

Instrumentelt og/eller kulturelt?

En komparativ analyse av to strategiperioder i SAS

Christina Markussen Rekdal



Masteroppgave i organisasjon, ledelse og arbeid

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Det samfunnsvitenskapelige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

August 2013

Instrumentelt og/eller kulturelt?

En komparativ analyse av to strategiperioder i SAS

Christina Markussen Rekdal

© Christina Markussen Rekdal

2013

Instrumentelt og/eller kulturelt? En komparativ analyse av to strategiperioder i SAS

Christina Markussen Rekdal

<http://www.duo.uio.no>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

IV

Sammen drag

Denne oppgaven sammenligner to strategiperioder i SAS. Etter en kort fremstilling av den historiske utviklingen i SAS argumenteres det for at det er spesielt to perioder som vil være interessante og relevante for den videre undersøkelsen. Felles for disse periodene er at SAS anså det som nødvendig med interne endringer på grunn av endringer i omgivelsene. Oppgaven besvarer følgende problemstilling:

- a) *Hva kjennetegner strategiperiodene 1981-1986 og 2002-2011 i SAS?*
- b) *Hva er hovedforskjellene mellom strategiperiodene?*
- c) *Hvordan kan disse forskjellene forklares ut i fra et instrumentelt og et kulturelt perspektiv?*

I tillegg tas det utgangspunkt i en innledende hypotese om at strategiperioden på 1980-tallet i større grad enn strategiperioden på 2000-tallet, vil ha elementer som kan belyses ut i fra kulturperspektivet. Videre forventes det at begge periodene vil bære preg av instrumentell tankegang.

I oppgaven argumenteres det for at selv om SAS har tre strategier i løpet av perioden på 2000-tallet, er likhetene mellom disse strategiene såpass store at de kan anses som en samlet strategiperiode. Videre beskrives fire sentrale områder i de strategiske tilnærmingene i de to periodene. Disse omhandler mål og visjoner, prioriterte oppgaver og områder, organisasjon og medarbeidere. Det er disse områdene som danner utgangspunktet for å kunne si noe om kjennetegnene ved de to strategiperiodene. Kjennetegnene sammenfattes i en figur som også danner utgangspunktet for å kunne beskrive hovedforskjellene mellom de to strategiperiodene. Hovedforskjellene i forhold til mål og visjoner er knyttet til overordnede mål og forretningside, visjon og strategiske målsetninger og kontinuiteten i strategiperiodene. Innenfor området som kalles prioriterte oppgaver og områder er det forskjeller mellom de to periodene i forhold til hva strategiene omfattet, inndelingene i strategiene, samt hvilke områder som ble definert. Videre trekkes forskjeller knyttet til hensikten og begrunnelsen for de strukturelle endringene og tydeligheten i rollefordelingen frem som sentrale under området som kalles organisasjon. Innenfor temaet medarbeidere handler forskjellene om hvilke midler som ble brukt for å øke medarbeidertilfredshet og engasjement, samt målene med å satse på medarbeidernes kompetanse. Funnene viser at begge periodene i stor grad har elementer som kan knyttes til det instrumentelle perspektiv innenfor områdene mål og visjon og prioriterte

oppgaver og områder. Videre viser funnene at innenfor områdene organisasjon og medarbeidere kan perioden på 1980-tallet i større grad enn perioden på 2000-tallet forklares ut i fra kulturperspektivet.

De to teoretiske perspektivene utfyller hverandre ved å forklare ulike elementer i de strategiske tilnærmingene. Oppgaven konkluderer med at det vil være nødvendig å ta både det instrumentelle perspektiv og kulturperspektivet i betraktning for å forstå de to strategiperiodene og forskjellene mellom dem.

Forord

Kjære pappa. Uansett hvor mange ganger du prøver å forklare det til meg, så kommer jeg aldri til å lære meg forskjellen på en Boeing 737 og en Airbus. Men nå kan jeg noe som du ikke kan. Jeg kan noe om SAS sine strategier.

Det var både interessen jeg har fått for flyselskap og utfordringen med å prøve å forstå en så stor og sammensatt organisasjon som gjorde at SAS fremsto nærmest som et ”drømmecase” for masteroppgaven. Det er mange som har hjulpet og støttet meg underveis i prosessen. Disse fortjener en stor og hjertelig takk.

Tusen takk til Torben Hviid Nielsen for veldig god veiledning. Takk for alle gode råd, konstruktive tilbakemeldinger og ikke minst for forståelse underveis i prosessen.

Takk til SAS museet og Karl H. Sandberg for at dere tok så godt imot meg og for at jeg fikk låne det jeg ville av dokumenter.

Uten mine fantastiske medstudenter på OLA er jeg usikker på om jeg hadde klart å fullføre masterprogrammet. Takk for all faglig støtte og for alle morsomme historier. Dere har gjort de to siste årene enda mer lærerike. En spesiell takk til Karoline og Kjersti. Uten dere hadde sommerferien på Blindern vært veldig grå og trist.

Mamma og pappa - takk for at dere alltid tror på meg, støtter meg og hjelper meg.

Beathe, takk for du alltid tenker på meg og forstår.

Sist, men ikke minst, takk til Elisabeth, Kari og Solveig for støtte underveis og for hjelp med siste korrekturlesning.

Oslo, august 2013

Christina M Rekdal

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Hvorfor SAS?	1
1.2	Historisk utvikling i SAS	2
1.3	Oppgavens empiriske utgangspunkt	5
1.4	Problemstilling.....	6
1.5	Teoretisk rammeverk	6
1.6	Avgrensninger.....	7
1.7	Oppgavens oppbygning.....	8
2	Teori	9
2.1	Et instrumentelt perspektiv.....	11
2.1.1	Handlingslogikk.....	11
2.1.2	Formell struktur.....	12
2.1.3	Etablering og formulering av mål.....	13
2.1.4	Syn på ledelse	14
2.2	Kulturperspektivet.....	15
2.2.1	Handlingslogikk.....	16
2.2.2	Uformell struktur.....	16
2.2.3	Utvikling og oppdaging av mål.....	17
2.2.4	Syn på ledelse	18
3	Metode	19
3.1	Forskningsdesign.....	19
3.2	Innsamling av data	20
3.3	Kilder	21
3.3	Begrensninger.....	23
4	SAS på 1980-tallet	25
4.1	Mål og visjon	25
4.2	Prioriterte oppgaver og områder.....	26
4.3	Organisasjon.....	29
4.4	Medarbeidere.....	30
5	SAS på 2000-tallet	32

5.1	Kort om de tre strategiene.....	32
5.2	Mål og visjon	33
5.3	Prioriterte oppgaver og områder.....	35
5.4	Organisasjon.....	38
5.5	Medarbeidere.....	39
5.6	Kjennetegn ved de to strategiperiodene.....	41
6	Instrumentelt og/eller kulturelt?.....	43
6.1	Mål og visjoner.....	43
6.2	Prioriterte oppgaver og områder.....	46
6.3	Organisasjon.....	48
6.4	Medarbeidere.....	52
7	Konklusjon	55
	Litteraturliste	58

Figurer

Figur 1:	Historisk tidslinje SAS.....	3
Figur 2:	Hovedpoeng i de teoretiske perspektivene.....	10
Figur 3:	Mål, visjon og forretningside i SAS 2002-2011.....	34
Figur 4:	Betydningen av begrepene hjemmemarked og kjernevirksomhet.....	37
Figur 5:	Kjennetegn ved strategiperiodene 1981-1986 og 2002-2011 i SAS.....	42

1 Innledning

Dette er en studie av SAS og deres strategier. I oppgaven sammenlignes to strategiperioder i SAS for å undersøke om selskapets strategiske tilnærming har endret seg. Dette vil kunne gi en bedre forståelse av organisasjonen, samt kunne si noe om ledelsens tilnærming til SAS sine utfordringer.

