innenfor feltet organisasjonsidentitet er det vanskelig å vite hvorvidt forsøkene på å måle identiteten faktisk frambringer et korrekt bilde av virkeligheten. Dette har sammenheng med at forskningen på området er kommet relativt kort, og man ikke har etablert faste indikatorer for å beskrive identiteten. Derfor vil valget av indikatorer alltid være gjenstand for diskusjon. I min situasjon og med de ressurser jeg har hatt tilgjengelig for gjennomføringen av oppgaven hadde jeg ikke noe særlig valg. Identiteten har derfor blitt målt på bakgrunn av selvrappoterings fra respondentene. Selvrappoterings har videre blitt konsentrert rundt forhold definisjonen av begrepet organisasjonsidentitet peker på som relevante. Så lenge organisasjonsidentitet er og blir en kognitiv struktur knyttet til subjektive opplevelser for hvert enkelt organisasjonsmedlem er det dessuten vanskelig å finne andre indikatorer dersom intervju skal benyttes som datainnsamlingsmetode. Man kan gjerne bruke observasjoner som et alternativ, men i dette tilfellet ble som sagt dette begrenset av ressursene som var tilgjengelig.

Dataene er hentet inn gjennom relativt mange dybdeintervjuer og viser relativt like resultater, spesielt når det gjelder oppfattelsen av respondentenes respektive organisasjoner fra før fusjonen ble igangsatt. Som tidligere nevnt er det gjerne en tommelfingerregel at man intervjuer respondenter for å kartlegge identiteten helt til man ikke finner noen nye opplysninger ved å intervjué én til. Min opplevelse av intervjuene og respondentene var at de, til tross for å ha ulike oppfatninger om en rekke forhold, falt inn i et mønster som etter hvert ble gjenkjennelig. På bakgrunn av dette mener jeg funnene som har blitt gjort må betraktes som valide.

Når det gjelder reliabiliteten ved funnene er det vanskelig å si noe sikkert om dette, all den tid jeg ikke har gjennomført observasjoner for å supplere opplevelsene fra intervjudagene. I dette legger jeg at man uten å kjenne den daglige adferden til respondentene vanskelig kan uttale seg om hvorvidt svarene i intervjusituasjonen gir et riktig bilde av vedkommendes oppfatninger og holdninger eller ei. Det kan tenkes at svarene ble utsatt for en viss grad av undersøkelseeffekt fordi respondentene indirekte ble gjort oppmerksomme på at oppgaven omhandlet forholdet mellom tidligere Braathens- og SAS-ansatte gjennom spørsmålsformuleringene. Imidlertid viser svarene at respondentene hadde relativt klare formeninger om nettopp dette, og at dette ikke var noe de "fant på" under selve intervjuet.

Det bør nevnes at flere av respondentene uttrykte lettelse over å få snakke om emnet. Dette tyder på at enkelte har brukt intervjuet nærmest som en slags egenerapi, noe som kan ha påvirket svarene og tyngden i dem. Ansatte kan også ha sett på intervjuene som sin eneste mulighet til å få uttrykt sin mening om fusjonen og tingenes tilstand, og dermed smurt tykt på. Imidlertid var det først og fremst respondenter som var negative som uttrykte disse følelsene, hvilket tyder på at de uansett hadde bygget opp mye frustrasjon og at uttalelsene med rette uttrykte stor styrke.

Ut over dette mener jeg valgene med hensyn til sted for gjennomføringen av intervjuene gjorde sitt til at de ansatte i størst mulig grad snakket åpent om emnet fordi omgivelser var kjente minnet dem om temaet som ble diskutert. Tidspunktet for gjennomføring var i utgangspunktet også gunstig, i og med at intervjuene ble gjennomført i arbeidstida. Imidlertid skjedde intervjuene i en svært turbulent tid i selskapet og avdelingen, bare noen uker etter at den andre streiken på tre måneder hadde satt praktisk talt alle selskapets fly på bakken. Dette påvirket nok svarene fordi man hadde disse opplevelsene friskt i minne. Imidlertid var dette

hendelser som også påvirket identiteten i organisasjonen, både direkte og via image og omdømme. Derfor anser jeg tidspunktet for å være svært relevant i forhold til svarene fra respondentene, men at de også er relevante i forhold til størrelsene som ble målt og derfor ikke representerer noen åpenbar forvrengning av data.

Hvorvidt konklusjonene er valide og reliable er og blir et subjektivt spørsmål så lenge man har med tolkning av kvalitative data å gjøre. Imidlertid kan undertegnede med hånden på hjertet si at de konklusjonene som er trukket er gjort på bakgrunn av grundige analyser av svarene fra intervjuene. Derfor kan også konklusjonene og tankerekken som har ført til disse dokumenteres i resultat- og diskusjonskapitlene. Konklusjonene er ikke ment som generaliseringer av prosesser som finner sted i enhver fusjon, men dette har heller ikke vært intensjonen med selve oppgaven. Konklusjonene er ment som en sammenfatning av funnene gjort i SAS Braathens Reisesenter, hvilket derfor gjør dem unike, men samtidig viser en type møte mellom identiteter i fusjoner. Imidlertid er de også ment som bidrag til bedre å forstå mekanismer som inntreffer i andre fusjoner.

5.0 Møtet mellom identiteter i SAS Braathens Reisesenter

I dette kapitlet vil jeg presentere og kommentere de mest framtreddene funnene jeg fikk ut av de gjennomførte intervjuene. Kapitlet er strukturert etter teorimodellen som tidligere er blitt presentert, derfor vil oppfatningene av fusjonspartneren samt reaksjonene på interne og eksterne press mot identitetsdannelse bli viet separate underkapitler. Til slutt vil vi også se nærmere på hvordan de ansatte oppfatter identiteten i det nye selskapet og identifikasjonen med den samt forholdet mellom gruppene.

5.1 Oppfatninger tatt med inn i fusjonsprosessen

Som forklart i modellen er vi i denne sammenheng opptatt av å beskrive og kommentere hvordan møtet mellom de to identitetene i fusjonen artet seg. For å kunne beskrive dette møtet er forhåndsoppfatningene av fusjonspartneren før det faktiske møtet fant sted viktige. Disse vil ha påvirket mottageligheten for press fra motparten og andre interessenter og dermed virket samlende eller splittende på identiteten til det nye selskapet. Oppfatningene vil kunne bidra til i større eller mindre grad å føre til inn- og utklassifisering av nye kolleger.

5.1.1 Ulikhet og grad av sammenlignbarhet

Overraskende få pekte på at man var særlig opptatt av å sammenligne seg med motparten i tiden man fortsatt var konkurrenter. Man mener på begge sider at man var mest opptatt av å selge sitt eget produkt og ikke brydde seg så veldig mye om hva den andre gjorde. Imidlertid peker en SAS-ansatt på at

”(...) Men jeg tror de to selskapene prøvde å lure hverandre så mye at begge gikk dukken.”

Hvorvidt interessen for konkurrenten var noe som bare gjaldt ledelsen kan selvsagt diskuteres, men til tross for at de ansatte selv mener de ikke var opptatt av den tidligere konkurrenten har de klare oppfatninger av den. Dette tyder på at man, til tross for at man kanskje ikke har

oppfattet det slik selv, alltid har plassert ansatte hos konkurrenten i bås ut fra organisasjonstilhørighet. Kategoriseringen viser seg dessuten å være ganske entydig mellom tidligere kolleger, dvs. at man har delt oppfatningene om hvordan konkurrentens ansatte var. Dette kan trolig kun komme som et resultat av at man har blitt gjort oppmerksom på forhold ved konkurrenten av kolleger og kunder.

Dessuten ser man gjerne at ansatte fra både Braathens og SAS gjerne beskriver seg selv og ansatte fra konkurrenten som å ha egenskaper i motsatt ende av ulike skalaer, for eksempel anses SAS å være stor og ha et enormt rutenett, Braathens liten og med et stort sett nasjonalt rutenett. På samme måte beskriver man SAS-ansatte som arrogante og Braathens-ansatte som vennlige, SAS som opptatt av å følge klare regler og retningslinjer og Braathens som mer fleksible og samtidig inkonsekvente i oppfølgingen av regelverk. Det er derfor tydelig at, til tross for at Braathens og SAS av mange i Norge tidligere har blitt nevnt om hverandre fordi produkter og priser har fremstått som svært like, har oppfattet hverandre som svært ulike. For eksempel sier en SAS-ansatt:

”Utgangspunktet i dag er at vi er to organisasjoner som skal jobbe sammen, og vi er så forskjellige at vi ikke har noen felles identitet. Vi er grunnleggende forskjellig, det mener jeg virkelig.”

At man bare har vært hovedsakelig to aktører på det norske kommersielle markedet i nesten 50 år har dessuten gjort polariseringen enda tydeligere.

I tillegg til at ansatte gjerne anvender ytterpunktene i en skala for å beskrive identitetene til de foregående selskapene for fusjonen, tar man også i bruk såkalt ”pluss-” og ”minusord” for å beskrive henholdsvis seg selv og motparten. Dette er et typisk eksempel på evaluering av inn- og utgrupper på en måte der man vil favorisere inngruppen for å bygge opp en sosial identitet som skal kunne bygge opp den personlige selvtilliten. Her kommer noen eksempler på hvordan de ulike selskapene har blitt oppfattet av de ulike ansatte:

	<i>Braathens</i>	<i>SAS</i>
Braathens-ansatte	<ul style="list-style-type: none"> - folkelig - blid og utadvendt - smidig/fleksibel - omsorgsfull - effektiv 	<ul style="list-style-type: none"> - arrogant og reservert - sur - firkantet - overlegen - ineffektiv
SAS-ansatte	<ul style="list-style-type: none"> - uprofesjonell - traust - lite - nasjonalt - lav/snever kompetanse - preget av ad hoc løsninger - sløsende 	<ul style="list-style-type: none"> - profesjonell - moderne, stilig - stort tilbud, mange partnere - internasjonalt - høy kompetanse - pålitelig og entydig regelverk - økonomisk veldrevet

Tabell 5.1: Oppfatninger av Braathens og SAS

Et eksempel på hvordan disse tingene skaper konflikter og problemer internt er synet på regler og retningslinjer. Mens Braathens har hatt en tradisjon for å være ”fleksibel” og ”bruke hodet” ifølge de ansatte selv, har SAS vært mer opptatt av å ha klare retningslinjer å forholde seg til fordi dette har vært nødvendig i et såpass stort system som det SAS har vært en del av.

En SAS-ansatt sier:

”(..)De vil være så utrolig snille med kundene, og det liker ikke vi – vi holder oss til reglene og gjør ikke særlig store unntak.”

Fra SAS-hold blir Braathens’ angivelige fleksibilitet sett på som en mangel på vilje og evne til å konfrontere og ta tak i problemer som burde være tatt tak i. På denne måten blir en og samme egenskap vurdert ulikt av SAS- og Braathens-ansatte, nettopp for å skape en positiv evaluering av inngruppen.

5.1.2 Prestisje og status

Maktkamp og kamp om status ser ut til å være en nøkkelfaktor i fusjonen mellom SAS og Braathens. Det tegner seg et entydig og klart bilde av at SAS alltid har vært et selskap knyttet til høy status, mens Braathens har vært et mer folkelig selskap. Dette er et mønster som finnes igjen blant både Braathens- og SAS-ansatte. Det har tydeligvis vært ”gildere” å arbeide i SAS enn i Braathens, slik en SAS-ansatt valgte å si det. Å si at man har høyere status selv enn andre kan ofte være vanskelig i den norske kulturen, derfor er de SAS-ansatte noe mindre bombastiske i sine uttalelser om dette, de bruker formuleringer som inneholder ordene ”kanskje”, ”det har nok vært høyere status...” osv, mens Braathens-ansatte er klarere på at SAS-ansatte alltid har gått med ”nesen i sky”.

Imidlertid betyr de Braathens-ansatte at de aldri har følt seg mindreverdige eller av lavere rang enn SAS-ansatte, og at de synes holdningen om at SAS-ansatte har høyere status er en illusjon skapt av SAS og dets ansatte selv. Braathens-ansatte er snarere i opposisjon mot denne holdningen i stedet for å akseptere at de har lavere status, men hever seg angivelig over hele diskusjonen. Braathens-ansatte påpeker heller at SAS-ansatte pga sin tilsynelatende høyere status besitter en rekke egenskaper som ikke er spesielt heldige, som å være firkantet, lite behjelpelig overfor kunder og kolleger i andre selskaper og generelt arrogant. Oppfattelsen av SAS-ansatte som arrogante er ikke noe SAS-ansatte kjenner seg igjen i blant sine kolleger, men peker på at crew i SAS nok har vært og fortsatt er ”primadonnaer”.

I tillegg til disse generelle betraktningene av status og prestisje er oppfatningene rundt kompetanse og dataverktøy i de to tidligere organisasjonene sider ved forhåndsoppfattelsen som fortjener ekstra oppmerksomhet. For det første fordi ansatte på begge sider har klare oppfatninger om dette og for det andre fordi dette er svært sentrale elementer i arbeidshverdagen for de ansatte i Reisesenteret.

Når det gjelder disse forutsetningene for å gjøre en god jobb mener alle at de er fullt ut på høyden med nye kolleger fra den tidligere konkurrenten. Av de SAS-ansatte som ble spurt direkte sier samtlige at kompetansen er svært ulik blant tidligere Braathens-ansatte kontra SAS-ansatte. Man mener Braathens-ansatte umulig kan ha tilegnet seg samme kunnskaper som dem selv ved å selge kun et nasjonalt produkt med noen få utenlandske ruter til

Middelhavet. I tillegg ser man med skrekk og gru på tiden etter sommeren, da ca 80 årsverk frivillig vil gå fra avdelingen mot sluttpakker. Blant de som har takket ja til sluttpakke er det en sterk overvekt av tidligere SAS-ansatte, som ifølge de gjenværende SAS-ansatte besitter mye kunnskap som ikke kan erstattes av de tidligere Braathens-ansatte. En SAS-ansatt sier om supportavdelingen HQ:

”(...) De er et hjelpekontor, men det viser seg at de ikke er helt oppdatert. Det er en følge av fusjonen fordi ansatte fra gamle Braathens har fått jobb der. Trodde kompetanse var en forutsetning for å jobbe der. (...)”

og en annen SAS-ansatt sier dette:

”(...) Før vi ble slått sammen og vi hadde to separate callcentre og før vi rakk å bli kjent med hverandre som personer fikk vi inn veldig mange bestillinger som var feil, hvor de hadde gjort rare ting, gitt veldig mange rare beskjeder. Men etterpå klarte vi å sortere ut hvor det var blitt gjort feil, og det var jo stort sett ikke våre byer som gjorde dette, og det ble slik at en dum Braathens-ansatt er lik alle Braathens-ansatte er dumme.”

Og om de SAS-ansatte som har valgt å gå frivillig sier samme respondent:

”Jeg tror de mistet litt motet, og tenkte ’Nå har vi mistet en masse gode og kunnskapsrike kolleger, og nå må vi sitte og lære opp disse idiotene¹⁰.”

Dessuten anser SAS-ansatte sitt eget bookingsystem, Ediss, som overtruffet Braathens’ system, Amadeus.

Braathens-ansatte er klar over at SAS-ansatte ser på dem som mindre kunnskapsrik, men er ikke enig i dette. En Braathens-ansatt sier:

”Jeg tror de tror at de kan mye mer enn oss. Men jeg føler ikke at det er slik. Og etter å ha jobbet sammen med dem er jeg sikker på at vi er like flinke og noen av oss enda flinkere.”

En annen sier:

¹⁰ Braathens-ansatte

”De trodde de var flinkere enn oss, vi satt jo bare med innland, trodde de. I tillegg var de størst, store i verden.”

Til tross for dette er det flere i Braathens som innrømmer at det nok finnes en kjerne av svært kunnskapsrike medarbeidere i SAS som vet mer om spesielle og kompliserte produkter i utlandet, men at det ut over dette er minst like godt kunnskapsnivå i Braathens. En Braathens-ansatt hevder at:

”Det har kommet fram at SAS ikke er så gode på innland. De er ikke så gode på geografi, blant annet.(...) Der tror jeg Braathens er best. (...) Men tror SAS har et kjempeforsprang på oss når det gjelder intercont.(...) Men de kan jo mer om Langtbortistan enn vi. Vi blir aldri helt proff på billetter til for eksempel Australia, og der sitter det folk i SAS som er bedre enn oss.”

5.1.3 Synligheten av utgruppen

I en fusjonert organisasjon som overfor kundene har fungert nærmest som ett siden 2002 og i realiteten har vært samme organisasjon siden august 2004 er det ganske påfallende at en av respondentene på spørsmål om SAS Braathens' identitet uttaler:

”Utgangspunktet i dag er at vi er to organisasjoner som skal jobbe sammen, og vi er så forskjellige at vi ikke har noen felles identitet.”¹¹

Dette tyder på at man fortsatt er svært klar over hvem som kommer fra hvilken organisasjon fra tidligere, hvilke ledere som har bakgrunn fra hvor og hvilke distriktskontorer som hørte til tidligere Braathens og SAS. For ansatte ved det sammenslåtte kontoret jeg besøkte ble synligheten av de nye kollegene spesielt merkbar, noe som påpekes både blant de som arbeider ved dette kontoret og de som jobber ved andre distriktskontorer. En Braathens-ansatt ved det sammenslåtte kontoret, som måtte flytte inn i SAS' lokaler uttrykte sågar:

”(...) fusjonen gikk jo kanskje ikke ordentlig opp for oss før vi flyttet inn her.”

¹¹ Sitatet er også nevnt i en annen sammenheng under avsnitt 5.2.1

Her ble hverdagen endret ved at ansatte måtte flytte lokaliteter og teamorganiseringen ble gjort om slik at man fikk nye ledere etc. Her kommer derfor de to tidligere organisasjonene i direkte kontakt, og man ser framveksten av små konflikter i den sammenheng. For eksempel knytter dette seg til hvorvidt man skal ha faste plasser og hvorvidt man skal kunne foreta målinger på hvor lang tid de ansatte bruker på pause.

Imidlertid er bruken av to ulike datasystemer den faktoren som nevnes av stort sett alle respondenter som den faktoren som i størst grad skiller ansatte fra de ulike organisasjonene. I og med at dette medfører ulike rutiner og dermed ulike forutsetninger for å kunne kommunisere og utveksle erfaringer innenfor samme problemstilling blir dette også svært synlig. Ansatte ved samlokaliserte kontorer vil spesielt merke dette dersom de får tildelt en teamleder som har arbeidet med det motsatte datasystemet i alle år. Dette vil medføre at teamlederen, som i avdelingens organisasjonsstruktur skal være coach og faglig ekspert ikke kan hjelpe vedkommende fordi lederen rett og slett ikke har kunnskap innenfor det aktuelle systemet. Dette gjør ulik tidligere organisasjonstilhørighet ikke bare mer synlig, men også til et praktisk og faglig problem.

At man også har to ulike fagforeninger i avdelingen tydeliggjør skillene¹².

5.1.4 Like mål og preferanser

Til tross for at mange av de spurte rapporterer stor forskjell mellom Braathens- og SAS- ansatte viser det seg at disse forskjellene ikke gjelder rent personlig. Dette innebærer at man har oppfatninger om hvordan gruppen av nye kolleger er, men at man samtidig ikke anser seg som fundamentalt ulik fra enkeltindivider. Til tross for at man kommer bedre overens med enkelte enn andre mener alle at de nye kollegene generelt sett virker trivelige så snart de har fått møtt dem. Noen er mer åpne enn andre, men det er ikke noe som tillegges spesiell betydning ut over at folk generelt er forskjellige. Braathens- og SAS- ansatte anses derfor som relativt like som individer av de ansatte på begge sider.

¹² se for øvrig også avsnitt 5.3.3

Til tross for at man gjerne vil si at man er lik som personer, ligger det noen formeninger om den andre gruppen under overflaten. En Braathens-ansatt sier:

”De er litt penere enn oss... (latter). Vi er vant til å kle oss vanlig, og her kommer de i drakter og pene jakker, de pynter seg mer.”

En annen sier:

”Er noe med stilen, klærne, håret og holdningen. Det er noe der. Klarer ikke å sette fingeren på det.”

SAS-ansatte, på den andre siden, peker på at Braathens-ansatte er litt mer trege og satte enn SAS-ansatte, som er kvikkere, blidere og mer impulsive. En annen SAS-ansatt beskriver crew fra Braathens slik:

”De hadde litt dårligere uniformer, hadde litt mer krøller og var litt mer ’kjerringaktig’. Men på den annen side mye mer omgjengelig (...), mens vårt crew var helt pyton”.

Med unntak av den siste bemerkningen angående SAS-crew, som for øvrig aldri har vært særlig godt likt blant egne kolleger, kan vi legge merke til at forskjellene, som under avsnitt 5.1.1 legges frem i form av positive eller negative undertoner, hvor man favoriserer egen inngruppe.

5.1.5 Ressurskamp

Teorien tilsier at i tider med kamp om ressursene vil graden av ut-/innklassifisering være sterkere enn ellers. Selskapet SAS Braathens og avdelingen Reisesenteret har de senere år vært tvunget til flere runder med nedbemanning, noe som definitivt utgjør en potensiell ressurskamp mellom ansatte og grupper ansatte om å beholde arbeidsplassen. Imidlertid kan også ressurskampen ha virket samlende, spesielt på det samlokaliserte kontoret, fordi man frykter at hele distriktskontorer vil bli lagt ned i framtida, og dermed står samlet innenfor de ulike kontorene. Fram til nå har man tilbudt sluttpakker til alle ansatte i hele landet, som dermed har kunnet gå frivillig, uavhengig av hvilket distriktskontor de var tilknyttet. Dermed

har overtalligheten fram til nå løst seg ved frivillig avgang, selv om dette av mange oppfattes som frivillighet under tvang.

Man ser tydelig at man ved de ulike kontorene jeg besøkte forsøker å stille seg selv og sitt eget kontor i en posisjon som gjør det vanskelig å legge ned akkurat dette kontoret, i motsetning til andre distriktskontorer. På det samlokaliserte kontoret uttalte en respondent:

”Hvor mange sitter det egentlig i Ålesund? I Kristiansand? Og det er litt urimelig å beholde dem også fordi det gjør det vanskelig for folk som vil ta pakken å gjøre det fordi de setter kollegenes arbeidsplass i fare ved å gjøre det.”

Videre viser respondenter på alle kontorene til sin spesielle ekspertise og hvorfor en nedleggelse av akkurat dette kontoret vil bety et større tap enn kostnadsbesparelse for SAS Braathens.

Imidlertid er spørsmålet om ressurskamp nært knyttet til den oppfattede vennligheten i oppkjøpet som ble foretatt av SAS-konsernet.

5.1.6 Oppfattelsen av fusjonsprosessen

En av de klareste skillelinjene mellom ansatte fra tidligere SAS og Braathens er definitivt virkelighetsoppfattelsen rundt oppkjøpet av Braathens, innlemmelsen av selskapet i SAS-konsernet og senere fusjonen mellom Braathens og SAS Norge. Med henvisning til rettferdighetstenking rettferdiggjør begge sider sine rettigheter i forbindelse med organisasjonsendringen og føler seg forbigått i prosessen. For å tegne et bilde av virkelighetsoppfatningen til de ulike gruppene ansatte ble de både spurt om sine initiale reaksjoner på nyheten om oppkjøpet i 2001 samt hvordan de i dag så på prosessen anno i dag.

Den første reaksjonen på oppkjøpet og de første opplevelsene knyttet til det kan godt være helt annerledes enn hvordan respondentene føler for det samme i dag. Imidlertid valgte jeg å kartlegge den initiale reaksjonen fordi den sier noe om hvilke følelser hver enkelt gikk inn i fusjonsprosessen med i forhold til prosessen og de nye kollegene.

Generelt reagerte SAS-ansatte langt mer positivt enn Braathens-ansatte til nyheten. Derfor er også minnene fra tiden hvor nyheten ble kjent ulik for ansatte fra tidligere SAS og Braathens. Indirekte eller direkte fordelte reaksjonen blant de som ble direkte spurt dette spørsmålet seg slik:

	<i>Positiv</i>	<i>Negativ</i>	<i>Delt</i>	<i>Husker ikke</i>	<i>Totalt</i>
SAS	5	1	2	1	9
Braathens	0	8	1	1	10
Totalt	5	9	3	2	19

Tabell 5.2: Første reaksjon på nyheten om oppkjøpet

En stor forskjell ut over det tabellen viser er at Braathens-ansatte, med ett unntak, generelt husker *mer* fra tida rundt fusjonen. De opplevde tydeligvis nyheten som mer dramatisk fordi mange av dem fryktet at selskapet skulle slukes av konkurrenten og at arbeidsplassene deres var i fare. Derfor beskriver man blant Braathens-ansatte fusjonen i sterkere ord og mer dramatiske settinger. To Braathens-ansatte husker å ha sett kolleger gråte, en tredje bruker uttrykket ”grusomt svik” for å beskrive hvordan han oppfattet Braathens-ledelsens valg om å la seg selge. En fjerde Braathens-respondent forteller at hun ”fikk sjokk”.

SAS-ansatte, derimot, var gjennomgående mer positive til fusjonen på grunn av at de så mulighetene for å bedre økonomien i selskapet ved å samordne trafikken med Braathens’ flyflåte og trafikkmønster. En av respondentene kunne sågar erindre at man hadde feiret oppkjøpet med kake. Hun mente det da hersket en slags seiersstemning blant SAS-ansatte. SAS-ansatte har imidlertid klarere minner og meninger om hva som fulgte etter selve oppkjøpet. Flere uttrykker overraskelse og skuffelse over manglende planlegging rundt oppkjøpet og at spørsmålet knyttet til overtallighet plutselig viste seg å bli et problematisk tema:

”(...) De var jo på konkursens rand, men det var vel på bakgrunn av at man følte man reddet dem men at de allikevel skviste våre kolleger ut at misnøyen startet.”

De andre SAS-ansatte deler også oppfatningen av at SAS gjennom oppkjøpet berget stumpene av det konkursrammede Braathens, noe man føler urettmessig ikke blir tatt hensyn til i gjennomføringen av fusjonen. Imidlertid ser de Braathens-ansatte det helt annerledes:

”Mange SAS-ansatte sier at de kjøpte Braathens og dermed reddet oss. (...) Tror vi kan ha reddet SAS også. SAS hadde ikke klart seg alene heller. Ser på dem som likeverdige parter i den sammenheng”

”Jeg ser på det som en fusjon av to likeverdige parter. SAS-ansatte mener nok at de med rette kan si at det er takket være dem at vi er her. Det viser at det er mye uvitenhet, og de bør være takknemlig fordi vi har tilført mye positivt også til selskapet. Vi ville ikke vært der vi er i dag uten den dugnadsånden vi fra Braathens kom inn i selskapet med. (...)”

”(...)De (SAS-ansatte) mener de reddet Braathens fra konkurs. En kollega jeg snakket med sa det var helt ok at tidligere Braathens-ansatte tjente mindre enn SAS-ansatte fordi uten SAS hadde jo Braathens-ansatte vært uten jobb.”

I forlengelsen av oppfatningen av hva som skjedde i forbindelse med oppkjøpet i 2001 har de ansatte ulike oppfatninger av hvorvidt integrasjonen man er en del av i dag bør betraktes som en fusjon eller et oppkjøp. Blant de som er blitt spurt direkte har samtlige Braathens-ansatte (7 stk) sagt at de ser på prosessen som en fusjon, med to likeverdige parter, mens 6/7 SAS-ansatte sier de ser på prosessen som et oppkjøp, der SAS' aktiva bør bestå og suppleres med Braathens'. En SAS-ansatt mener:

”Ja, vi har kjøpt og betalt dem. Vi har kjøpt Braathens, det var ikke snakk om noen fusjon. Så det er VI som har kjøpt DEM. (...) Å kalle det en fusjon vil være bare en teknisk formalitet.”

I motsetning til dette følger to Braathens-ansattes oppfatning:

”Det er jo en fusjon. Det er ikke flyselskapet SAS, men konsernet som har kjøpt Braathens, og det tror jeg mange av dem¹³ ikke skiller på.”

¹³ SAS-ansatte

”Jeg tror grunnen til motstanden¹⁴ er fordi de ikke vet og ikke vil vite at det er konsernet som har kjøpt Braathens.”

Den skarpe uenigheten omkring rett og galt i forbindelse med oppkjøpet og senere fusjonen av de to selskapene gjør at begge sider oppfatter selve fusjonen som en fiendtlig aksjon fra motpartens side. SAS-ansatte har vanskelig for å akseptere at deres egen organisasjon, som til syvende og sist gikk seirende ut av konkurransen med Braathens nå må ta konsekvensene av at Braathens ikke overlevde gjennom nedbemanninger som rammer tidligere SAS-ansatte. På andre siden er Braathens-ansatte ikke enige i at de noensinne tapte kampen mot SAS fordi selskapet ble kjøpt opp før det var gått konkurs og har bidratt til svarte tall i SAS-regnskapet. Derfor mener de at de bør sidestilles med SAS-ansatte i selskapet. Med andre ord ser vi også at man er uenig om hvilket akkultureringsmodus som er passende for fusjonen, noe som skaper konflikter og motstand mot fusjonsprosessen.

5.2 Intern påvirkning på prosessen

Selskapsledelsen og ledelsen i avdelingen har tatt en rekke mer eller mindre bevisste valg i forhold til identitetsdannelsen blant de ansatte i SAS Braathens Reisesenter. Disse valgene har provosert fram reaksjoner som har blitt tatt med inn i ”den sorte boksen” av identitetsdannelsen.