Bakgrunnen for oppgavens tema er spenningsfeltet mellom det formelle og det uformelle i organisasjoner. Fivelsdal m.fl. (2004:232) hevder at hensikten med å formulere en strategi er å sikre effektive prestasjoner for en organisasjon i forhold til de kravene som samfunnsutviklingen, markedet og interessenter stiller. En strategi vil derfor kunne sies å være et uttrykk for en organisasjons interne reaksjon på eksterne krav. Strategier vil være knyttet til organisasjonens mål og gi en beskrivelse av hva den planlegger å gjøre for å realisere målene (Jacobsen og Thorsvik 2007:35). De vil dermed være knyttet til det rasjonelle og formelle, gjennom at man beskriver hvilke midler som vil tette avstanden mellom reell og ønsket situasjon. Videre vil en strategi ha til hensikt å styre atferden til organisasjonsmedlemmene i retning av de gitte målene. Samtidig har det i senere tid blitt populært å sitere Peter F. Drucker som en gang sa at "Culture eats strategy for breakfast". Kulturen, som i følge Drucker "spiser" strategier, vil være knyttet til de uformelle normene og verdiene i en organisasjon. Disse vil i følge institusjonelle teorier supplere, påvirke og i noen tilfeller også svekke formelle normer og strukturer i en organisasjon. Dette betyr at det oppstår et spenningsfelt mellom det formelle og det uformelle når organisasjoner formulerer og implementerer strategier. Gjennom å ta utgangspunkt i et instrumentelt og et kulturelt (institusjonelt) perspektiv på organisasjoner vil det kunne belyses i hvilken grad SAS har tatt hensyn til de kulturelle trekkene i organisasjonen. For å undersøke dette vil det være hensiktsmessig å sammenligne to perioder. Ved å gjøre en komparativ analyse vil jeg kunne etablere en referanseramme. Det vil altså bli mulig å se om de kulturelle trekkene i større grad tas hensyn til i én periode *i forhold til* en annen periode.

1.1 Hvorfor SAS?

Først og fremst har jeg alltid synes SAS har vært en spennende og interessant organisasjon. Den passer også godt for å belyse spenningsfeltet oppgaven undersöker. SAS er en stor organisasjon. Dersom vi forstår en organisasjons størrelse gjennom antall ansatte hadde SAS

allerede ved opprettelsen av dagens SAS i 1951 over 6000 ansatte. I 2012 hadde de ca. 15 000 ansatte. I følge Egeberg (1984:58) vil størrelse kunne sies å henge positivt sammen med formalisering. Det vil si at jo større organisasjonen er, jo klarere er den formelle strukturen utformet. Det synes også å være en positiv sammenheng mellom størrelse og strukturell kompleksitet, som antall avdelinger og hierarkiske nivåer. Med utgangspunkt i dette kan det antas at det formelle vil stå sterkt og ha stor forklaringskraft i SAS.

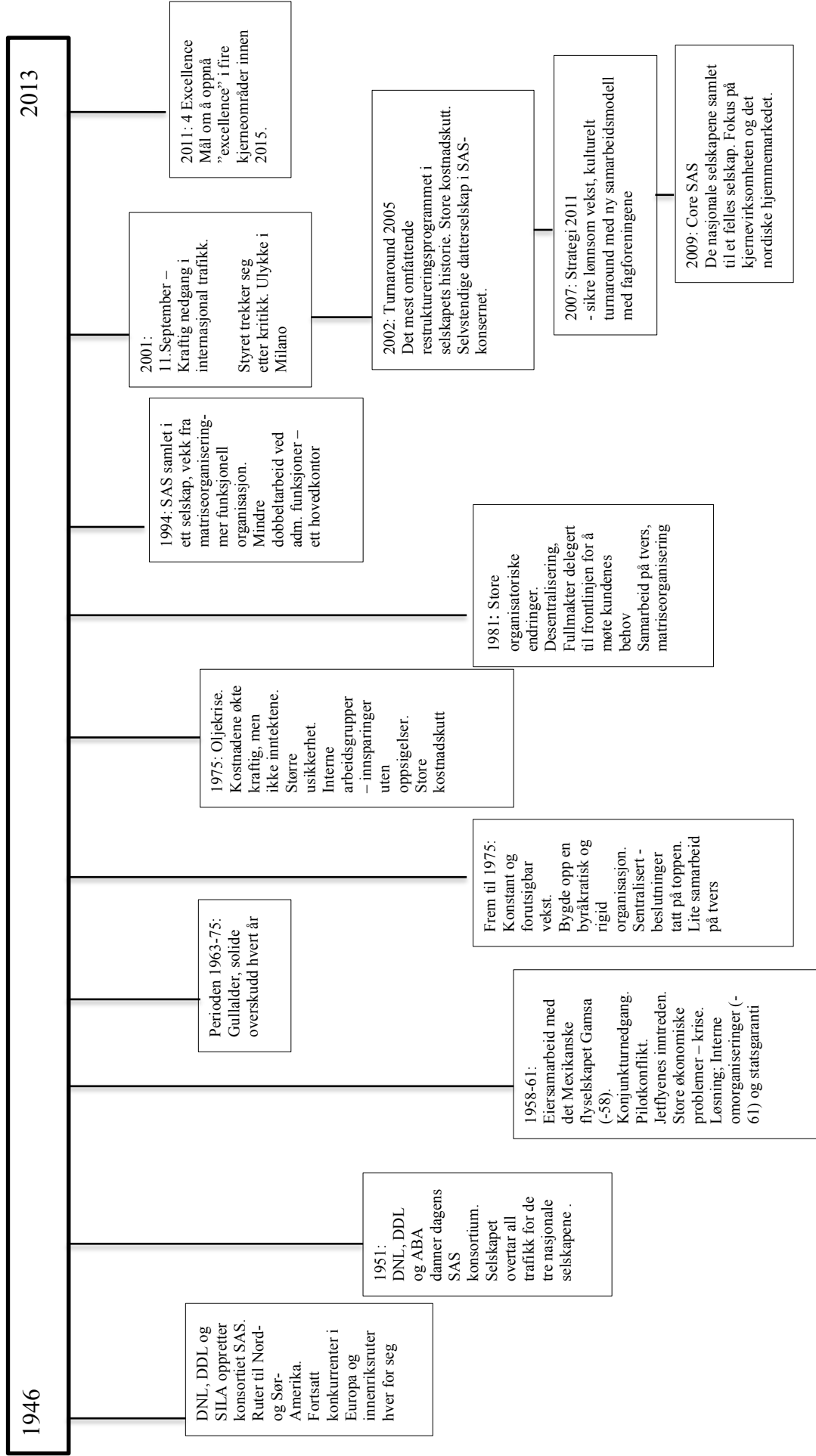
Samtidig har SAS eksistert i mange år. Institusjonalisering vil være en prosess. Det er noe som skjer over tid, og vil avspeile blant annet en organisasjons unike historie, menneskene som har inngått i den og måten den har tilpasset seg omgivelsene. Selv om organisasjoner vil variere i forhold til grad av institusjonalisering, vil ingen organisasjoner med en viss varighet være fri for institusjonalisering (Selznick 1997:26). Med bakgrunn i dette mener jeg SAS er et passende case for oppgaven.