5.2.1 Interne interessenter/ledelsessammensetning

Ledelsen i avdelingen SAS Braathens Reisesenter er utvilsomt en av de mest mektige interessentene i arbeidshverdagen til respondentene i denne oppgaven. Derfor er det heller ikke noen overraskelse av sammensetningen av denne har ført til høye bølger, spesielt blant de SAS-ansatte.

Det reageres på at man har gitt 7/10 lederstillinger i avdelingen til ledere fra tidligere Braathens, mens bare 3 tidligere SAS-ledere har fått fornyet tillit. Da de nye organisasjonsstrukturene skulle på plass i forbindelse med fusjonen SAS Norge og Braathens

¹⁴ blant SAS-ansatte til kjennelsen i retten ang SGS

måtte alle mellomledere søke på nytt på sine jobber da det stort sett fantes to av hver i de fleste stillingsposter. Sammensetningen oppfattes urettferdig av SAS-ansatte og som en beleiring og knebling av tidligere SAS. Flere peker på at SAS-ansatte og rutinene selskapet sto for før i selskapet har blitt nedvurdert til fordel for terminologien, rutiner og filosofien fra Braathens. Dette har igjen gjort seg utslag i manglende respekt og tillit til ledelsen i avdelingen, og en tilegning av problemene man mener har oppstått pga manglende ledelse til det faktum at ledelsen faktisk består av stort sett kun tidligere Braathens-ledere. En SAS-ansatt sier det slik:

”Har ikke respekt for ledelsen - de gjør mye rart, mange Braathens-ansatte som sitter og tar avgjørelser. (...), jeg føler det slik at de som har respekt for ledelsen nå er de som kommer fra gamle Braathens, de har fått med seg sine ledere mens våre ledere er borte.”

Senere kommenterer samme respondent selve omorganiseringen og sier om Braathens:

”Jeg føler i stedet de har kommet hit og tatt over. Det er pga at Petter Jansen har kommet og kastet våre ledere. Jeg mener vi i en overgangsperiode gjerne kunne hatt 50/50 av lederne, og ikke 8/9. Bare i rettferdighetens navn, slik at vi kunne føle vi kjente lederne.”

en annen supplerer:

”(...), men jeg føler at de¹⁵ ikke klarer å skape et nytt selskap, de drar med seg skjelett fra Braathens-siden. Virker som om de mener det var SAS som var den store stygge ulven, og det skal de ansatte lide av (...)”

At ledelsessammensetningen har innvirkning på strategiske avgjørelser som tas i avdelingen er ikke den eneste årsaken til at SAS-ansatte føler seg forbigått ved Braathens-dominans i ledelsen. Også fagforeningsarbeidet blir vanskeliggjort og får nye rammer i forhold til hva SAS-ansatte var vant med fra SAS-tiden. Mens SAS-ansatte ifølge dem selv tidligere har vært vant til protokollføring av alle drøftelser med ledelsen, organiserer lederne og de fagorganiserte fra tidligere Braathens drøftelser på en helt annen og mer uformell måte. Mens de SAS-ansatte satte pris på å ha ting i ryddige former, innebærer ”Braathens-måten” å ta et

¹⁵ ledelsen

par uformelle telefoner til ledelsen, basert på personlige nettverk fra tiden da Braathens var et selvstendig selskap. LFF-representanter føler seg derfor forsøkt satt på sidelinjen av ledelsen og de tidligere Braathens-ansatte, noe man finner uprofesjonelt. En fagorganisert fra SAS sier det slik:

”Føler at dialogen med Braathens-ledere er preget av ’Hei på deg, du, skal vi fikse opp i dette nå?’ (...) Føler ikke at vi blir tatt på alvor. (...) Ja, det er slik de gjør det hos dem. Tar en telefon og ’fikser opp’. Det slik de alltid har gjort det. Eller tar et møte etterpå eller før. (...) Vi har våre referanser og de har deres, og det viser seg at det er kortere vei mellom de som hadde kontakt før, mens vi ikke har noen ledere igjen fra vår gamle organisasjon.”

Braathens-ansatte, derimot ser verdien i å ha sine egne ledere fra tidligere godt representert i dagens ledergruppe:

”Ja, en fordel fordi jeg kjenner dem og lettere kan påvirke. Har mer eller mindre sporadisk kontakt med flere av dem, og det ser jeg har hjulpet meg.”

Imidlertid er ikke bildet helt entydig fordi flere Braathens-ansatte mener deres tidligere ledere uansett ikke gjør noen god jobb i tillegg til at SAS-ansatte også uttrykker at de ikke alltid var fornøyde med sine ledere før fusjonen.

I tillegg til ledelsen for Reisesenteret reageres det også på rekrutteringen av toppledere i selskapet. Man mener man i for stor grad har hentet inn toppnavn som ikke nødvendigvis egner seg så godt i de rollene de er satt, og at man har vært mer opptatt av å få med seg de store navnene enn å få med seg de mest ressurssterke lederne for selskapet. En tidligere SAS-ansatt beskriver denne siden av ledersammensetningen slik:

”Ja, tilfeldig og litt sånn ’Å! Han må vi ha! Han kan sikkert brukes til noe!’ Sånn virker det.”

5.2.2 Lederstil og ledelse

Når det gjelder ledelse ut over den rene ledelsessammensetningen reageres det på ulike ting. Noen ting reageres det på både fra Braathens-ansatte og SAS-ansatte, mens andre ting er unikt for en av partene.

Det reageres fra alle hold på at ledelsen virker å være lite strukturert i sine avgjørelser. Man peker på at ting er lite gjennomtenkt, som for eksempel at kursing av ansatte legges til perioder hvor man av erfaring vet det vil være stor trafikk på telefonen og man pålegger ansatte nye arbeidsoppgaver uten at nødvendig opplæring og støtteapparat er på plass. Videre sendes det for eksempel ut informasjon angående skiftplan og arbeid i forbindelse med helligdager som ikke er lovlig etter Arbeidsmiljøloven. Alle disse tilfellene er eksempler på tilfeller hvor informasjon først sendes ut, for senere å vise seg å være ugyldig eller ufullstendig. Så kommer det ny informasjon som modifierer den første, før det gjerne kommer en tredje e-mail som endelig fastsetter en skadeskutt og lite effektiv prosedyre.

Det interessante ved denne typen ”dårlig ledelse” er at den gis ulike forklaringer hos ulike grupper. Hos SAS-ansatte knyttes dette til at det er tidligere Braathens-ansatte som utgjør dagens ledergruppe, mens Braathens-ansatte mener ledelsesproblemene i stor grad skyldes at Braathens og dets ledere og ansatte har kommet inn i et system (konsern) som er langt mer stivbeint og ineffektivt enn hva man er vant til. En tredje forklaring, presentert ved det tidligere SAS-kontoret var at stadige endringer i veien forover skyldes maktkamp blant i avdelingsledelsen:

”Jeg tror alle vil, men ledelsen sitter og krangler om hva som var best, SAS eller Braathens. Det er der de krangler, ikke her nede.”

Imidlertid mener de fleste SAS-ansatte at for mye av Braathens har blitt videreført i SAS Braathens, på bekostning av SAS Norge, nettopp fordi ledelsen består av så mange tidligere Braathens-ledere. Blant Braathens-ansatte, derimot, er man frustrert over at ledelsen i Reisesenteret ikke får gjennomslag for sine argumenter overfor konsernledelsen i Stockholm. Dette gjelder for eksempel saken rundt hvilket telefonsystem som skulle velges for Reisesenteret. Til tross for at ledelsen i avdelingen gikk inn for et Telenor-basert, effektivt og

svært billig telefonsystem bestemte konsernledelsen at man skulle velge SAS-konsernets egenutviklede telefonsystem for å spre kostnadene mellom alle de tre SAS-landene. Dette blir av Braathens-ansatte sett på som en dårlig beslutning framtvunget fordi man er blitt en del av et stort konsern.

I tillegg mener enkelte med Braathens-bakgrunn at overgangen til større konsern riktignok har medført en videreføring av de samme lederne man hadde i Braathens, men at deres lederstil har blitt endret til en typisk SAS-lederstil preget av arroganse og mangel på involvering av de ansatte.

Involvering generelt er for øvrig en annen dimensjon hvor ansatte fra Braathens og SAS danner hver sin motpol i forhold til ledelse i selskapet. SAS-ansatte reagerer på at det tas for mange hensyn, spesielt til de tidligere Braathens-ansatte. I stedet burde man ”skjære gjennom” i ulike saker for å få ting gjort. Fra SAS-tida savner man en større konsekventhet i ledernes avgjørelser og framgangsmåter. Braathens-ansatte, derimot savner involvering i form av tilrettelegging for at individuelle initiativ skal kunne føre til handling. Dette knytter seg til tida i Braathens, da man etter sigende var vant til å kunne ta en enkelt telefon for å gi tilbakemeldinger på ting som ikke fungerte eller som kunne forbedres, noe man ikke kan gjøre i dag. Braathens-ansatte ser derfor SAS-konsernet som svært tungrodd, noe flere SAS-ansatte også er enig i. Braathens-ansatte mener imidlertid å ha tilført selskapet SAS Braathens mye med hensyn til involvering av de ansatte. En av respondentene deltok i Take Off- prosjektet som skulle kartlegge utfordringer knyttet til ulike rutiner i Braathens og SAS like etter at fusjonen var startet, og hun observerte at:

”(…) Det som var interessant var at vi fra gamle Braathens var vant til å få lov til å bidra og komme med forslag. De fra SAS var totalt utsultet på dette og kastet seg over oppgaven (…) Jeg og en annen Braathens-ansatt ble bare sittende og se på hverandre fordi noen SAS-ansatte tok fullstendig av.”

Dessuten peker flere på at ledelsen bevisst setter de to fagforeningene opp mot hverandre i en slags splitt-og-hersk-taktikk. Fra begge sider viser man til historier hvor ledelsen truer med å begunstige den konkurrerende fagforeningen på bekostningen av den andre foreningen. Dette mener man virker splittende men er et trumfkort ledelsen bruker for å få gjennom sine mål. En

respondent sier også rett ut at hun synes det er trist å se at ledelsen kan tillate seg å bry seg så lite om sine ansatte fordi det er overtallighet i avdelingen med jevne mellomrom uansett.

5.2.3 Arbeidsoppgaver/rutiner

Alle synes det er svært viktig å få til en felles faglig plattform. Dette er spesielt synlig ved det samlokaliserte kontoret hvor inndelingen i miksede team har gjort det vanskeligere å løse faglige spørsmål dersom man blir tildelt en teamleder fra motsatt tidligere organisasjon. Dessuten er det vanskelig å dele kunnskap på tvers av tidligere organisasjonsgrenser fordi man har ulike skjermbilder og grensesnitt inn mot den samme informasjonen.

Dessuten må nye prosedyrer utgis på to ”språk”, et for de tidligere Braathens-ansatte og et for de tidligere SAS-ansatte, dette pga de to gruppene har ulike bookingsystemer som rutinene må tilpasses. Til og med Kunnskapsavdelingen som er tilknyttet Reisesenteret snakker visstnok i termer som ”dere” og ”vi”, avhengig av om man snakker til SAS-ansatte eller Braathens-ansatte.

At de to bookingsystemene Amadeus og Ediss har ulike funksjonaliteter skaper også hodebry for ansatte ved Reisesenteret. Spesielt problematisk er det at kun SAS-ansatte har tilgang til en rekke personprofiler for kunder fordi de jobber i Ediss. Imidlertid er det vilkårlig hvor kundene blir satt i telefonnettverket, og dermed hvorvidt konsulenten som tar telefon har tilgang til disse profilene eller ei. Dette skaper irritasjon og frustrasjon hos både kunder og ansatte.

Alle disse forholdene gjør at de ansatte til stadighet blir påminnet sin egen og sine kollegers tidligere organisasjonstilhørighet. Samtlige, med to unntak, syntes situasjonen knyttet til ulike rutiner og systemer er uholdbar nettopp pga ulempene den påfører kunder og ansatte. De to nevnte unntakene mente imidlertid ikke at situasjonen var ønskelig selv om den var overkommelig. Disse mente man burde avvente videre opplæring til et nytt, planlagt felles system blir tatt i bruk. Dette systemet har det tydeligvis vært snakket om over lengre tid, for flere nevnte det. Noen følte seg relativt sikker på at systemet ville se dagens lys allerede til høsten, mens andre trodde det enda ville ta lang tid, da de hadde hørt om systemet allerede for tre år siden uten at noe nytt hadde skjedd siden da. Holdningene til det nye systemet var noe

delt – de aller fleste så fram til at alle skulle komme på samme system, men fryktet at det nye systemet skulle bli for ”enkelt” og at arbeidshverdagen dermed ville bli mindre utfordrende.

5.2.4 Organisering

Nært knyttet opp til arbeidsrutinene er måten avdelingen har valgt å organisere de ansatte i ulike team. Begge tidligere organisasjoner hadde tidligere teamløsninger blant de ansatte, men teamet var langt sterkere i Braathens, der eneste formen for målinger ble gjort på teamnivå. I SAS var det derimot større fokus på individuelle mål, og teamorganiseringen av liten praktisk betydning, utenom når man skulle ha møter og teamene møttes hver for seg samt at hvert team hadde sin teamleder.

I SAS Braathens har man videreført den gamle Braathens-modellen, dvs. en ganske sterk tilknytning til teamet og en god del målinger basert på teamene. Spesielt ved det samlokaliserte kontoret har dette fått konsekvenser fordi man har splittet de SAS- og Braathens-ansatte opp og satt sammen teamene med ansatte fra begge sider. Disse ledes av en teamleder enten fra tidligere SAS eller Braathens. Dette medfører, som tidligere nevnt, problemer pga manglende kompetanse til å hjelpe teammedlemmer som ikke jobber i samme system som teamlederen, noe som skaper frustrasjon blant de ansatte. Ved de øvrige distriktskontorene følger man samme modell, men organiserer seg allikevel mer etter gammelt mønster enn man kan tillate seg ved de samlokaliserte kontorene.

Den nære tilknytningen til teamet noe man ikke er vant med i SAS, men allikevel har gjort seg opp klare meninger om. Man mener at Braathens-modellen, der teamet har faste plasser rundt sin teamleder er for fastlåst, man vil heller ha muligheten til å flytte rundt i lokalet og sitte med forskjellige folk fra dag til dag, slik man alltid har gjort i SAS. I Braathens mener man imidlertid at faste plasser er et viktig trivselselement fordi man får sin egen kontorplass man kan gjøre litt hjemmekoselig ved å henge opp bilder osv. Braathens-ansatte reagerer på at man må flytte med seg tingene fra pult til pult og mener dette medfører tap av fritid fordi det tar tid å rydde posisjonen sin hver morgen og ettermiddag. En Braathens-respondent sier hun føler seg mye mer alene i SAS-systemet, uten sitt vante team. Et utsagn fra en SAS-ansatt viser at også denne forskjellen mellom de ansatte tildeles verdikonnotasjoner:

”(...) – de vil ha blomster og henge opp bilder av familie, men drit i dem, de ser du jo resten av dagen. Vi har mer sett fordelene av å flytte rundt. Vi er jo litt forskjellige der.”

Til tross for at man har tatt grunnelementene i Braathens-modellen for teamorganiseringen har man for øyeblikket ikke faste plasser på det samlokaliserte kontoret, men man forventer at dette vil bli innført til høsten, når alle som har søkt frivillig avgang har gått. Imidlertid er ikke skiftplanen lagt opp slik at man går en teamvis felles skiftplan, slik man gjorde i Braathens. Derfor blir teamet noe løsere organisert i forhold til Braathens-modellen, samtidig som det er langt strammere organisert enn det var i SAS.

5.2.5 Endringer av identitetsbærere

Siden fusjonen av de to gigantene i norsk luftfart til SAS Braathens har som tidligere nevnt en del endret seg med hensyn til synlige identitetsbærere for både Braathens og SAS. Den største og mest elementære forandringen var endringen av logo og grafisk uttrykk for det nye selskapet. I tillegg er selvsagt selve navnet også en sterk identitetsbærer for selskapet og dets ansatte.

Navn

At man i det hele tatt valgte å videreføre navnene til begge selskapene som fusjonerte var i og for seg spesielt i og med at de sammen har representert omtrent hele den nasjonale luftfartsbransjen i Norge ved siden av Widerøe¹⁶. Imidlertid er det ikke uvanlig at fusjonerte selskaper tar med seg begge navnene inn i den nye organisasjonen; for eksempel ble Uni og Storebrand Forsikring til Uni Storebrand, og DnB og Sparebanken NOR ble til finanskonsernet DnB NOR.

Da navnet SAS Braathens ble bestemt av SAS-styret ble nettopp verdien i begge merkevarene oppgitt som en viktig grunn til at begge navnene skulle tas med inn i det nye selskapet. Det ble stilt spørsmål ved hvor enkelt navnet var å uttale og bruke i dagligtalen, og hvordan

¹⁶ Både Braathens og SAS har i hver sine epoker dessuten hatt eierinteresser i Widerøe, som i dag er et heleid datterselskap i SAS-konsernet.

navnet ville være å kommunisere og markedsføre som brand i utlandet. Med SAS-navnet med i navnet mente man imidlertid dette ikke ville by på problemer. Men som en av respondentene påpekte; en annen årsak til at man valgte å videreføre begge navnene kan nok ligge i politikken rundt å integrere de to organisasjonenes ansatte. Ved å bruke begge navnene i den nye organisasjonen hadde man bedre muligheter for å lykkes i dette arbeidet.

Navnevalget har fått blandet mottagelse blant de ansatte. Mange synes navnet er bra i ulike graderinger; en respondent mente sågar det ikke var mulig å finne et bedre navn på et norsk flyselskap, med begge merkenavnene klang i norsk luftfartshistorie i bakhodet. Imidlertid mente blant annet en de intervjuede SAS-ansatte dette:

”Vi mener jo at det er slik at vi kjøpte dem like før de gikk konkurs, så Braathens burde blitt tatt inn i SAS. Hvorfor skal vi dra på det Braathens-navnet? Det gikk jo konkurs og den familien har jo flyttet.”

En Braathens-ansatt uttrykte imidlertid skepsis på annet grunnlag:

”(…) Betegnende at SAS-logoen er som før, mens Braathens har blitt endret. Har blitt satt på i påvente av å bli strøket.”

Logo

I tillegg til selve navnet er også logoen til selskapet en viktig identitetsbærer, både utad og innad. Logoen skal sørge for at gode følelser blir overført til kunder, men også til ansatte i selskapet. I oppgaven har jeg fokusert på logoens betydning i forhold til identifikasjon med selskapet. Logoen får imidlertid svært ulik mottagelse og blir tolket svært ulikt av ansatte. Noen liker den, mens andre ser på den som en ”krasj” mellom to ulike selskaper som utstråler en følelse av at to motsetninger er satt sammen.

Den generelle oppfatningen er imidlertid at SAS-ansatte mener Braathens-navnet blir for stort og framtreddende på bekostning av SAS-logoen, og at man derfor i logoen først og fremst legger merke til Braathens-navnet. Braathens-ansatte, derimot synes det er synd at SAS har fått beholde sitt uttrykk, mens Braathens har måttet endre seg i form av andre fargevalg og skrifttyper i forhold til tidligere logoer. Det er derfor tydelig at logoen til en viss grad

underbygger en følelse av trussel fra den tidligere konkurrenten. Imidlertid ser man at SAS-ansatte fra det samlokaliserte kontoret og Braathens-ansatte fra det ikke-samlokaliserte kontoret er de gruppene som er mest negativt innstilt til logoen på bakgrunn av dette, mens de motsatte gruppene heller konstaterer at logoen er estetisk pen og at den utstråler kjente navn og to sidestilte selskaper som har blitt sammenført til ett. Dette er også sammenfallende med hvem som er generelt mest negative til fusjonen.

Hvorvidt logoen gir et korrekt bilde av hvilket av de to selskapene som har fått videreført mest av sin identitet inn i det nye selskapet er det imidlertid også stor uenighet om. Imidlertid viser det samme mønstret seg her – de samlokaliserte SAS-ansatte og de ikke-samlokaliserte Braathens-ansatte er de som i størst grad ser på logoen som et korrekt uttrykk for hvordan de oppfatter selve selskapet og hvem som bestemmer i det. Med andre ord tyder ting på at logoen brukes for å underbygge negative følelser, mens den ikke i samme grad bygger opp under følelser som lojalitet og stolthet.

Andre identitetsbærere

I forbindelse med at Braathens og SAS Norge fusjonerte ble flere justeringer gjort med hensyn til identifikasjon av billetter og fly i selskapets eie. Braathens hadde billettserieidentifikator 154 og rutenummer som startet på BU, mens SAS har hatt 117 og SK. I SAS Braathens ble SAS' billetter og rutenummer videreført. I den senere tid har imidlertid prefikset BU blitt innført på SAS Braathens' flygninger i bookingsystemet ved siden av de opprinnelige SK-rutenumrene, selv om dette ikke er direkte synlig for kundene i trafikksammenheng. Dette er fra ledelsens side sagt å være gjort for å skille rutene som opereres av SAS Braathens fra rutene som opereres av SAS Danmark og SAS Sverige og fordi SAS Braathens i dag opererer på tidligere Braathens' sertifikater for lufttransport i Norge.

Braathens-ansatte synes det er trist at 154 og BU er borte, en respondent mener sågar de ansatte mistet "sjela si" i det 154-billettene gikk ut av trykking. Videre peker en av respondentene på at søsterselskapet Widerøe fortsatt har sine egne kjennetegn og sin egen identitet. Allikevel mener de aller fleste at dette er noe de har lagt bak seg og som ikke betyr all verden videre framover. En Braathens-ansatt mener flagget på halen og hva rutene kalles ikke er så viktig satt opp mot tryggheten for arbeidsplassen. SAS-ansatte virker ikke å ha noe

forhold til at disse identifikatorene er borte, og synes det var naturlig at man bare videreførte en billettserie og ett prefiks. Imidlertid er de klar på at selskapet må ha 117 og SK som sine kjennetegn. En SAS-ansatt svarer slik på spørsmålet om hvordan hun ville reagert om Braathens hadde tatt over innenlandstrafikken med sine 154 og BU-prefiks:

”Da hadde jeg blitt forbannet. Det er ting som er viktig for identiteten, og det skal være 117 og SK. Derfor har jeg også reagert på BU-prefikset på SAS Braathens-flygningene. Tror ikke helt på forklaringen fra konsernet på hvorfor det er slik.”

En annen SAS-ansatt sier mot slutten av intervjuet, etter en rekke spørsmål angående bortfallet av 154 og BU:

”(...)Gikk litt opp for meg nå at det kan være trist for Braathens-ansatte, de har mistet en del identitetsbærere. Viktig for de ansattes selvfølelse.”

5.2.6 Bevisst bygging av felles identitet

I svarene på dette feltet viser det seg at de eneste tiltakene man har lagt merke til blant ansatte er en samling i Oslo for alle ansatte høsten 2005 som var preget av sosialt samvær samt diverse sosiale tilstelninger lokalt. Man har generelt en holdning til at disse arrangementene er bra i seg selv, men at de ikke er tilstrekkelig for å bygge en felles identitet i avdelingen. I stedet er det behov for å komme på linje i faglige spørsmål.

På det samlokaliserte kontoret virker det som om man har nok med seg selv med hensyn til de sosiale og faglige utfordringene, mens man ved de ikke-samlokaliserte distriktskontorene etterlyser flere møter med ansatte ved andre kontorer, gjerne innen samme region, slik at man kan bygge opp en felles identitet innenfor regionen.

5.3 Ekstern påvirkning

5.3.1 Konflikter blant kabin- og cockpitansatte

Den desidert mest omtalte gruppen ansatte i SAS Braathens i 2006 har vært de flygende (crew) på bakgrunn av to aksjoner, en i januar og en i april, som totalt lammet flytrafikken i selskapet. I tillegg har kulturforskjeller mellom Braathens- og SAS-ansatte ført til konflikter internt mellom flygende.

Synet på crew deles av både tidligere Braathens- og SAS-ansatte i Reisesenteret, og baserer seg på at SAS-crew alltid har sett på seg selv som litt bedre enn alle andre, inkludert kolleger i samme selskap. Ord som ”luksusdyr” og ”primadonnaer” blir brukt for å beskrive disse. SAS-crew er dessuten kjent for å ha en fortid der streikeviljen har vært stor. Imidlertid viser mange stor forståelse for at de flygende streiket i april fordi man mener dette ble gjort for å oppnå like vilkår for alle ansatte i selskapet.

Imidlertid er en minst like problematisk side ved de flygende de samarbeidsproblemene som har oppstått mellom nye kolleger. Spesielt SAS-ansatte i lufta har hatt problemer med å arbeide side ved side med Braathens-ansatte fordi man anser de Braathens-ansatte for å være mindre skikket til arbeidet, og at man anser deres kompetansenivå og rutiner til å være en trussel mot sikkerheten om bord. Blant annet har avganger blitt kansellert fordi cockpitcrew fra SAS nektet å fly sammen med crew fra Braathens. Alle ved Reisesenteret mener denne formen for reaksjoner fra SAS-ansatte er unødvendige og uakseptable både fordi det vitner om et lite sympatisk menneskesyn og holdninger mot nye kolleger og fordi konflikten får konsekvenser for kunder og i neste omgang ansatte ved Reisesenteret fordi de må forsvare dem. Ansatte på begge sider mener de klarer å skille konfliktene i lufta fra sin egen arbeidssituasjon ut over det faktum at de faktisk må forsvare selskapet og kollegene blant crew overfor kundene.

Imidlertid har respondentene fått med seg at ledelsen både i avdelingen og i selskapet har lagt merke til den innsatsen som ble lagt ned av Reisesenteret, noe som styrker stoltheten av å jobbe i avdelingen.

5.3.2 Media

Svarene fra respondentene tyder på en entydig negativ holdning til media og deres dekning av saker som involverer SAS Braathens. Man mener media er forutinntatt og blåser opp saker som egentlig ikke er av alvorlig karakter i tillegg til at selskapet gis skylden for alle mulige problemer i norsk luftfart, som for eksempel mangel på flygeledere og dårlig vær. I tillegg mener man Norwegian blir favorisert i mediebildet fordi det er typisk norsk å holde med den svakeste parten. Generelt svarer stort sett alle at media rett og slett behandler selskapet dårlig og urettferdig.

Dette er holdninger de ansatte kan ha opparbeidet selv over lengre tid, men i tillegg peker flere ansatte på at ledelsen også har fortalt de ansatte at media ville komme til å oppføre seg på denne måten og at dette bør ignoreres:

”(...)Skal ingenting til av negativitet rundt oss før det blir slått opp. Men vi har fått klar beskjed om at dette ville skje.”

Til tross for at media skriver mye negativt om selskapet, tar de fleste denne negative omtalen med en klype salt og kommer snarere i forsvarsposisjon enn å la seg påvirke til å få negative følelser for selskapet. Allikevel tapper det krefter av de ansatte at de må bearbeide så mye negativ omtale og forsvare selskapet; medias negativitet virker dessuten å ha gjort det legitimt å angripe SAS-ansatte i sosiale sammenhenger for underholdningens skyld.

5.3.3 Fagforeninger

Generelt tyder svarene fra respondentene på at engasjementet er relativt lavt innad i de ulike foreningene, spesielt i SBFK, som organiserer de fleste og kun tidligere Braathens-ansatte. Allikevel er tilhørigheten til ens egen respektive fagforening ganske sterk, trolig fordi fagforeningene representerer en skillelinje mellom ansatte som er sammenfallende med tidligere organisasjonstilhørighet. En SAS-ansatt svarer slik på spørsmål om hvorvidt medlemskapet er viktig eller ikke:

”Det blir en måte å holde fast ved sin tidligere identitet. Å skifte fagforening vil bety at de har gitt fra seg alt.”

De som ikke er direkte involvert i fagforeningsarbeid oppfatter ikke forholdet mellom de ulike organisasjonene som spesielt konfliktfylt, men alle som er aktive i foreningene betegner forholdene dem imellom nærmest som full krig. Dette arter seg på ulike måter, for eksempel gjennom at man fjerner brosjyrer for motparten og promoterer egen organisasjon gjennom å legge egne brosjyrer tilgjengelig for medlemmer fra den andre organisasjonen. Blant de engasjerte er man dessuten ganske kvasse i ordvalgene for å beskrive motparten. SBFK-medlemmer kaller LFF en ”husklubb”, hvor man ikke vet hvordan man driver fagforening, mens LFF kaller SBFK for ”uprofesjonell” og i besittelse av dårlig ledelse. For denne kjernen av engasjerte ansatte er det helt utenkelig å bytte fagforening, og til tross for lavt engasjement er terskelen for å bytte fagforening også relativt høy blant øvrige medlemmer. Dette tyder på at fagforeningstilhørigheten anses som en viktig del av den enkelte ansattes identitet. Dette har trolig sterk sammenheng med forholdet mellom de to foreningene har vært preget av konflikt i over 20 år. Når man i tillegg ser på LFF som en organisasjon primært opptatt av tidligere SAS-ansattes rettigheter og SBFK som et talerør for tidligere Braathens-ansatte gir dette potensial for å skille gruppene ytterligere fra hverandre.