1.2 Historisk utvikling i SAS¹

Det første SAS-samarbeidet ble diskutert allerede i mellomkrigstiden, men ble opprettet først i 1946. Dagens SAS konsern ble dannet i 1951. I løpet av de vel 60 årene selskapet har eksistert har det skjedd mange endringer både internt og i omgivelsene. I det følgende gis en kort oversikt over den historiske utviklingen i SAS. Formålet er ikke å gi en fullstendig fremstilling av SAS` historie, men å gi en fornemmelse av hvor forskjellig selskapet har vært i løpet av disse årene, samt å gi leseren en tilstrekkelig innsikt til å sette seg inn i konteksten. I et forsøk på å kunne presentere dette på en kort og oversiktlig måte har jeg utarbeidet en tidslinje som viser større organisatoriske endringer i SAS i korte trekk.

¹ Fremstillingen er basert på Buraas (1972) og Burton og Obel (1995), samt SAS sine årsrapporter.

Figur 1: Historisk tidslinje SAS



Perioden fra oppstarten frem til 1975 blir karakterisert som en stabil periode med lav usikkerhet for SAS. Flybransjen generelt var preget av konstant og forutsigbar vekst. Bransjen var regulert og gjennom samarbeidet i IATA kunne prisene holdes høye. Med unntak av en kort periode på begynnelsen av 1960-tallet økte produksjonen og inntektene til SAS jevnt for hvert år i denne perioden. Årene fra 1963 til 1975 blir ansett som SAS gullalder, da de hadde solide overskudd i hele denne perioden. SAS valgte fra starten av å basere sine flykjøp på egne tekniske bedømmelser. Dette medførte at de relativt tidlig fikk en høyt kvalifisert ingeniørstab. Etter hvert som antallet ansatte økte, gikk flere og flere ingeniører over i ledende stillinger. Dette førte til en ensidig og teknisk rettet ledelse. SAS beskrives i denne perioden som en produksjonsrettet organisasjon. Frem til 1975 bygde SAS opp en svært byråkratisk og rigid organisasjon, hvor de fleste beslutningene ble tatt på toppen. Det var lite samarbeid på tvers av avdelingene.

Som en følge av oljekrisen i 1973/74 endret verdensøkonomien seg kraftig. Dette fikk konsekvenser for markedet for flytrafikk som endret seg radikalt på midten av 1970-tallet. Markedet ble mindre stabilt og forutsigbart, og usikkerheten økte. I 1978 ble flymarkedet i USA deregulert og det ble antatt at også markedet i Europa ville følge samme utvikling. På slutten av 1970-tallet og starten av 1980-tallet gikk SAS med store underskudd, selv om det ble gjennomført omfattende kostnadskutt. I 1981 tiltrådte Jan Carlzon som administrerende direktør. SAS gjennomførte store organisatoriske endringer og ble mer markedsorientert enn tidligere. Blant annet ble organisasjonen desentralisert for å kunne reagere raskere på markedsendringer. De strategiske problemstillingene forble toppledernes ansvar, men ut over det skulle det meste delegeres ut mot frontlinjen. Definisjonen av SAS sine oppgaver ble utvidet til å gjelde flere tjenester enn tidligere, samt at samarbeidet mellom de ulike enhetene innenfor SAS ble utvidet. I tråd med forretningsideen skulle de tilby alle den service som krevdes fra dør til dør. Frem til Carlzon sluttet i SAS i 1993 ble organisasjonen drevet etter disse prinsippene.

I 1997 ble dereguleringen og innføringen av fri konkurranse i flytrafikken i Europa fullført. Dette førte til overkapasitet i markedet og en nedgang i SAS sine inntekter. Terrorangrepene 9. september 2001 medførte en kraftig nedgang i et allerede svekket marked. I løpet av høsten 2001 måtte styret i SAS gå på grunn av kritikk for håndteringen av SAS/Maersk-saken, hvor EU-kommisjonen besluttet at samarbeidet mellom SAS og Maersk hadde vært i strid med konkurranselovgivningen. I tillegg hadde SAS sin så langt største ulykke på Linate-flyplassen

i Milano, hvor samtlige 118 passasjerer omkom. Selskapet definerte selv perioden på starten av 2000-tallet som en så stor krise at det var nødvendig å iverksette tiltak for å overleve. Det mest omfattende programmet for kostnadsbesparelser ble vedtatt i 2002, og medførte innsparinger på vel 14 milliarder svenske kroner i perioden frem til 2005. I 2007 lanserte SAS en ny strategi som hadde til hensikt å tydeliggjøre retningen til konsernet. Denne strategien ble fornyet i 2009 og var gjeldene frem til 2011 da SAS lanserte sin nåværende strategi 4Ecellence.

1.3 Oppgavens empiriske utgangspunkt

På bakgrunn av fremstillingen av den historiske utviklingen i SAS vil jeg argumentere for at det vil være to perioder i SAS' historie som er spesielt interessant å undersøke nærmere. Den første er perioden på begynnelsen av 1980-tallet etter at Jan Carlzon tok over som leder. Som en konsekvens av at markedet endret seg gjennomgikk SAS store endringer internt. Selskapet ble orientert mot markedet fremfor den tidligere produktorienteringen som hadde vært rådende helt siden oppstarten. I ettertid blir dette sett på som en storhetstid i SAS. Jan Carlzon og hans lederstil ble kjent også utenfor SAS og Skandinavias grenser, både gjennom at SAS i 1983 fikk utmerkelsen "Airline of the Year" og gjennom Jan Calzons bokutgivelser.

Den andre perioden jeg vil bruke som empirisk utgangspunkt er årene etter dereguleringen av flytrafikken i Europa, samt nedgangen i markedet etter 11.september 2001. Omgivelsene til SAS endret seg radikalt etter dereguleringen og opprettelsen av ulike lavprisselskap på begynnelsen av 2000-tallet. SAS karakteriserte selv perioden etter 2001 som en "krise" og innførte det mest omfattende programmet for kostnadsreduksjoner. Jeg mener derfor at denne perioden vil være interessant for oppgaven. Perioden bør imidlertid ha et noe lengre tidsrom enn den første. På 1980-tallet skjedde de interne endringene relativt raskt og det vil være mulig å se hvilke endringer som ble gjennomført, samt tankegangen bak ved å fokusere på første halvdel av tiåret. På 2000-tallet var imidlertid dette noe annerledes. Frem til 2005 var hovedfokus i SAS kostnadsreduksjoner for å overleve. 1.januar 2007 tiltrådte Mats Jansson som ny administrerende direktør. Han lanserte ny en ny strategi for konsernet med utgangspunkt i at SAS gikk fra "*en räddnings- eller krisfas till en konceptuellt driven omstruktureringsfas*" (Mats Jansson i SAS 2006:6). Det kan derfor være fordelaktig for sammenligningsgrunnlaget og også ta med hans tid som leder for å kunne se hva SAS gjorde etter de hadde kommet ut av denne krisefasen. I kapittel fem argumenteres det for at

likhetene mellom strategiene i første tiår av 2000-tallet er store, i alle fall sammenlignet med perioden på 1980-tallet. Disse årene kan derfor ansees som en samlet periode i den komparative analysen.