At foreningene i seg selv virker splittende på det totale fellesskapet er tydelig. Imidlertid gjøres ting enda verre ved at ledelsen ifølge de ansatte driver en splitt-og-hersk-taktikk for å presse de ulike foreningene dit de ønsker. En av respondentene viser for eksempel til at en forening er blitt kalt inn på teppet med trusler om å bli tilsidesatt i forhold til den andre foreningen dersom de ikke endret adferd. Flere respondenter mener dessuten at splittelsen mellom ansatte basert på fagforeningstilhørighet er noe ledelsen bevisst spiller på i stedet for å finne løsninger på.

5.4 Identiteten

Funnene under denne vignetten sier noe om hvordan ansatte i Reisesenteret oppfatter organisasjonsidentiteten til selskapet og avdelingen å være. Dette omfatter både den ”interne” identiteten, som beskrevet i organisasjonslitteratur og den ”eksterne” identiteten, dvs. selskapets identitet i et mer markedsføringsrettet perspektiv.

Det mest påfallende ved svarene fra respondentene i denne sammenhengen var at stort sett alle uttrykte problemer med å sette ord på hva og hvem SAS Braathens egentlig var. Dette kan ha naturlige årsaker, da det generelt er vanskelig å sette ord på denne type ting, spesielt dersom man ikke har et bevisst forhold til dem. Imidlertid uttrykker flere i forlengelsen av dette svaret en følelse av at selskapet ikke har noen entydig identitet. Årsakene til dette sies å være flere; noen mener selskapet er for ungt til at dette uansett hadde vært mulig, mens andre mener dette skyldes mangel på godt lederskap.

Ut over dette var et vesentlig funn at de aller fleste respondentene hadde en klar oppfatning av mål og visjoner for selskapet og avdelingen, og dermed hvordan selskapet ønsker å framstå overfor markedet. Man nevner visjoner som ”sammen skaper vi flygledet”, man nevner verdier som ”enkel”, ”pålitelig” og ”forfriskende”, som er blitt formulert av henholdsvis selskapets øverste ledelse og Reisesenterets egen ledelse. Videre kjenner mange også til Reisesenterets ønske om å skape et kundesenter av høy kvalitet, jfr. avdelingens visjon om å skape Nordens beste kundesenter. Imidlertid peker like mange på at dette er visjoner, mål og fremstillinger som er knyttet til begrepet ”corporate identity”, det vil si en type identitet som knytter seg nært opp til ledelsens strategier for å påvirke interne og eksterne interessenter, spesielt ansatte og kunder. Videre sier man at denne fabrikkerte identiteten fra ledelsen er i ferd med slå sprekker.

Mer dekkende sikkert for opplevelsen av hva som kjennetegner selskapets sjel (organizational identity) for øyeblikket er usikkerhet, kaos og følelse av krise. Usikkerheten er først og fremst knyttet til tryggheten for selve arbeidsplassen, dvs. hvor sannsynlig det er at de ansatte vil kunne beholde arbeidsplassene sine i overskuelig framtid. Mange uttrykker derfor bekymring rundt den økonomiske belastningen den nylig gjennomførte streiken påførte selskapet. I tillegg drar mange, spesielt tidligere SAS-ansatte, fram muligheten for at virksomheten i Reisesenteret outsources til Tallinn på grunn av billigere arbeidskraft i de baltiske statene.

Følelsen av kaos er knyttet opp mot det man gjerne kaller ”dårlig planlegging” og ”unødvendig lang tidsbruk for endringene”, ulike rutiner og ulike datasystemer. Selskapet opererer i en bransje som preges av stadige endringer og videreutvikling av produkter, noe som de ansatte er vant med, dog innenfor kjente rammer i form av faste rutiner og et gitt

datasystem. Nå eksisterer det imidlertid ulike rutiner og systemer for Braathens- og SAS-ansatte, noe som sterkt kompliserer følelsen av hyppige endringer i et rasjonelt system. Det er tydelig at man både blant SAS- og Braathens-ansatte vil holde fast på sin tidligere organisasjonstilhørighet og de rutiner og det datasystemet man hadde der for i det hele tatt å holde oversikten over arbeidshverdagen.

Følelsen av krise er blitt en del av identiteten fordi luftfarten i verden generelt, men også spesielt i Norge har blitt utsatt for store utfordringer etter 11.september 2001. Mange vil sågar si at krisen i luftfarten er hele årsaken til at de to tidligere gigantene i norsk luftfart etter hvert ble tvunget til å gå sammen i en eller annen form. Følelsen av krise har på mange måter blitt en del av hverdagen for de ansatte i norsk luftfart, spesielt i SAS Braathens. Dette er ytterligere forsterket av de to aksjonene blant ansatte vinteren og våren 2006 som påførte selskapet store tap, både økonomisk og omdømmemessig. De aller fleste peker på faren ved at omdømmet til selskapet har fått en knekk, og betrakter derfor dette som en del av identiteten til selskapet.

De ansatte ser altså klare motsetninger mellom uttalt og etterlevd identitet, spesielt på bakgrunn av valg og signaler ledelsen sender ut til de ansatte. Dette har skapt frustrasjon, og man peker blant annet på at ledelsen viser maktarroganse og selvgodhet. Igjen forklarer man dette noe ulikt blant Braathens-ansatte og SAS-ansatte. SAS-ansatte er ganske klar på at årsaken til at ledelsen gjør de valgene den gjør er fordi en kraftig overvekt av disse har en fortid fra Braathens. Braathens-ansatte, derimot, synes det er greit at ledelsen er dominert av tidligere Braathens-ansatte, men mener disse blir kneblet av SAS-systemet og konsernledelsen i Stockholm. Man ser altså at begge siders ansatte er misfornøyde med ledelsesbeslutningene som tas, og at årsakene til dette tilskrives sider ved fusjonen man ikke er begeistret for og som fusjonspartneren har ”dratt inn” i det nye selskapet.

Til tross for at de ansatte ikke har noen følelse av at det nye selskapet har noen klar egen identitet uttaler alle at det er nødvendig å opparbeide en slik. Det er godt mulig at dette kommer som et resultat av at de ansatte i Reisesenteret sitter i første linje overfor kundene og ser nødvendigheten av å ha en identitet de kan presentere overfor kundene og som de selv kan forholde seg til og støtte seg på når det stormer som verst. Imidlertid nevner et par av dem at man alltid til en viss grad vil være farget av sin egen bakgrunn og at ansatte også i SAS

Braathens derfor en god stund framover fortsatt vil ta hensyn til sine organisatoriske røtter i arbeidshverdagen.

5.5 Forholdet mellom tidligere SAS- og Braathens-ansatte

5.5.1 Avstand

Et av de mest påfallende funnene ved intervjuene har vært at de to gruppene, Braathens-ansatte og SAS-ansatte, generelt holder en viss avstand. For noen er dette naturlig i og med at de ved sitt distriktskontor kun arbeider sammen med ansatte av samme opprinnelse som dem selv. Ansatte ved de ikke-samlokalisererte kontorene er nært knyttet til sitt eget distriktskontor, og vil jobbe for at deres kontor overlever i ”kampen for tilværelsen”, slik mange oppfatter den interne konkurransen basert på ulike målinger. Derav har man også relativt klare formeninger om at ens eget kontor ligger godt an kompetansemessig, sammenlignet med andre kontorer.

I det samlokaliserte kontoret jeg besøkte så man klart tendenser til det samme, at man i hvert fall inntil videre ville holde en viss avstand til de nye kollegene. Ansatte med samme tidligere organisasjonstilknytning satte seg gjerne sammen i en del av lokalet, mens det samme skjedde i den andre enden av lokalet for ansatte fra den andre organisasjonen. Mange mente dette skyldtes at man rett og slett ikke kjenner de ansatte fra den tidligere konkurrenten og at dette ville endre seg når man bare lærte hverandre bedre å kjenne. Samtidig vil det være naturlig, så lenge man vil være best tjent med å søke faglige råd hos de som deler det samme bookingsystemet som en selv sitter på, at man setter seg i nærheten av disse, med andre ord ansatte med samme bakgrunn.

For å skape en felles identitet kreves det imidlertid nær kontakt mellom de ulike gruppene ansatte, slik at alle kan være med på å formulere hva den nye identiteten skal inneholde og innebære.

5.5.2 Videreføring av fusjonspartneren

Et annet svært påfallende funn har vært observasjonen av hvilket selskap de ulike ansatte mener er blitt videreført i det nye, SAS Braathens. En kjapp gjennomgang viser at et stort

flertall av de spurte mener den motsatte parten har blitt gjennomført. Av 19 respondenter som ble spurt direkte om dette sier 14 av dem at det først og fremst er motparten som har blitt videreført, 3 sier selskapet er en delt videreføring av begge, mens kun 2 først og fremst ser sitt eget selskap videreført i SAS Braathens. Fordelingen mellom svarene her er spredt likt mellom tidligere Braathens- og SAS-ansatte.

Dette tyder på at det hersker en slags mistenksomhet blant ansatte i begge leire – en mistenksomhet som er knyttet til frykten for at motparten allerede delvis har og vil fortsette med å sluke ens eget selskap, bit for bit. Kampen for å få videreført sin egen identitet minner dermed i stor grad om en ressurskamp med steile fronter. Mistenksomheten henger også sammen med oppfatningene spesielt de Braathens-ansatte hadde av SAS også før oppkjøpet og fusjonen. En Braathens-ansatt svarer slik på hva som er så annerledes med SAS:

”De er litt mystisk. De blir styrt utenfra. Og så har du Lindegaard... Litt uberegnelig. Carlzon startet jo med smilekursene og de ble jo bra. Men de ble litt mystisk. Tror det er fra den tida der at det sitter i bakhodet hos meg.”

Mange av de spurte viser til at de kjenner til intensjonen om at man skulle ta det beste fra hver side, men ingen er trygg på at man har lyktes i dette. En Braathens-ansatt sier sågar, riktignok på spøk:

”Det beste med SAS? Hva kan det være? ”

5.6 Identifikasjon

Det første man merker seg i forhold til dette spørsmålet er det entydige inntrykket av at ”alt var meget bedre før”. Både SAS- og Braathens-ansatte sier at de tidligere var stolte av arbeidsplassen og kunne stå for produktet som ble levert til markedet. Flere SAS-ansatte viser til at de alltid har hatt lyst til å jobbe i selskapet de til slutt fikk jobb i, og peker med stolthet på det store rutenettet man kunne tilby med stø hånd. Braathens-ansatte viser til begrepet ”Braathens-ånden”, som henviser til en slags dugnadsånd blant ansatte som fulgte i kjølvannet av at ansatte, kunder og eiere var nærmest som en eneste stor familie. Dette henger sammen med hva vi nevnte i avsnittet om identiteten til de to foregående organisasjonene før SAS

Braathens, der man gjerne brukte positive ord for å beskrive selskapet man selv hadde bakgrunn fra.

Like sikkert som at ansatte på begge sider mener de tidligere hadde et produkt de kunne gå god for og være stolte av, fortsetter de aller fleste denne tankerekken med å slå fast at denne tiden er forbi. Ulike grunner gjør at man ikke lenger føler samme tilknytningen til selskapet; blant annet nevnes dårlig ledelse, adopsjon av lite hensiktsmessige praksiser fra den tidligere konkurrenten og overgangen til andre terminologier og standarder etter fusjonen. Generelt sett virker det som om ansatte fra begge sider føler seg frarøvet sin tidligere identitet. Nærmest for å trøste seg selv oppgir derfor flere at de fortsatt holder fast ved at de jobber i den samme organisasjonen som før. En Braathens-ansatt svarte for eksempel slik på spørsmål om hva hun kalte sin egen arbeidsplass:

”Sier SAS Braathens, eller egentlig Braathens – jeg jobber jo i Braathens. Jeg som kommer fra Braathens føler meg ikke særlig inne i SAS-konsernet.”

Flere SAS-ansatte deler dette synet, og kommer med følgende påstand som er dekkende for de aller fleste respondentene:

”Tror Braathens-ansatte er mer knyttet til SAS Braathens, mens vi fra SAS har vært mer internasjonale i fortida og er mer knyttet til konsernet.”

Gjennom identifikasjonen med deler av arbeidsgiveren ser vi altså at ansatte vil forsøke å holde seg til den delen av organisasjonen de føler de hører mest hjemme i; SAS-ansatte føler de hører hjemme i en internasjonal atmosfære med mulighet til å tilby en rekke produkter i samarbeid med alle SAS' partnere verden over, mens Braathens-ansatte føler seg tryggest i rammen av et selskap med nasjonal forankring, der den uformelle tonen råder. Dette understøttes også i noen av svarene knyttet til hvorvidt ansatte har behov for å oppgi sin bakgrunn når de skal fortelle at de jobber i SAS Braathens. Langt fra alle har et slikt behov, men spesielt Braathens-ansatte er opptatte av å markere deres bakgrunn fra før de kom inn i SAS Braathens.

Allikevel, til tross for at følelsen for arbeidsplassen har fått en knekk er de fleste generelt sett glade for at de jobber i selskapet. En respondent nevner stolthet over at selskapet har blitt en

stjerne i konsernet og at Reisesenteret har blitt en høyt respektert avdeling i det, i motsetning til hvordan avdelingen ble ansett tidligere. I tillegg sier flere at de fortsatt kjenner det stikker i dem når de hører negativ omtale av selskapet, og mange peker på nødvendigheten av å være positiv og lojal så lenge man faktisk velger å fortsette som ansatt i selskapet. Muligheten til å velge frivillig avgang har trolig virket styrkende på følelsen av å måtte ta ansvar for egen situasjon så lenge man faktisk vil fortsette i organisasjonen.

Imidlertid har ikke alle maktet å slå seg til ro med den nye hverdagen og behovet for å være lojal. Spesielt en Braathens-respondent fra et ikke-samløkalisert kontor peker på at fusjonsprosessen og produkt - og prosedyreendringene har tappet flere av hennes kolleger for den tidligere synlige gløden i arbeidet. Hun forteller om sitt kontor:

”Litt dumt at vi kun er folk fra gamle Braathens, for folk har til en viss grad resignert. De sier de har mistet tilhørigheten dit, og samtidig ikke fått noen følelse for det nye selskapet. Gløden er borte, men jeg savner engasjementet for å få den tilbake. Men folk sier de ikke orker mer.”

6.0 Diskusjon

6.1 Oppfatninger

6.1.1 Bevissthet rundt svært synlige ulikheter

I tilfellet SAS Braathens har vi å gjøre med en fusjon av to selskaper som har hatt svært sterke identiteter og ansatte som har vært svært lojale mot disse. Det viser svarene fra respondentene, både når det gjelder samstemmigheten på tvers av tidligere organisasjonsgrenser når det gjelder beskrivelsen av de to selskapenes egenskaper samt selvrapporteringen av respondentenes egen identifikasjon med sine tidligere arbeidsgivere. Derfor er det vanskelig å skape en felles identitet for ansatte fra disse to, fordi man har en så klar oppfatning av hva man har vært og hva fusjonspartneren har vært. Følgelig har man også vært svært bevisst hva man *ikke* har vært, i og med at man gjerne har identifisert seg selv i motsatt ende av ulike skalaer i forhold til konkurrenten. Dette har derfor også sammenheng med den sterke graden av sammenlignbarhet mellom de to selskapene fra langt tilbake i tid.