I henhold til dette omhandler oppgavens empiri SAS sine strategier i perioden 1981-1986 og 2001-2011. Felles for begge periodene er at SAS endres internt for å tilpasse seg eksterne endringer. Det trukkes ut fire områder for å beskrive den strategiske tilnærmingen. Disse områdene kalles *mål og visjoner, prioriterte oppgaver og områder, organisasjon og medarbeidere*. Det er disse områdene som brukes for å vise kjennetegn ved periodene, samt si noe om forskjellen mellom de to periodene. Diskusjonen om hvilket av de teoretiske perspektivene som kan forklare den strategiske tilnærmingen tar også utgangspunkt i disse områdene.

1.4 Problemstilling

Problemstillingen utledes på bakgrunn av de to periodene som blir trukket frem i den historiske fremstillingen. Jeg ønsker å undersøke hva som kjennetegnet den strategiske tilnærmingen til SAS i de to periodene, samt hvilke forskjeller det er mellom periodene. Forskjellene mellom periodene vil forklares i lys av et instrumentelt og et kulturelt perspektiv på organisasjoner. Jeg har hatt en innledende hypotese om at strategiperioden på 1980-tallet, i større grad enn strategiperioden på 2000-tallet, vil ha elementer som kan belyses ut i fra kulturperspektivet. Videre forventes det at begge periodene vil bære preg av instrumentell tankegang. Oppgaven tar derfor utgangspunkt i følgende tredelte problemstilling:

- a) *Hva kjennetegner strategiperiodene 1981-1986 og 2002-2011 i SAS?*
- b) *Hva er hovedforskjellene mellom strategiperiodene?*
- c) *Hvordan kan disse forskjellene forklares ut i fra et instrumentelt og et kulturelt perspektiv?*

1.5 Teoretisk rammeverk

Oppgaven tar utgangspunkt i et instrumentelt og et institusjonelt perspektiv på organisasjoner. Et instrumentelt perspektiv vil se på organisasjoner som et verktøy eller instrument for å oppnå fastsatte mål. De formelle normene er sentrale i dette perspektivet. Den formelle organisasjonsstrukturen skaper kapasitet til å realisere fastsatte mål og legger begrensinger på de enkeltes handlingsvalg og problemopptatthet (Christensen m.fl. 2009:13).

Innenfor det institusjonelle perspektiv bruker jeg i oppgaven kulturperspektivet. Dette perspektivet fokuserer på begrensningene og mulighetene som ligger i etablerte kulturer og tradisjoner. Perspektivet åpner for at organisasjoner har institusjonelle regler, verdier og normer som har innflytelse på beslutningsatferden. Dette innebærer også at institusjoner ikke nødvendigvis tilpasser seg skiftende styringssignaler fra lederne på en enkel og uproblematisk måte (ibid.). Teoriene presenteres som tilnærmede idealtyper. Når empirien drøftes vil formålet være å undersøke i hvilken retning de to periodene kan sies å ligge. Det forventes ikke at periodene vil kunne forklares helt og fullt ut i fra det ene perspektivet, men det kan antas at det vil være hovedvekt av det ene eller det andre. Perspektivene er heller ikke gjensidig utelukkende, men kan til dels utfylle hverandre.

Inspirasjonen til de teoretiske perspektivene er hentet fra statsvitenskap. Statsvitenskap kan langt på vei ses på som studiet av en bestemt type organisasjoner, de offentlige institusjoner (Egeberg 1984:17). Selv om dette innebærer at disse perspektivene som regel brukes for å forklare offentlige organisasjoner, mener jeg likevel de kan være relevante for å belyse denne oppgavens case. SAS ble dannet for å løse en oppgave for de tre nasjonale statene i Skandinavia². Til sammen eier de tre skandinaviske landene femti prosent av konsernets aksjer. I tillegg opererte SAS i et statsregulert marked og tilnærmet monopol i nesten 50 år. Selv om SAS i er avhengig av overskudd for å overleve og i dag opererer i et fritt marked, kan det argumenteres for at SAS har likhetstrekk med en offentlig organisasjon. Det kan derfor være av interesse å undersøke om disse teoretiske perspektivene kan ha forklaringskraft også i forhold til forskjellene mellom de to periodene i SAS.

1.6 Avgrensninger

SAS er en stor organisasjon som operer i et komplekst marked og i flere ulike land. For at oppgaven skulle være gjennomførbar innenfor tidsrammen og tilgjengelig informasjon, avgrenses oppgaven til ikke å se på konsernets omgivelser. I den grad oppgaven sier noe om de eksterne omgivelsene er det kun for å beskrive forandringer i omgivelsene som gjorde at SAS anså det som nødvendig å endres internt. Det undersøkes dermed ikke hvorfor eller hvordan omgivelsene har endret seg, men hvordan SAS har reagert på slike endringer.

² SAS ble dannet for å løse transportoppgaven over Atlanterhavet, til Nord- og Sør Amerika. Utgangspunktet var at ingen av de tre landene hadde ressurser nok til å kunne løse oppgaven alene (Buraas 1972, s. 50).

I statsvitenskapen deles ofte det instrumentelle og det institusjonelle perspektiv inn i underperspektiv. Innenfor det instrumentelle perspektiv kan det skilles mellom en hierarkisk variant og en forhandlingsvariant. Dette skillet er i mindre grad tatt inn i oppgaven. Hovedsakelig presenteres generelle trekk for de to variantene. Et vanlig skille i det institusjonelle perspektiv er mellom et kulturperspektiv og et myteperspektiv. Oppgaven bruker kun kulturperspektivet i institusjonell teori.

Opgaven bruker hovedsakelig SAS sine strategier som empirisk grunnlag. SAS har flere ulike strategier i de aktuelle periodene, som for eksempel varemerkestrategi og egne strategier for de ulike datterselskapene. Disse har jeg ansett som underordnet de strategier som gjelder for hele konsernet. Oppgaven vil derfor kun bruke de overordnede strategiene, de som skal vise mål og retningen for hele SAS.

1.7 Oppgavens oppbygning

Opgaven har i hovedsak en todelt struktur. I kapittel to presenteres de to teoretiske perspektivene, det instrumentelle og det kulturelle perspektiv. I kapittel tre redegjøres det for kildene oppgaven bygger på, innsamlingen av disse og begrensinger ved studien. Videre presenteres empiri i kapittel fire og fem, først SAS på 1980-tallet i kapittel fire og deretter SAS på 2000-tallet i kapittel fem. Avslutningsvis i kapittel fem oppsummeres kjennetegn og hovedforskjellene mellom de to periodene. I kapittel 6 diskuteres empirien opp mot teorien. For å kunne si noe om oppgavens tredje problemstilling diskuteres funnene fra kapittel fire og fem opp mot det teoretiske rammeverket. Avslutningsvis konkluderes det i forhold til funn som kan besvare de tre problemstillingene.

2 Teori

Oppgaven tar utgangspunkt i to teoretiske perspektiv som hver for seg, og i fellesskap, vil kunne belyse og bidra til å øke forståelsen de strategiske tilnærmingene i SAS. Det instrumentelle perspektiv og kulturperspektivet presenteres som tilnærmede idealtyper. Det forventes derfor ikke at de to periodene kan plasseres i det ene eller andre perspektivet. Vi kan imidlertid forvente at de to periodene vil ha kjennetegn som gjør at de kan plasseres nærmere det ene perspektivet enn det andre. I tråd med den innledende hypotesen vil oppgaven undersøke om perioden på 1980-tallet kan plasseres nærmere det kulturperspektivet enn perioden på 2000-tallet.