Bevisstheten rundt seg selv og fusjonspartneren har bidratt til å tydeliggjøre følelsen av ulikhet mellom de to og følgelig en sterkere grad av inn-/utklassifisering fra gammelt av. Dette har fortsatt inn i fusjonen der man vil unngå å bli som ”de andre” fordi man vurderer deres prosedyrer og konsepter som dårligere enn sitt eget og lite attraktive i det store og hele. For eksempel er dette svært tydelig når det gjelder holdningene til regelverk kontra fleksibilitet. Mens Braathens-ansatte ser på sin egen mulighet til og tendens til å gjøre unntak fra regelverket som et gode, ser SAS-ansatte på dette som et uttrykk for manglende profesjonalitet. SAS-ansatte som ønsker å framstå som profesjonelle og sørge for at reglene blir overholdt blir derimot ansett som regelryttere i negativ forstand av Braathens-ansatte.

En avgjørende årsak til at mange holder fast ved restene av sin gamle identitet er utvilsomt at det er lett å finne tilbake til sin gamle identitet. Og grunnen til dette igjen er at man til stadighet blir påminnet sin bakgrunn i en rekke kontekster. Bruk av ulike datasystemer og tilhørighet til fagforening er noen av disse kontekstene. For de samlokaliserte ansatte er i tillegg hjelpen man kan forvente fra sin egen teamleder og hvor det er naturlig å sitte i lokalet

relevante forhold. Med andre ord, hvor man enn snur og vender på seg ligger muligheten åpen for å falle tilbake i det en Braathens-ansatt omtalte som en fryktet "Braathens-psykose". Og om man ikke søker å falle tilbake i gamle mønstre blir man i faglige tilfeller uansett tvunget til dette pga ulike systemer og rutiner. Derfor er også begrepene eks-BU og eks-SK helt vanlig i hverdagen - det er tydelig at man er vant til terminologien. Dette gjør det svært vanskelig og skulle bygge en ny og felles identitet for alle ansatte.

Gjennom å unngå samordning av datasystemer, telefonsystemer, prosedyrer og rutiner, og dermed også produktet de ansatte er en viktig del av som kundekonsulenter, har man derfor gjort organisasjonen og dens ansatte en bjørnetjeneste ved å gjøre overgangen til det nye selskapet så smidig som mulig. Man har riktignok fått beholde sine gamle systemer, men disse har bidratt til å videreføre de tidligere identitetene i stedet for å skape en ny, felles identitet basert på et felles språk knyttet til produktet. I stedet for at de ansatte har fått flere felles ting å snakke om på tvers av tidligere organisasjonsgrenser har man faktisk fått større grunn enn noen gang til å utveksle erfaringer om hvor ulikt man arbeider. I stedet for psykologisk kontakt skapes det med andre ord psykologisk avstand.

Ut fra utgreiingen overfor følger det at de oppfattede ulikhetene med dertil hørende verdivurderinger samt den klare synligheten av utgruppen er faktorer som sterkt har preget møtet mellom identitetene fra tidligere SAS og Braathens i Reisesenteret.

6.1.2 Status og akkulturasjon

Også andre initiale oppfatninger og maktstrukturer har komplisert prosessen. For eksempel kan det framstå som et problem at ikke en av gruppene bukker under for den andre i form av status. Hadde den ene gruppen klarere vært knyttet til status ville trolig utgruppen i forhold til den ha ønsket å bli tatt opp i denne høystatusgruppen, men i vårt tilfelle ser ingen av partene noen hensikt i å kompromittere til den andre gruppens verdier, normer og rutiner. At man har såpass lite enighet rundt hvorvidt den ene gruppen faktisk er "bedre" enn den andre eller ikke skaper heller en maktkamp som ikke bygger opp under forsøkene på å skape en enhetlig identitet. At SAS-ansatte så seg selv som høystatus i forhold til Braathens var ikke noe problem tidligere fordi Braathens-ansatte generelt slapp å bli konfrontert med dette til daglig. Når gruppene i dag skal samarbeide og enes om en felles identitet skaper imidlertid

statusgapet og uenigheten rundt hvorvidt dette gapet er legitimt konflikter mellom gruppene. Dette har ikke minst sammenheng med at ulike syn på status gir ulike oppfatninger av fusjonen og gjennomføringen av den.

Braathens-ansatte mener separasjon gjerne kunne brukes som akkultureringsmodus, der Braathens fikk være i fred og leve sitt eget liv som før. Dette begrunnes med at man ikke ble ”reddet” av SAS, men snudde skuta selv og i sterk grad har bidratt til SAS Braathens’ bedre resultater de senere år. I tillegg er oppfatningen av at denne organiseringen kunne vært mulig støttet av at SAS-konsernet i tiden rundt oppkjøpet signaliserte nettopp en løsning der Braathens skulle bestå som før og beholde sin identitet. SAS-ansatte, derimot, ser på prosessen som en forlengelse av oppkjøpet som fant sted i 2001 og mener assimilasjon er den naturlige akkultureringsmodusen. SAS-ansatte ser på seg selv som overlegen tidligere Braathens når det gjelder kunnskap, kompetanse, produkter og verktøy, og mener det derfor er naturlig at SAS’ identitet skal videreføres selv om selskapet har fått et nytt navn.

Vi ser at SAS i utgangspunktet ikke så og fortsatt ikke ser noen grunn til at deres organisasjon skulle bli skadelidende av å kjøpe et konkursbo, mens de Braathens-ansatte gjennom signaler gitt fra ledelse og domstoler har fått et oppsving i synet på sin stilling i det nye selskapet. Jo lenger de to gruppene fortsatt lever til dels atskilt forsterkes følelsen av at det å holde fast ved sin egen tidligere identitet er legitimt og retningsgivende for framtida i selskapet.

Alt som har skjedd siden 2001 i form av rettssaken for de bakkeansatte og senere felles nedbemanningsprosesser for tidligere Braathens- og SAS-ansatte har gjort at ansatte fra begge leire til en viss grad virker å ha mistet tilliten til at ledelsen i framtida vil sørge for en rettferdig behandling av ansatte. I tillegg vedvarer krisestemningen ved at man stadig får presentert dårlige resultater og nedbemanningsprosesser. Derfor blir forsøk på å lage en felles identitet delvis sett på med skepsis fra begge sider fordi man frykter dette innebærer en posisjonering av andre grupper ansatte. Man frykter man skal bli valgt bort til fordel for andre grupper i selskapet, derfor må man stadig posisjonere seg. Dette viser at forholdet mellom identitetene fortsatt bærer preg av en kamp om knappe ressurser.

6.2 Intern påvirkning på prosessen

6.2.1 Manglende psykologisk kontakt med ledelsen

Ledelsessammensetningen er et av forholdene det reageres mest og kraftigst på blant SAS-ansatte. Man har bitt seg merke i at tidligere Braathens-ledere er overrepresentert blant selskapets nåværende ledere, og denne skjevheten overdrives i intervjuer. Dette påvirker oppfatningen av distributiv rettferdighet i fusjonen. Som Meyer påpeker er dette viktig i alle fusjoner, men spesielt i denne fordi man har måttet gå så mange runder i forbindelse med reglene for virksomhetsoverdragelse og uenigheten rundt det.

Misnøye med ledelsen og ledelsessammensetningen gjør det vanskelig å skulle identifisere seg med organisasjonen, spesielt dersom man føler at fusjonspartneren har overtatt organisasjonen gjennom sine ledere på bekostning av ens egen organisasjon og dens ledere. At ledelsen ikke bidrar til å handle i de ansattes interesser gjelder for begge sider – de SAS-ansatte mener lederne i avdelingen fra tidligere Braathens gjøre hva de kan for å hevne oppkjøpet gjennom å drepe alle spor av tidligere SAS i SAS Braathens, mens de Braathens-ansatte ser med skepsis på at ledelsen i avdelingen og selskapet knebles av konsernledelsen i Stockholm, som er et gufs fra fortida i SAS. Ledelsessammensetningen virker derfor splittende på forholdet mellom de ulike gruppene ansatte, fordi misnøye med ledernes adferd knyttes til forhold ved den tidligere fusjonspartneren.

I tillegg er man også skuffet over at man i den sentrale selskapsledelsen ikke har valgt ledere med tidligere erfaring fra bransjen, som har vært vanlig tidligere, men ledere med et kjent navn fra samfunnet utenfor. For eksempel gjelder dette Bjørge Stensbøl som er nærmest for en kjendis å regne etter sitt verv i Olympiatoppen. Man føler derfor at den nåværende ledelsen ikke representerer seg selv, men heller er et slags snobbete utstillingsvindu. På denne måten fungerer dermed ikke ledelsen som ledestjerner og foregangsfigurer for byggingen av en felles identitet. Dermed mister et potensielt viktig ”lim” i organisasjonen sin kraft og lederne mister påvirkningskraft i form av å skulle være pådrivere i den videre prosessen for å skape en felles identitet.

At ledelsen i avdelingen dessuten oppfattes å bedrive maktkamp i korridorene støtter begge disse mekanismene – følelsen av problemer knyttet til fusjonen og mangelen på enhet i den nye organisasjonen.

I tillegg til dette kommer poenget vi nevnte i avnitt 6.1.2 om manglende tillit til at selskapet skal behandle ansatte rettferdig i framtida. Som sagt er en viktig side av denne manglende tilliten nettopp at man ser på tidligere SAS-ledere som talsmenn for tidligere SAS-ansattes interesser og motsatt for tidligere Braathens-ledere. I tillegg kan vi spekulere i at man ikke har tillit til at ledere ansatt på grunn av sin kjendisstatus vil gå utenom sin egen karrieres vinning i forbindelse med en nedbemanning.

6.2.2 En hverdag preget av "oss" og "dere"

Som tidligere nevnt er arbeidsoppgavene og rutinene først og fremst en splittende faktor gjennom at de er ulike for de ulike gruppene ansatte, basert på hvilket datasystem man jobber i. Denne organiseringen virker derfor utvilsomt splittende i tillegg til at ulikhetene blir svært synlige. I tillegg blir de ulike systemenes effektivitet et tema, noe som ytterligere bidrar til å forme inntrykkene man har av ansatte fra den andre siden.

Organiseringen i team eller ikke og spørsmålet om faste plasser eller ei er først og fremst et problem som dukker opp ved det samlokaliserte kontoret jeg besøkte. Her skal nemlig ansatte med ulik bakgrunn ikke bare blandes men også endre organisasjonsstruktur over til noe ingen av dem har vært vant til før. Til tross for at den nye teamorganiseringen er et slags kompromiss, er det svært ukjente elementer for begge parter involvert i endringen.

Det er vanskelig å si hvorvidt teamorganiseringen, som altså allerede har skapt debatt, vil utvikle seg til å bli en splittende eller samlende faktor på sikt. Til det er samlokaliseringen gjennomført for nylig. Allikevel ser man tendensen til at Braathens-ansatte er opptatt av å bygge et sterkt team, og at de i den sammenheng er opptatt av hvem de har fått på teamet og hvordan miljøet på teamet er. Det største problemet blir uansett den faglige ulikheten mellom de ulike teammedlemmene og deres ledere. Å oppleve at ens nærmeste leder ikke behersker ens eget bookingsystem undergraver teamlederens rolle som coach, faglig rådgiver og

ressursperson, samt ødelegger til en viss grad mulighetene for kunnskapsdeling mellom tidligere SAS-ansatte og Braathens-ansatte innad i samme team.

6.2.3 Felles grafisk uttrykk skaper ikke felles identitet automatisk

Å endre sitt grafiske uttrykk og andre identitetsbærere har utvilsomt blitt sett på som et offer, spesielt fra de Braathens-ansatte. De synes det er vemodig at Braathens-kjennemerkene er borte, spesielt fordi man fra konsernets side tidlig etter oppkjøpet mente man skulle videreføre Braathens som et eget datterselskap. Samtidig er det forståelse rundt denne endringen, muligens fordi man allerede i forbindelse med oppkjøpet forberedte seg på dette så lenge man skulle være en del av SAS-systemet. Man innser også at man er bedre tjent med SAS-navnet i utlandet og at billettstokken og rutenumrene bør videreføres for at man skal kunne være en del av det globale rutenettet. Navnet er også blitt et kompromiss de fleste kan slå seg til ro med. Mye kan tyde på at de grafiske uttrykkene er viktige for å skape identitet til et visst punkt. Som nevnt svarte flere Braathens-ansatte at det var trist at deres kjennetegn nå har blitt borte, men at andre ting, som for eksempel sikkerheten rundt arbeidsplassen, tross alt var viktigere.

En interessant observasjon er imidlertid å se hvor mange meninger de ansatte har rundt uttrykket en logo faktisk er for en organisasjon. Man ser også at forholdet til logoen i stor grad reflekterer forholdet til organisasjonen. De som har størst problemer med å identifisere seg med selskapet er også de som er mest negative til logoen.

Forsøkene på å bygge en felles identitet gjennom sosiale arrangementer ønskes velkommen, men fordi de faglige skillene ikke i tilstrekkelig grad har blitt tatt hensyn til, mente flere respondenter at disse ble litt malplassert. Det er vel og bra at man skal møtes og bli bedre kjent på tvers av tidligere organisasjonsgrenser, men man har lett for å søke sammen med kolleger fra samme organisasjon man kanskje ikke har sett på lenge i stedet for å prate med totalt fremmede. Respondentene som hadde deltatt på sosiale samlinger mente disse tiltakene var de eneste som var gjort bevisst fra ledelsen for å bygge en felles identitet. Imidlertid stilte de også spørsmål ved hvorvidt disse tiltakene var tilstrekkelige, så lenge man ikke snakket samme språk i arbeidshverdagen. Dette kan tyde på at man fra ledelsen ikke har forstått hvor mye det rent faglige har å si for identitetsfellesskapet i avdelingen og i stedet har sett seg blind på å sørge for sosialt fellesskap.

6.3 Ekstern påvirkning

6.3.1 Felles skjebne gir opplevelser av fellesskap

Som resultatene viser, er det kun et lite mindretall som mener konflikten blant de flygende har noe å si for deres syn på deres nye kolleger i Reisesenteret. Man mener kampen for like vilkår er betimelig, men man vil markere avstand fra samarbeidsproblemene man kaller barnslige. Til tross for at man kanskje ville tro at striden i andre avdelinger i selskapet ville kunne overføres til denne viser det seg at konfliktene og striden blant de flygende har sveiset de ansatte i Reisesenteret sammen. Dette har sammenheng med at striden har ført til store driftsforstyrrelser som igjen de ansatte i Reisesenteret har måttet forsvare på vegne av selskapet i tillegg til at det har ført til en større psykisk og fysisk belastning i forbindelse med gjennomføringen av streiken. I tillegg har den direkte involveringen de ansatte ved Reisesenteret har hatt i konfliktene bidratt til å gi dem et annet perspektiv på identitetskonflikten som har oppstått i fusjonen, og å vurdere den som lite gunstig og ”for dum”.

De tøffe tidene konfliktene skapte førte til opplevelser de tidligere SAS- og Braathens-ansatte i Reisesenteret delte, på samme måte som lovordene fra toppledelsen angående hvordan aksjonene ble taklet også ble delt mellom de ansatte. Situasjonen gjorde det nødvendig at alle i Reisesenteret sto sammen, noe de altså har høstet honnør for. Dette kan motivere til å gjøre det samme igjen, samt stå sammen også i andre situasjoner.

Media er i utgangspunktet en av de viktigste drivkreftene for å avdekke manglende samsvar mellom etterlevd og uttalt identitet. I de senere år har som sagt en bedrifts identitet blitt stadig viktigere for å framstå attraktiv overfor ulike interessenter, og da er første bud at man etterlever den identiteten man formidler i ord og strategidokumenter. I så måte er media en kilde til å bryte ned identifikasjon med bedriften. I tillegg vil media kunne skape splittelse mellom tidligere Braathens- og SAS-ansatte ved stadig å vise til saker som fører til uenighet og strid mellom de to gruppene ansatte.

Imidlertid har de fleste oppslag i media vært preget av negativ omtale av selskapet samlet sett, og dette har provosert de ansatte. SAS Braathens er selskapet norske medier ”elsker å hate”,

noe som oppfattes som provoserende og urettferdig av ansatte. Også ledelsen har støttet opp om byggingen av media som en felles ytre fiende gjennom å forberede de ansatte på negativ omtale. Implisitt oppfordres de ansatte til å ta medias oppslag med en stor klype salt, noe de også gjør. På denne måten har medias hardkjør med massiv negativ omtale av selskapet nærmest blitt opplevd som mobbing av de ansatte, noe som har virket samlende på alle ansatte.

Imidlertid kan det være farlig for ledelsen å bruke media som en felles fiende over lengre tid, da media i stor grad har betydning for meningsdannelse og holdninger i den generelle opinionen. Å ikke ta media på fullt alvor kan i neste omgang føre til at man ikke tar markedet og kundene på tilstrekkelig alvor og låser seg fast i en slags selvgodhet der man ”vet best selv”, til tross for at man er i utakt med markedet uten at man strengt tatt vet dette selv. Tendenser til dette ses allerede, jfr. spesielt en respondents observasjoner av at ledelsen ikke er dyktig på å ta signaler og kritikk, både fra interne og eksterne kilder. Ting kan derfor tyde på at media bevisst brukes strategisk av ledelsen for å bygge opp et fellesskap, men at det kreves aktsomhet i hvorvidt denne strategien skal holdes fast ved over lengre tid.

Vi ser altså at både flygende og media har spleiset de ansatte i Reisesenteret sammen fordi de ser en felles i skjebne i hvordan de henholdsvis blir utsatt for press og blir behandlet. Imidlertid ser vi at det ikke er nok bare å oppleve motgang og tøffe tider for å føle seg nærmere ens nye kolleger, en må også ha klare felles ytre motspillere eller fiender å kjempe mot. I tiden som kommer vil derfor trolig Reisesenteret være en av de avdelingene som har best forutsetninger for å skape en felles identitet fordi presset utenfra har nådd nye høyder i 2006¹⁷.

6.3.2 Fagforeningen den siste identitetsskansen

Fagforeningstilhørigheten representerer i dag den eneste organisatoriske strukturen som har blitt bevart som den var fra før fusjonen. Derfor kan denne sfæren av arbeidshverdagen oppfattes som en frison, hvor det er tillatt å beholde sin gamle identitet. Dessuten er det også

¹⁷ Selskapet har i løpet av årets seks første måneder måttet slite med massiv kritikk og negativ omtale i media blant annet som følge av to streikeaksjoner, oppsigelse av Petter Jansen, strid rundt nedleggelsen av verkstedet på Sola, innføring av billigere datterselskaper fra konsernet på norsk innenlandstrafikk og tiltale fra Økokrim etter anmeldelse fra Norwegian.

et forum hvor man kan la frustrasjonen og nye kolleger og nye prosedyrer komme til overflaten fordi dette er en arena hvor kamp for rettigheter og selvrespekt er legitimt.

Foreningene LFF og SBFK har helt siden bruddet markert et klart skille mellom Braathens- og SAS-ansatte. At foreningene kan se tilbake på en historie av konflikter seg imellom hjelper ikke på forholdet i dag, som preges av personangrep og såkalt ”skittkasting” på høyeste nivå i begge organisasjoner. Også på nettstedene til de to organisasjonene har brorparten av alle sakene en direkte eller indirekte antydning om at andre foreninger ikke kan jobben sin og at man er ute etter hverandres skalp.

Imidlertid virker det ikke som om de ansatte som ikke har hatt eller har verv i foreningene har noe klart bilde av hvilke saker man er uenig i. I stedet har man heller bare fått en følelse av at det er opplest og vedtatt at Braathens-ansatte skal være organisert i SBFK mens SAS-ansatte skal være i LFF og at disse foreningene kjemper mot hverandre i viktige saker. Det burde være unødvendig å slå det eksplisitt fast, men dette virker utvilsomt splittende på de ansatte i avdelingen. Paradoksalt nok kan imidlertid den samme splittelsen blant flygende personell på sikt bidra til å dempe denne konflikten i Reisesenteret fordi den gir en anledning for de ansatte å se samme konflikt utenfra.

6.4 Identiteten

6.4.1 Identitetsvakuum og dekulturasjon

Som nevnt under avsnitt 6.1 var både Braathens og SAS tidligere organisasjoner med svært sterke og entydige identiteter og lojale medarbeidere. Nettopp derfor er overgangen til en organisasjon uten noen klar identitet stor. En viktig grunn til at ansatte ikke ser noen klar identitet i den nye organisasjonen er at man ser et klart avvik mellom uttalt og etterlevd identitet. For å skape et større samsvar mellom uttalt og etterlevd må ledelsen legge til rette for at ansatte i SAS Braathens Reisesenter skal kunne framstå som enkle, kunnskapsrike, pålitelige og forfriskende. For å oppnå dette etterlyser de ansatte en mer oversiktlig organisasjon og mer forutsigbare, strukturerte og gjennomtenkte prosedyrer, rutiner og instruksjoner; med andre ord sterkere føringer for en enhetlig identitet. Dette stiller krav til

bedre og mer gjennomført ledelse. Fordi ledelsen, spesielt blant SAS-ansatte, ikke anses som noen forlengelse av en selv og representant for sin egen organisasjon mangler den uttalte identiteten rotfeste, og man har vanskelig for å ta identitetsutspill fra ledelsen seriøst.

De ansatte er med andre ord i et slags identitetsvakuum i påvente av at den nye organisasjonen skal sette seg. En slik overgangsperiode kan være overkommelig dersom man føler at brikkene faller på plass i et oversiktlig mønster. Uten denne framdriften vil imidlertid savnet av en sosial identitet etter hvert bli godt merkbart, noe som skaper problemer både i forhold til å skaffe seg en oversikt over virkeligheten og å finne sin egen plass i den. Vi har til nå i oppgaven nevnt en rekke forhold som selv to år etter fusjonens offisielle start fortsatt tydeliggjør grensene mellom de tidligere Braathens- og SAS-ansatte. Dette innebærer at identiteten til begge disse gruppene fortsatt er lett tilgjengelig.

Dataene i oppgaven tyder på at ansatte i SAS Braathens Reisesenter i mangel av en felles SAS Braathens-identitet fortsatt velger å holde fast i sin gamle identitet og tilhørigheten dit. Blant annet fremkommer dette gjennom at respondenter fortsatt ser på SAS Braathens Reisesenter som to organisasjoner. Dette underbygger kategoriseringen av utgruppen ut fra gamle stereotypier. Imidlertid fører dette til større og mindre konflikter i den daglige driften, for eksempel i forhold til håndheving av regelverk. I tillegg skapes det endringsvegring i tilfeller hvor endringer skal gjøres inn mot fusjonspartnerens tidligere rutiner og systemer; for eksempel er få av respondentene særlig villige til å gå over på fusjonspartnerens bookingsystemer etc.

At de daglige møtene mellom identitetene blir så problematiske som de blir tydeliggjør samtidig at den nye organisasjonen ikke er tilpasset ens tidligere identitet. På den måten innser man at tiden har løpt fra den tidligere organisasjonen og at virkeligheten ikke ser lik ut i forhold til hva den gjorde for fem år siden. Resultatet blir dermed et tap av sin gamle identitet samtidig som man ikke har en annen identitet man kan eller vil erstatte den med. Ikke bare er dette noe vi kan kalle et identitetsvakuum, det korresponderer også med akkulturasjonsmodusen dekkulturasjon. Som vi så i avsnitt 6.1.2 foretrakk Braathens-ansatte separasjon mens SAS-ansatte ville ha assimilering i fusjonen.

Ifølge teorien inntreffer dekkulturasjon i situasjoner hvor organisasjonsmedlemmer ikke verdsetter egen kultur, prosedyrer og systemer men heller ikke ønsker å bli assimilert inn i

fusjonspartnerens kultur. Det ville være feil å si at de ansatte i dette tilfellet ikke verdsetter egen identitet i utgangspunktet – i stedet kan mye tyde på at man som nevnt innser at ens tidligere identitet ikke passer overens med den nye organisasjonen og dermed ikke kan holde fast ved denne heller. Dekulturasjon skaper kollektiv og individuell forvirring blant de ansatte.

I tillegg sier stort sett alle respondentene at selv om det per i dag ikke finnes noen felles identitet, er det nødvendig å bygge en. Tydeligvis savner man en felles identitet, noe som er spesielt viktig å ha som referansepunkt for ansatte i førstelinje mot kundene. Gjennom dette ser vi at ansatte ved den aktuelle avdelingen er svært bevisst linken mellom eksternt image og identiteten i selskapet. Problemene selskapet for øyeblikket har på markedet i dag på grunn av en rekke uroligheter i selskapet det siste året har tydelig hatt en innvirkning også på hvordan de ansatte definerer identiteten i selskapet.

6.4.2 Stereotypier og syndebukker

Vi ser tydelig at ansatte fra begge leire har oppfatninger om ansatte fra fusjonspartneren, for eksempel ser de Braathens-ansatte på SAS-ansatte som ”penere” og mer ”arrogant”, mens de SAS-ansatte ser på Braathens-ansatte som lite profesjonelle, dumsnill og kunnskapsfattig i omgang med kundene. Stereotypifisering er en mekanisme som ikke bare har betydning for forholdet mellom grupper her og nå, men også i framtida. Når man skaper stereotype holdninger til en utgruppe er det stor sannsynlighet for at disse holdningene vil danne psykologiske skjema man tar i bruk i senere omgang med samme utgruppe. Derfor vil nye opplevelser av utgruppen lett kunne tolkes å være til inntekt for ens allerede oppbygde inntrykk av gruppen. Jo lenger tida går uten at disse stereotype holdningene blir motbevist, jo mer motstandsdyktige kan de bli, noe som kan vise seg å være et problem ved SAS Braathens Reisesenter.

Nå har Reisesenteret vært én felles organisasjon i nærmere to år, allikevel er det først nå man har iverksatt tiltak som for eksempel samlokalisering. Dette har gjort det legitimt å snakke om eks-BU og eks-SK fordi man rett og slett er tvunget til det av praktiske årsaker. Derfor har det satt seg et mønster hvor man fortsatt kan tillate seg å være opptatt av ulikhetene og skillelinjene mellom tidligere Braathens- og SAS-ansatte. Dekulturering har derfor blitt en del

av organisasjonens identitet og avstanden til ens nye kolleger har blitt en del av normene på arbeidsplassen. Derfor legitimeres opprettholdelsen av stereotype oppfatninger av fusjonspartneren og dens tidligere ansatte.

Mye kan dermed tyde på at man har latt integrasjonsprosessen drøye ut for lenge, blant annet gjennom å kjøre parallelle men ulike løp for ansatte fra de to tidligere selskapene når det gjelder arbeidsrutiner og bruk av ulike data- og telefonsystemer. Dette har åpnet muligheten for at den nye organisasjonen har rukket å sette seg, dog bestående av to identiteter, en SAS-identitet og en Braathens-identitet. Dette hadde ikke nødvendigvis vært en katastrofe i enhver fusjon, men for en salgsavdeling som vil framstå som enhetlig overfor kundene er dette problematisk. Man ender nemlig opp med å gi kundene ulike svar og ulik type hjelp, avhengig av hvilken tidligere organisasjonstilhørighet man har som kundekonsulent. Dette skaper frustrerte kunder og kolleger.

Når i tillegg de to identitetene har vært sterke og har bestått over mange år på hver sin kant i tillegg til å være harde konkurrenter, skaper dette dobbeltløpet ytterligere problemer. Fordi man ser så sterk grad av inn-/utklassifisering av kolleger og en så sterk grad av ulik evaluering av inn- og utgruppen vil samarbeidet mellom de ulike gruppene ansatte ikke fungere optimalt. Dette er igjen noe som forringer selskapets produkt og lønnsomhetsgevinster i fusjonen.

I tillegg til hva man foretar seg internt har denne oppgaven også pekt på at begivenhetenes gang utenfor avdelingen og selskapet gir føringer for identitetsbyggingen. I disse dager er riktignok luftfartsbransjen på vei oppover etter en kraftig nedtur de senere år, men fortsatt preges selskapet og avdelingen av følelsen av krise og nedgangstider. Derfor virker det som om ansatte fra begge sider har behov for å finne noen de kan holde ansvarlig for situasjonen slik den har blitt i dag. Mange av problemene blir derfor tilskrevet egenskaper og personer fra fusjonspartnerens rekke.

Dette kan også ses i sammenheng med sosial identitetsteori på området evaluering av egen inngruppe, og at man gjerne vil opphøye sin egen gruppe i forhold til utgruppen. Gjennom å velte årsakene til problemer over på forhold ved fusjonspartneren frigjør man seg selv for ansvar samtidig som man skaper en troverdig forklaring for seg selv til hvorfor ting ble som de ble. Dette igjen kan tenkes å bidra til at man glorifiserer situasjonen slik den var før, og

svartmaler dagens situasjon, noe som gjør det vanskeligere å akseptere situasjonen slik den er nå og gi slipp på sin tidligere identitet.