Selv om de to perspektivene kan anses som idealtyper er de ikke gjensidig utelukkende, og de kan til dels utfylle hverandre. Roness (1997) kaller det å bruke flere teorier samtidig for å undersøke samme situasjon for en utfyllingsstrategi. En utfyllingsstrategi vil vanligvis brukes for å øke innsikt i en konkret sak, i dette tilfellet den strategiske tilnærmingen i SAS. Hensikten med å bruke flere teorier til å undersøke samme fenomen vil først og fremst være å forstå og forklare mest mulig av det som skjer. De enkelte teoriene vil fange opp ulike observasjoner, slik at de samlet sett kan gi en bedre forståelse enn det hver enkelt teori kunne gjort alene (Ibid.:100-101).

De to perspektivene spisses i liten grad. Hensikten med den teoretiske framstillingen er først og fremst å gi en oversikt over hovedpoengene i de to perspektivene, slik at disse kan bidra til å forklare forskjellene mellom de to strategiperiodene i SAS. For å sammenfatte de mest sentrale stikkordene innenfor det teoretiske rammeverket samles disse i figur 2 nedenfor. Dette vil også gi en fornemmelse av kapitlets struktur og oppbygning. Først presenteres det instrumentelle perspektiv, deretter kulturperspektivet.

Figur 2: Hovedpoeng i de teoretiske perspektivene

	Instrumentelt perspektiv	Kulturperspektivet
Hovedtrekk i perspektivet	<p>Rasjonell tilnærming til organisasjoner</p> <p>Organisasjoner er verktøy/instrument for å oppnå mål</p> <p>Hierarkisk variant og forhandlingsvariant</p>	<p>Organisasjoner betraktes som institusjoner – og har en verdi i seg selv.</p> <p>Uformelle normer og verdier har innflytelse på beslutningsatferden</p> <p>Kultur er noe en organisasjon er</p>
Handlingslogikk	<p>Konsekvenslogikk</p> <p>Formålsrasjonelle handlinger – resultatet av handlingene blir som planlagt</p> <p>Begrenset rasjonalitet</p>	<p>Logikken om det passende</p> <p>Handler ut i fra det som oppfattes som rimelig/akseptabelt</p> <p>Kulturell basis som ”rettesnor”</p>
Struktur	<p>Formell struktur bidrar til rasjonalitet</p> <p>Forventningene knyttet til de ulike rollene er upersonlig</p> <p>Endring i formell struktur bidrar til måloppnåelse</p>	<p>Uformell struktur påvirker, supplerer og svekker formell struktur</p> <p>Knyttet til de personlige egenskapene og relasjonene mellom rolle innehaverne</p> <p>Uformell struktur dannes og utvikles gjennom naturlig tilpasning</p>
Mål	<p>Mål formes av lederskapet eller gjennom forhandlinger</p> <p>Mål er formelle og skriftlig nedfelt</p> <p>Mål letter oppmerksomhets- og kapasitetsproblemer</p>	<p>Mål oppdages og utvikles gradvis over tid</p> <p>Uformelle mål sprer blant grupper i organisasjonen</p> <p>De uformelle målene styrer atferd</p>
Ledelse	<p>Ledelse gjennom formelle styringsinstrumenter</p> <p>Utøves av personer høyt oppe i hierarkiet</p> <p>Lederne kan styrke egen posisjon gjennom omorganisering</p>	<p>Ledelse gjennom å skape felles verdigrunnlag</p> <p>Ledere påvirker institusjoner gjennom ”kritiske avgjørelser”</p> <p>Kan være vanlige medlemmer som utøver uformelt lederskap</p>

Figur 2 viser sentrale stikkord i de to teoretiske perspektivene, innenfor de fem temaene teorikapittelet tar for seg.

2.1 Et instrumentelt perspektiv

Det instrumentelle perspektiv har en rasjonell tilnærming til organisasjoner og hvordan de fungerer. Perspektivet knytter sammen flere skoleretninger fra ulike perioder innenfor organisasjonsteorien, herunder Scientific management (Taylor 1911) og klassisk byråkratiteori (Weber 1924;1947). Den grunnleggende antakelsen er at man ser på organisasjoner som redskap eller instrument for å oppnå fastsatte mål. Perspektivet tillegger ledere og andre medlemmer av organisasjoner store evner til rasjonell kalkulasjon og det antas at det handles formålsrasjonelt (Christensen m.fl. 2009:33-35). I det instrumentelle perspektiv vil endring skje på bakgrunn av en rasjonell tilpasning, enten til nye mål og styringssignaler eller skiftende ytre krav. Endringsprosessene antas å være planlagte og styrte (Egeberg 1984:47; Christensen m.fl. 2009:14).

Christensen m.fl. (2009) skiller mellom en hierarkisk variant og en forhandlingsvariant innenfor perspektivet. I den hierarkiske varianten står ledernes kontroll og evne til analytisk-rasjonell kalkulasjon sentralt. Det er stor grad av konsensus og homogenitet i organisasjonen, slik at lederne kan foreta valg på grunnlag av omforente og felles mål (Ibid:43). Forhandlingsvarianten åpner på den andre siden for interessehevding, kompromiss og forhandlinger mellom ulike aktører med delvis motstridende mål og interesser (ibid.:14). Mennesker og grupper vil ha egne mål som ikke alltid stemmer overens med, og til og med motstrider, organisasjonens mål. Det kan være koalisjoner som streber etter makt for å realisere egne mål eller egne synspunkter på hvordan organisasjonen bør være (Simon 1997: 88). Det antas fortsatt at det handles formålsrasjonelt, men ut i fra egeninteresse og ikke på bakgrunn av organisasjonens felles mål. På den ene side kan ledere styre legitimiteten og kunnskapsgrunnlaget gjennom utnytte mangfoldet og åpne for bred deltakelse, men fortsatt kontrollere dette hierarkisk. På den andre siden kan det å åpne for deltakelse undergrave mulighetene for hierarkisk styring (Christensen m.fl. 2009:50).

2.1.1 Handlingslogikk

Den underliggende handlingslogikken i det instrumentelle perspektiv er en konsekvenslogikk. Ved utføringen av oppgavene vil organisasjoner og deres medlemmer handle formålsrasjonelt og resultatet av handlingene blir som planlagt. Gjennom å bevisst velge sine handlinger klarer organisasjoner å tette avstanden mellom reell og ønsket tilstand, og dermed oppnå sine mål (Christensen m.fl. 2009:33).

Selv om perspektivet antar at organisasjoner er rasjonelle betyr ikke det nødvendigvis at hvert enkelt medlem er rasjonelt. Simon (1997) hevder at mennesker er begrenset rasjonelle. Dette innebærer at mennesker kan ha til hensikt å være rasjonelle, men på grunn av begrenset kognitiv kapasitet kan man ikke kan ha full oversikt over alle mulige løsninger og konsekvenser. Det betyr ikke at mennesker er irrasjonelle, men i realiteten vil hver enkelt velge løsninger som gir tilfredsstillende grad av måloppnåelse fordi man aldri kan ha fullstendig oversikt (Ibid.:118). Begrenset rasjonalitet kan også gjelde organisasjoner. Målene kan være uklare, inkonsistente og ustabile, og problemene organisasjonen står overfor kan være komplekse. Dette vil innebære at også organisasjonen har ufullstendig informasjon om alternativer og konsekvenser, og vil derfor på samme måte velge alternativ som gir tilfredsstillende grad av måloppnåelse. Christensen m.fl. (2009) understreker imidlertid at ”også handlinger ut fra begrenset rasjonalitet har preg av konsekvenslogikk” (ibid.:36).