I tillegg til at man svartmaler situasjonen fordi man ikke kjenner igjen rammene fra før fusjonen, ser man gjerne på seg selv som offer i fusjonsprosessen. SAS-ansatte spesielt peker på at Braathens-ansatte bare ”trenger å gå på TV og grine litt, så får de sympati”, mens det ikke er så farlig med de SAS-ansatte. Dette gjelder nok for flere, både fra tidligere SAS og Braathens. Man ser alle endringene man selv må foreta, mens man ikke får øye på noen endringer utgruppen må foreta, enten fordi man ikke ser disse endringene bli gjort og/eller fordi man ikke vet nok om hvordan utgruppen arbeider til at man kan gjøre seg opp noen mening om hvorvidt den faktisk har måttet gjort noen ofre. Dette kan også være en forklaring til hvorfor så mange av de ansatte kun ser fusjonspartneren videreført i SAS Braathens, på bekostning av sin egen tidligere organisasjon.

6.4.3 Identifikasjon

At den generelle stoltheten av og graden av identifikasjon til selskapet angivelig har dalt kraftig må ses i sammenheng med at dekkulturasjon har etablert seg som den gjeldende akkultureringsmodusen i organisasjonen. I tillegg føler mange seg fremmedgjort også fordi man føler fusjonspartneren har overtatt eller beleiret deres egen organisasjon, og at dette har skapt en mindre bra organisasjon sammenlignet med ens egen organisasjon før fusjonen. Implisitt er det da også vanskeligere å få de samme følelsene for dette konseptet og produktet som man har hatt overfor sin opprinnelige organisasjon, hvor man gjerne også har vært ansatt over lenger tid.

På den ene siden kan det være vanskelig å bygge en felles positiv identitet hvis man ikke har entusiasme og energi i arbeidsstokken, noe som definitivt er et problem i tilfeller med laber identifikasjon. Imidlertid kan det også ses på som et bra utgangspunkt at ingen føler seg for mye ”hjemme” når målet med den nye organisasjonen er nettopp å skape noe nytt, som er verken SAS eller Braathens. For å oppfylle visjonen om å ta vare på det beste fra hver av organisasjonene har man behov for å nullstille seg, og deretter plukke trekk og egenskaper fra de ulike organisasjonene. Det kan tyde på at denne nullstillingen har blitt forsøkt gjennomført og at det på en måte har fungert.

Problemet med denne nullstillingen har imidlertid vært at man har tatt fra de ansatte sin opprinnelige identitet uten at man har klart å skape en annen, felles identitet til å ta over. I tillegg har alt dette skjedd i samme tidsperiode som selskapet har stått overfor store driftsmessige og økonomiske utfordringer og man ville trenge fullt motiverte og energiske medarbeidere. Til tross for at de ansatte etter eget sigende, men også etter tilbakemeldinger om Reisesenterets kvalitet fra kunder og toppledelse, har opptrådt svært lojalt overfor selskapet og faktisk forsvart det mot angrep fra media og misfornøyde kunder, har dette slitt på motivasjonen til de ansatte. Man har altså i møtet med kunder og andre eksterne interessenter valgt å opptre lojalt overfor selskapet selv om man har følt at den personlige forankringen av lojaliteten har manglet. Dette må ses i forbindelse med manglende identitet i det nye selskapet – den store usikkerheten som har vært tilstede i selskapet og avdelingen de senere år har som nevnt skapt et slags vakuum der man har benyttet sin gamle organisasjonsidentitet inntil videre og klamret seg fast til denne når det har stormet som verst. Imidlertid har dette ikke vært tilfredsstillende fordi den identiteten man da har klamret seg til ikke har samstemt med dagens selskap og dagens produkt.

6.4.4 Effekter av redusert identifikasjon

Vi har allerede diskutert tendensen til å klamre seg fast til sin tidligere identitet som en måte å skape mening i tilværelsen. Vi har også pekt på følelsen av forvirring, kaos og fremmedgjøring som følger i kjølvannet av dekulurasjon. Imidlertid peker ansatte på at SAS Braathens Reisesenter også opplever øvrige effektene ved mangel på organisasjonsidentitet og følgelig identifikasjon med selskapet.

En ting er at avdelingen over sommeren kan havne i en kompetansekrise fordi så mange som 80 årsverk, derav mange med høy kompetanse, har valgt å forlate selskapet. Dette fører til driftsproblemer samt kostnader knyttet til nødvendig opplæring.

Den tredje effekten er imidlertid like alvorlig og knytter seg til man ikke nødvendigvis selv føler seg fremmedgjort i organisasjonen, men at kolleger gjør dette. Til tross for at ansatte velger å fortsette kan dette skyldes andre årsaker enn at de egentlig ønsker det. Dette kan innebære en arbeidssituasjon der man ikke har overskudd til å vise motivasjon og glød. Dette

kan føre til at atter andre velger å forlate selskapet fordi de ikke føler de blir tilstrekkelig stimulert i arbeidshverdagen fordi de er omgitt av negative kolleger. I SAS Braathens Reisesenter er dette en effekt som ble påvist i intervjuene.

7.0 Konklusjon og implikasjoner

I denne oppgaven har jeg ønsket å belyse organisasjonsidentiteten i SAS Braathens Reisesenter og hvordan møtet mellom identiteten til tidligere Braathens- og SAS-ansatte i avdelingen har artet seg. Jeg mener oppgaven har vist at det menneskelige behovet for å finne egen og andres sosiale identitet krever ekstra oppmerksomhet i fusjonsprosesser fordi dette er situasjoner hvor den fusjonerte organisasjonens identitet kan være uklar. Samtidig er det også en situasjon hvor man bør unngå at de ansatte holder fast ved sin tidligere identitet dersom fusjonen innebærer en ønsket sammensmelting av to eller flere identiteter.

I SAS Braathens Reisesenter har man tatt mål av seg til å bygge en felles identitet på tvers av tidligere organisasjonsidentitet. I dag ser vi at dette arbeidet så langt ikke har lyktes, og at ansatte befinner seg i et identitetsmessig vakuum. Dette skyldes hovedsakelig to sider av samme sak; på den ene siden makter ikke ledelsen å bygge noen enhetlig identitet og på den andre siden gjør man de tidligere identitetene til de ansatte svært tilgjengelig. Det første forholdet har sin årsak i at ledelsen av ulike grunner har mistet sin posisjon som representanter og ledestjerner for organisasjonen i de ansattes øyne, og derfor ikke gis legitimitet i forhold til identitetsskapende arbeid. Det andre forholdet skyldes at man organisatorisk velger å opprettholde en rekke faktorer som tydeliggjør skillet mellom tidligere SAS- og Braathens-ansatte. I tillegg til dette må man i forhold til begge forholdene også ta i betraktning av Braathens og SAS har vært de eneste aktørene i sin bransje i Norge i over 50 år, noe som har gjort konkurransen til en naturlig del av forholdet mellom dem.

I fravær av en felles identitet og den fortsatte tilstedeværelsen av de to tidligere organisasjonenes identitet tar man derfor i bruk sin Braathens- eller SAS-identitet. Dette gjør man fordi man som representanter for selskapet SAS Braathens overfor kundene må rettferdiggjøre sin innsats og sine svar overfor seg selv og kundene. Opprettholdelsen av disse parallelle identitetene fører imidlertid til en organisasjon preget av provisoriske løsninger og brannslukking i stedet for stabile rammer, som de Braathens- og SAS-ansatte har vært vant til. Man ser dermed at de tidligere Braathens- og SAS-identitetene ikke passer inn i SAS Braathens-systemet, noe som skaper dekulturasjon med påfølgende identitetskriser, forvirring og fremmedgjøring.

Frustrasjonen fungerer dessuten som bensin på bålet i forhold til å skape stereotype oppfatninger av selve fusjonsprosessen, dagens organisasjon og inn- og utgruppene i den. Problemene i organisasjonen og driften av avdelingen blir dermed forklart ved hjelp av negative bidrag fusjonspartneren har tatt med inn i det nye selskapet. Stereotypiene fungerer i neste omgang som psykologiske skjema de ansatte tar i bruk i forbindelse med interaksjon med ansatte fra utgruppen. Dette virker dermed som forsterkere av inn-/utklassifiseringen, og skaper avstand mellom de to gruppene ansatte, noe som igjen gjør det ytterligere vanskelig å bygge en felles identitet på sikt.

Til tross for at de ansatte i Reisesenteret mangler en felles identitet vil det være feil å si at relasjonen mellom de tidligere SAS- og Braathens-ansatte er direkte dårlig. Relasjonen preges av respekt og en høflig tone, men samtidig en markant avstand til utgruppen. Det kan diskuteres hvorvidt dette kommer i veien for den optimale utførelsen av det daglige arbeidet, i og med at de ansatte i stor grad arbeider individuelt mot hver kunde. Imidlertid etterlyses det en entydig identitet og kollegialitet, for eksempel med hensyn til lojalitet i overholdelse av prosedyrer og regler samt kunnskapsdeling. Disse forholdene er eksempler på former for samarbeid som må fungere for at avdelingen og selskapet skal framstå som attraktiv overfor kunder. For å bygge denne identiteten og skape tilhørighet til den kreves forståelse for hvordan andre kolleger arbeider samt en felles forståelse av hvordan man skal jobbe videre framover. Dette igjen krever nært samarbeid på ulike måter mellom ansatte.

Fusjonen mellom SAS og Braathens anses i dag for å være gjennomført. At SAS Braathens Reisesenter per i dag fortsatt framstår som en organisasjon med to identiteter lover ikke godt for byggingen av en felles identitet på tvers av tidligere organisasjonsgrenser på sikt. Tilbakefallene inn i såkalte "Braathens-" eller "SAS-psykoser" og/eller dekulturering gjør at de ansatte finner sin plass i organisasjonen og gror fast i den. Om dette etter hvert blir oppfattet som den reelle identiteten i selskapet vil det være vanskelig for interessenter å snu denne opplevelsen av negativitet og dysfunksjonalitet knyttet til tilhørigheten til selskapet. Dette vil ha konsekvenser for samarbeidet og utnyttelsen av lønnsomhetspotensialet i avdelingen i dag og i fremtiden. Ved å tillate at to identiteter fortsetter å eksistere i den fusjonerte organisasjonen, uten å samordne rutiner og datasystemer kan man derfor trygt si at ledelsen har gjort seg selv, organisasjonen og de ansatte en bjørnetjeneste.

På bakgrunn av denne oppgaven vil jeg trekke fram spesielt to viktige lærdommer for ledere, to lærdommer har det ut fra dataene og dermed de ansattes syn ikke har blitt tatt hensyn til i denne fusjonen.

For det første er viktigheten av identitet for ansatte i salgsposisjon viktig. Ikke bare er det viktig å formidle den såkalte "corporate identity", men også "organizational identity" er viktig for at de ansatte skal føle at det er samsvar mellom uttalt og etterlevd identitet. I forhold til dette er det også viktig å merke seg at faglig enhet på tvers av tidligere organisasjonstilhørighet er viktig for ansatte som sitter i førstelinje mot kundene. Dersom man ikke opplever produktet overfor kunden som enhetlig blir man også påminnet om dette hver eneste dag, noe som ytterligere styrker følelsen av ulikhet mellom gruppene av ansatte. Å basere den daglige driften på ulike datasystemer og ulik opplæring over lengre tid vil definitivt bidra til å holde gruppene fra hverandre i stedet for å snakke sammen. Jo lenger denne avstanden vedvarer, jo mer sannsynlig blir det at dette blir en naturlig del av organisasjonens identitet og at man aldri klarer å skape en felles identitet.

For det andre er viktigheten av å framstå samlet overfor ansatte viktig for å kunne skape en enhet mellom de ansatte. Dette innebærer at ledere, supportavdelinger osv. ikke snakker i termer som "vi" og "dere" samt viser lojalitet overfor den øvrige ledelsen. Dette har ikke vært tilfellet i SAS Braathens. Man har tydeligvis latt de interne konfliktene i ledermøtene kommet bli synlig slik at man har oppfattet at det pågår en maktkamp blant lederne fra de ulike organisasjonene, eventuelt mellom ledere fra ulike nivåer i organisasjonen. Dette styrker for øvrig viktigheten av å ha en representativ fordeling av ledere i selve ledelsessammensetningen.

Videre forskning innen feltet organisasjonsidentitet vil garantert følge, i og med at fagfeltet som tidligere nevnt er i sin spede barndom. Spesielt relevante problemstillinger som kunne vært interessante i forbindelse med denne oppgaven ville være å se hvorvidt en umiddelbar samordning av faglige rutiner ville føre til en raskere utvikling av en felles identitet. Eventuelt ville det vært interessant å se viktigheten av andre identitetsbærere i bransjer hvor det grafiske uttrykket for en identitet er sammenfallende med faglig kompetanse, som for eksempel i reklamebyråer.

Kildeliste

Ashforth, B. & Mael, F. (1989) Social Identity Theory and the Organization, *Academy of Management Review*, vol. 14, no. 1

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., Schaefer, S. (2004) *Economies of Strategy*. 3rd Edition, Wiley

Bovim, Roar (2001) *Organisasjonsidentitet*, publisert av NTNU Institutt for Sosiologi og Statsvitenskap, Trondheim

Colbjørnsen, T. (2004) *Ledere og Lederskap*, Fagbokforlaget

Dutton, J. & Duckerich, J. (1991) Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation, *Academy of Management Journal*, 34: 517-54

Hatch, M.J. & Schultz, M. (1997) Relations between organizational culture, identity and image, *European Journal of Marketing*, vol.31, no.5/6

Jacobsen, D.I. (2002) *Hvordan gjennomføre undersøkelser*, Høyskoleforlaget

Kleppestø, S. (1993) *Kultur och identitet vid företagsuppköp och fusioner*, Nerenius & Santérus

Meyer, C.B. (1996) *The Process of Organizational Integration in Mergers and Acquisitions*, Doctoral Dissertation, NHH, Bergen

Meyer, C.B. & Lillås, S. (1998) Kulturelle aspekter ved oppkjøp og fusjoner i Meyer, C.B. & Boye, K (red) *Fusjoner og oppkjøp*, Cappelen

Very, P. (2004) *The Management of Mergers and Acquisitions*, Wiley

Stensaker (2004) *Corporate Branding*, Paper gjort tilgjengelig via NHH, Bergen

Tajfel, H. & Turner, J.C. (1985) The Social Identity Theory of Intergroup Behaviour i
Worchel, S. *Psychology of Intergroup Relations*, Nelson Hall

Turner, J.C. (1978) Social Comparison, Similarity and Intergroup Favouritism and
Differentiation Between Social Groups i Tajfel, H. *Studies in Social Psychology of Intergroup
Relations*. European Monographs of Social Psychology, No.14, Academic Press

Braathens SAFE (1996) *50 år på norske vinger*, CD-rom utgitt av Braathens SAFE i
forbindelse med selskapets 50-årsjubileum

Nettsteder:

Boarding.no

Nrk.no

Sasgroup.net

Scandinavian.net

Dagbladet.no

NRK Tekst TV

Appendiks

Organisasjonskart SAS-konsernet