2.1.2 Formell struktur

I følge Egeberg (1984) er Simons poeng at rasjonalitetsbegrensningene som hver enkelt individ har, vil systematiseres i en formell organisasjon. Begrensningene på individnivå kan dermed reduseres på organisasjonsnivå (Egeberg 1984:28) Med bakgrunn i dette har formell organisasjonsstruktur en sentral plass i det instrumentelle perspektiv. Med formell organisasjonsstruktur menes ”en struktur som består av posisjoner og regler for hvem som bør eller skal gjøre hva, og hvordan ulike oppgaver bør eller skal utformes” (Christensen m.fl. 2009:34). I dette ligger at de forventningene som er knyttet til de ulike rollene og posisjonene i organisasjonene er upersonlige. Det spiller således ingen rolle hvem som innehar de ulike posisjonene eller hvilke personlighetstrekk disse har. Normene som gjelder for de ulike rollenehaverne er knyttet til de til de rollene de besitter, og ikke deres individuelle egenskaper (Egeberg 1984:21; Scott 2003:36) Siden den formelle strukturen sier noe om hva hver enkelt skal gjøre og hvordan de skal handle, vil den bidra til rasjonalitet gjennom å kanalisere handlinger og ressurser mot de mål som er satt opp på forhånd (Roness 1997:63). Med andre ord vil en organisasjon og dens formelle struktur sette begrensninger for hva som skal oppfattes som viktige problem og gode løsninger, og danner dermed et ”filter” eller en forenkling for menneskene. I en formell organisasjon vil denne forenklingen fremstå som forutsigbar og avgrenset i forhold til andre roller i organisasjonen (Egeberg 1984:26-28). Rasjonaliteten i en organisasjon vil derfor være større enn hos hvert enkelt individ.

Organisering gir dermed grunnlag for større grad av problemløsning og handling enn det som enkeltindividene ville klart på egen hånd (Roness 1997:63).

I tillegg til at de formelle strukturene og normene er upersonlig er de som regel også skriftlig nedfelt. De kommer ofte til uttrykk gjennom for eksempel organisasjonskart, stillingsinstrukser, lover og regler. Selv om organisasjonsstrukturen ikke direkte sier noe om den faktiske atferden til medlemmene i organisasjonen, legger den føringer for hvordan oppgavene blir utført. (Christensen m.fl 2009:37-41). Gjennom å endre den formelle strukturen vil man dermed også endre handlingene til medlemmene, og gjennom dette kunne forbedre måloppnåelsen. Det vil si at organisasjonen kan oppnå et mål, for eksempel større lønnsomhet, ved å endre formelle ledd i organisasjonen (Scott 2003:36).

2.1.3 Etablering og formulering av mål

Innenfor det instrumentelle perspektiv finnes det flere ulike syn på hvordan mål formuleres og utvikles. En relativt streng fortolkning av perspektivet, der fullstendig rasjonalitet ligger til grunn, vil ikke vektlegge eller problematisere etablering og formulering av mål. Her vil det tas for gitt at mål eksisterer og at disse er klare og konsistente. Videre antas det at målene er relativt uproblematisk å følge opp og innfri. Dette vil være en analytisk tilnærming som ikke vektlegger prosessen hvor målene formuleres, men heller fokuserer på koblingen mellom mål, midler og konsekvenser (Christensen m.fl. 2009:103). Et annet syn på formulering av mål innenfor det instrumentelle perspektiv er gjennom Simons teori om begrenset rasjonalitet. Ut fra denne teorien vil man søke etter hvilke problemer og løsninger man skal konsentrere seg om og hvilke mål man skal sette. Når nye mål må etableres vil man søke etter disse i nærheten av de eksisterende målene, samt hvilke erfaringer organisasjonen har hatt med disse målene. Dette vil være ressursbesparende sammenlignet med å søke etter helt nye alternativer. Både interne forhold i organisasjonen og endringer i omgivelsene kan ligge til grunn for målutforming. Ut i fra denne tilnærmingen vil målene som regel bli formulert av toppledelsen, heller enn av ledere lengre ned i hierarkiet. Selv om målene formuleres av lederskapet på toppen av organisasjonen vil realiseringen av målene avhenge av medlemmenes evne og vilje til å iverksette og følge disse opp. Den tredje og siste tilnærmingen innenfor det instrumentelle perspektiv tar utgangspunkt i forhandlingsvarianten. Her tas det utgangspunkt i at både organisasjonen og omgivelsene er heterogene. Formulering og endring av mål vil være et uttrykk for forhandlinger og kompromisser mellom ulike

interesser, både i og utenfor organisasjonen. Dette kan gi høyere grad av legitimitet for målene og beslutningene, men vil ikke nødvendigvis gi så klare mål. Dette kan igjen føre til problemer i forhold til implementeringen av målene, da disse er mindre tydelige. På den annen side kan mål som etableres bevisst bli uklart formulert. Uklare mål vil gi ledere mer fleksibilitet, samtidig som de kan motvirke interessemotsetninger og virke konfliktdempende (ibid.:104-108).

I tråd med Simons teori om begrenset rasjonalitet vil mål hjelpe organisasjonsmedlemmene å velge mellom ulike alternativer. I en kompleks verden må organisasjoner, og dermed deres medlemmer, velge ut noen områder som det skal fokuseres på. Gjennom å etablere og konkretisere mål vil det bli klarere hvilke oppgaver og målgrupper organisasjonen skal satse på. Dette vil lette organisasjonens og medlemmenes oppmerksomhets- og kapasitetsproblemer. Hvor tydelig handlingsrommene til medlemmene blir, vil være avhengig av hvor tydelig målene formuleres (Christensen m.fl. 2009:101).

2.1.4 Syn på ledelse

Ledelse i et instrumentelt perspektiv vil i stor grad sammenfalle med styring. Christensen m.fl. (2009:121) forbinder styring med ”et lederskaps forsøk på å fatte kollektive beslutninger og påvirke atferd gjennom et sett eller system av formelle styringsinstrumenter”. Ut i fra formelle mål og rammer vil ledelsen planlegge, beslutte, samordne og kontrollere. Styring knyttes til det formålsrasjonelle og vil innebære et spørsmål om måloppnåelse. Videre vil styring skje gjennom systemer, noe som gir stabilitet over tid. Dette kan også knyttes til formålet ved bruk av styringsvirkemidler, som i følge Ladegård og Vabo (2011:26) er ”å gjøre påvirkningen uavhengig av person, og stabil og forutsigbar over tid”.

Innenfor dette perspektivet vil ledelse utøves av aktører med posisjoner høyt oppe i hierarkiet, og disse aktørene vil bruke formelle organisasjonsstrukturer for å fremme kollektive mål. Dette innebærer da også at ledelsen kan forbedre eller styrke sin egen posisjon og øke mulighetene for iverksetting av beslutninger gjennom å omorganisere, da dette vil innebære endring av de formelle strukturene (Christensen m.fl. 2009: 123). Innenfor instrumentelt orientert ledelse vil idealet være at ledelsen har klare mål og innsikt i virkemidler og effekter. Dette vil blant annet innebære evnen til å lære av erfaring, samt

evnen til og underordnede aktører til å følge opp og implementere målene. På denne måten blir ledelse et spørsmål om å utnytte de hierarkiske virkemidlene (ibid.).

2.2 Kulturperspektivet

I institusjonell teori antas det at det finnes uformelle normer og verdier i organisasjoner som har innflytelse på beslutningsatferden. Det fornektes naturligvis ikke at formell struktur finnes, men det er ikke dette som ansees som det vesentlige når handling i organisasjoner skal forstås. Den faktiske atferden vil i følge dette perspektivet avspeile at organisasjoner ikke først og fremst er instrument for måloppnåelse, men at de i tillegg utgjør mål i seg selv. For å forstå utviklingen av og atferd i organisasjoner vil uformelle strukturer, interaksjon og gradvis tilpasning være det sentrale (Egeberg 1984:36; Christensen 1994:28). Innenfor denne teoretiske tilnærmingen blir organisasjoner betraktet som institusjoner. Scott (2008) hevder at institusjoner er relativt motstandsdyktige mot endring og de vil være forholdsvis stabile over tid (Ibid.:48-49). Endring vil skje som gradvise tilpasninger eller gjennom lengre stabile perioder som avløses av radikale brudd. Dette knyttes til resonnement som omhandler stivhengighet, hvor det argumenteres for at organisasjoner vil være sterkt preget av de kulturelle normene som den hadde i de første, formative årene. En institusjon vil dermed justere seg eller endre seg gradvis fordi den henger fast i de historiske stiene (Christensen m.fl. 2009:63).

Ved å se på Selznicks skille mellom organisasjon og institusjon kan vi forstå en del av hovedskillet mellom oppgavens to teoretiske perspektiv. En organisasjon vil være knyttet til de formelle normene, det instrumentelle og ”mekaniske”. En institusjon vil imidlertid knyttes til det uformelle som gradvis og naturlig vokser frem (Selznick 1997:29; Christensen m.fl. 2009:59). Organisasjoner vil begynne som redskap, men når de etter hvert fyller psykologiske og sosiale funksjoner får de en ytterligere mening. De får en verdi i seg selv. Når en organisasjon får en klar identitet, et ”jeg”, blir den en institusjon. Selznick (1997) beskriver denne institusjonaliseringen, hvor en organisasjon går over til å være en institusjon, som ”to infuse with value beyond the technical requirements of the task at hand” (ibid.:26). Når organisasjoner blir ”infused with value” blir de ikke lenger sett på som verktøy eller instrument. Normene og verdiene som vokser frem og etableres i organisasjonen gir den en ”sjel” eller kultur. Innenfor det kulturelle perspektiv antas det derfor at kultur er noe en

institusjon *er* (Scott 2008:21-22). Dette vil innebære at alle institusjoner er organisasjoner, men ikke alle organisasjoner er institusjoner. Alle organisasjoner med en viss varighet vil imidlertid ha varierende grad av institusjonelle trekk. (Selznick 1997:26; Scott 2008:22; Christensen m.fl. 2009:14).

2.2.1 Handlingslogikk

March og Olsen (1989) kaller den grunnleggende handlingslogikken i kulturperspektivet for ”logikken om passende atferd” (logic of appropriateness). Innenfor denne handlingslogikken vil man ta beslutninger og handle ut i fra det som oppfattes som akseptabelt eller rimelig i den gitte situasjonen. Ved hjelp av kulturelle normer vil man knytte de situasjonene man er i sammen med roller eller identiteter. Prosessen vil innebære først å avgjøre hvilken situasjon man er i, for så å vurdere hvilken rolle man skal fylle. Deretter knyttes dette sammen til hvilke forpliktelser rollen innebærer i den gitte situasjon (Ibid.:160). Nye medlemmer som kommer inn i institusjonen vil oppdage og lære de eksisterende kulturelle normene. Dette kan gjøres enten gjennom en passiv tilpasning eller på en aktiv ”indoktrinerende” måte gjennom kurs og opplæringstiltak. Når medlemmene senere kommer opp i en ny situasjon vil de knytte denne til situasjoner hvor det allerede finnes normer eller regler. Logikken om det passende vil dermed, sammen med eksisterende regler og kulturelle normer, gi institusjoner orden, stabilitet og forutsigbarhet fordi det finnes en grunnleggende kulturell basis som ”rettesnor”. Medlemmene vil med andre ord ta for gitt hva som skal gjøres fremfor å vurdere handlingsalternativer i forhold til mål eller interesser (Roness 1997:79). Logikken om det passende vil også bidra til fleksibilitet og tilpasningsdyktighet, da den hjelper medlemmene å handle i situasjoner selv med stor kompleksitet (Christensen m.fl. 2009:56).

2.2.2. Uformell struktur

Innenfor det kulturelle perspektiv åpnes det for at de formelle strukturene i stor grad vil bli påvirket, supplert og svekket gjennom fremveksten av uformelle strukturer. Mens de formelle strukturene fokuserer på de upersonlige forventningene til rollenehaverne, vil de uformelle strukturene være knyttet til de personlige egenskapene og relasjonene mellom de spesifikke rollenehaverne. Organisasjoner består av mennesker og disse vil ha behov for å beskytte og realisere seg selv. De enkelte organisasjonsmedlemmene vil ha individuelle ideer, forventninger og en egen agenda, samt at de vil ta med seg egne verdier og interesser inn i organisasjonen (Scott 2003:59).

Organisasjonsformer dannes og utvikler seg gjennom en kontinuerlig tilpasning til indre og ytre press. Nye mønstre vil vokse frem og gamle vil oppløses (Egeberg 1984:48). I følge Selznick (1997:23) vil ikke dette nødvendigvis være et resultat av bevisste beslutninger. Strukturen vil utvikle seg som en naturlig tilpasning til nye situasjoner. De formelle strukturene vil gradvis bli endret eller tilpasset for å stemme overens med en utvikling som allerede har funnet sted gjennom den uformelle strukturen. Også den uformelle strukturen antas å kunne være relativt stabil, og kan i seg selv være strukturert og ordnet. Medlemmene i formelle organisasjoner vil skape uformelle normer og handlingsmønstre som igjen skaper stabilitet (Scott 2003:59).

Perspektivet kritiserer tankegangen i det instrumentelle perspektiv fordi lederne og ”designerne” av de formelle strukturene ikke vil kunne forutse alle mulige situasjoner som hver rolle i organisasjonen kan bli konfrontert med. Slik ”programmering” av atferd, der det er upersonlige forventninger som er sentralt, vil dermed fort kunne føre til ineffektivitet. I tillegg til at begrensningene kan skade deltakernes selvtillit og mentale helse, kan de også hindre dem i å bidra med sitt talent og engasjement. Innenfor det kulturelle perspektiv vil det derfor argumenteres for at svært sentraliserte og formaliserte strukturer vil være lite effektive og irrasjonelle siden de ikke utnytter ressursene som ligger i organisasjonsmedlemmenes intelligens og initiativ (Scott 2003:60).

2.2.3 Utvikling og oppdaging av mål

I motsetning til tankegangen i et instrumentelt perspektiv, vil de formelle målene ha mindre betydning for den faktiske atferden til organisasjonsmedlemmene i kulturperspektivet. Innenfor dette perspektivet vil mål oppdages og utvikles gradvis over tid, som en del av en naturlig og evolusjonær prosess hvor organisasjonen tilpasser seg indre og ytre press. Målene kan altså ikke designes eller formes av lederskapet eller gjennom forhandlinger. Det er disse uformelle målene som vil kunne forklare atferden i en organisasjon. De vil ikke være formelt og skriftlig nedfelt, men signalisert fra kulturelle ledere (Christensen m.fl. 2009:101-106). De uformelle målene vil spre seg og få oppslutning blant ulike grupper i organisasjonen, og vil bidra til å fremme kulturelle trekk i organisasjonen. På den ene side kan uformelle kulturelle mål virke sammen med og støtte opp om de formelle målene. På den annen side kan de også bidra til å øke interne spenninger i organisasjonen og undergrave de formelle målene.

Sterke grupper i en organisasjon kan ha et ønske om å endre organisasjonens orientering og danne nye uformelle mål. I slike tilfeller vil det antas at de formelle, offisielle målene etter hvert vil justere seg etter de nye uformelle målene. Dette vil være et eksempel på det vi forstår som en kulturell endringsprosess (ibid.).

2.2.4 Syn på ledelse

I institusjonaliserte organisasjoner vil ledere ha en todelt rolle. For det første skal de sørge for at de etablerte uformelle normene og verdiene blir utviklet og beskyttet, og at institusjonen drives innenfor tradisjonenes rammebetingelser. Med andre ord skal de være forvaltere av ”historiske nødvendigheter”. En institusjonell leder vil være en ekspert i å fremme, bevare og beskytte verdier. For å skape engasjement rundt visjonen må denne være i samsvar med institusjonen og dens medlemmers verdier. For det andre skal lederskapet bidra til endring. Selv om det vil være snakk om endring i begrenset omfang, vil dette i viss grad innebære instrumentell handling for å sikre legitimitet rundt institusjonen og dens virksomhet (Selznick 1997:29-33; Christensen m.fl. 2009:65).

Lederskapet vil påvirke institusjonaliserte organisasjoners identitet gjennom det Selznick (1997) kaller ”kritiske avgjørelser”. Generelt sett vil slike avgjørelser skille seg fra de mer rutinemessige avgjørelsene, men det kan være flere ulike typer av kritiske avgjørelser. For eksempel kan en kritisk funksjon for lederskapet være å definere eller omdefinere organisasjonens visjon og mål. Når dette gjøres må det tas hensyn til både interne og eksterne interesser, for å sikre henholdsvis engasjement og overlevelse. Videre kan kritiske avgjørelser omhandle blant annet det å vise hvilke normer og verdier organisasjonen står for. Et tredje eksempel er at lederskapet kan bidra til å skape identitet gjennom opplæring og holdningsskaping. Kulturelt lederskap trenger ikke nødvendigvis å sammenfalle med en stilling høyt oppe i hierarkiet eller myndighet til å fatte beslutninger. Ledelse er først og fremst å skape et felles verdigrunnlag i organisasjonen, og kulturelle ledere kan derfor være vanlige medlemmer av en organisasjon som utøver et strekt uformelt lederskap (Selznick 1997:29-33; Christensen m.fl. 2009:66).

3 Metode

Målet med oppgaven er å finne ut hva som kjennetegner strategiperiodene 1981-1986 og 2002-2011 i SAS. Videre ønsker jeg å finne frem til hovedforskjellene mellom de to periodene og drøfte om det er det instrumentelle perspektiv eller kulturperspektivet som best kan forklare forskjellene. Dette vil kunne bekrefte eller avkrefte oppgavens innledende hypotese om at perioden fra 1981-1986 i større grad kan forklares ut i fra kulturperspektivet enn perioden fra 2002-2011. Oppgaven er en empirisk studie basert på tekstanalyse. I det følgende vil jeg forklare og begrunne forskningsdesign og hvordan jeg har samlet inn datamaterialet. Videre vil jeg kort beskrive hvilke kilder oppgaven bruker, samt trekke frem begrensinger ved studien.

3.1 Forskningsdesign

For å besvare oppgavens problemstilling gjennomføres en komparativ analyse av to tidsperioder i SAS. Forskningsdesignet kan derfor betegnes som en komparativ casestudie.

Den grunnleggende ideen med casestudier er at man bruker hensiktsmessige metoder for å studere et eller få case i detalj. Hensikten med å bruke denne type forskningsdesign vil være å utvikle en så dyp forståelse som mulig om det valgte caset. Et case kan defineres som et fenomen som forekommer innenfor en avgrenset kontekst (Punch 2005:144). I mitt tilfelle gjennomfører jeg en studie av to strategiperioder i SAS, og det vil altså være snakk om to case. De to casene ble valgt ut etter en kort gjennomgang av organisasjonens historie og begrunnet ut i fra at de vil være sammenlignbare. I komparative casestudier vil fokuset ligge både i og på tvers av casene (ibid.). Målet med denne oppgaven er å oppnå en dyp forståelse av de enkelte periodene, for dermed å kunne si noe om hva som skiller dem. Å gjennomføre en komparativ casestudie fremfor å bruke et enkelt case, vil i dette tilfellet være en fordel. Flere case vil øke antallet observasjoner og dermed gi mer å spille på. Dette vil være nyttig når man vil undersøke prosesser og mulige årsakssammenhenger (Andersen 1997:95). Studien kunne blitt for det meste deskriptiv dersom jeg kun hadde tatt utgangspunkt i en strategiperiode. I tillegg hadde jeg, som nevnt i oppgavens innledning, en innledende hypotese om at begge periodene vil kunne forklares ut i fra et instrumentelt perspektiv, men at perioden på 1980-tallet muligens vil ha element som gjør at den, i større grad enn den siste perioden, kan knyttes til kulturperspektivet. Når jeg velger å sammenligne to perioder kan jeg lage en referanseramme, og dermed forklare periodene *i forhold til* hverandre. Det kunne for så vidt vært aktuelt å bruke flere perioder. Jeg kunne dermed hatt flere case og en større

referanseramme. På grunn av oppgavens omfang og tidsmessige begrensninger valgte jeg å ikke gjøre dette.

3.2 Innsamling av data

Som nevnt innledningsvis baserer studien seg på tekst som datagrunnlag. Kildene som den empiriske delen av oppgaven baserer seg på er hovedsakelig innhentet fra to forskjellige kilder. For å kunne besvare oppgavens problemstilling var jeg først og fremst ute etter strategidokument eller strategitekster som var gjeldene i de to periodene. I tillegg ville jeg gjerne finne andre relevante dokument som støttet opp om disse strategitekstene, blant annet for å kunne si noe om implementeringen av strategiene. Jeg satt som kriterium for strategitekstene/dokumentene at de helst skulle være offisielt godkjent av styret, men dette var ikke noe absolutt krav. De måtte imidlertid være av formell karakter og ha en viss autoritet/legitimitet. Å finne slike dokument viste seg å være vanskeligere enn først antatt. Etter å ha kontaktet SAS både i Norge og Sverige bestemte jeg meg for å gå videre med oppgaven, og ta utgangspunkt i andre kilder som kunne si noe om strategiene til SAS.

Jeg begynte søket etter relevant materiale på SAS-museet på Gardermoen. SAS museet drives av frivillige medlemmer i tre nasjonale historielagene³ og ledes av et styre der SAS konsernet og historielagene er representert. I tillegg til en historisk utstilling har de et bibliotek, samt et arkiv som blant annet inneholder interne dokument, håndbøker og avisutklipp. Jeg fikk ”frie tøyler” til å lete gjennom det de hadde lagret gjennom årene og fikk låne det jeg ville. En utfordring ved dette var den overveldende mengden av dokumenter. Samtidig som det var mange dokumenter å lete gjennom var en stor del av samlingen knyttet til den tekniske delen av driften, og dermed ikke relevant for min oppgave. I tillegg startet innsamlingen relativt tidlig i prosessen, før jeg hadde full oversikt over hva jeg ville ha behov for. Siden de er et museum som viser den historiske utviklingen av skandinavisk luftfart helt tilbake til starten av 1900-tallet var det vanskelig å finne relevante dokument av nyere dato. Jeg fant imidlertid noen relevante dokumenter fra perioden på 80-tallet, samt samlinger av Inside SAS⁴ i de aktuelle årene i denne perioden. Da innsamlingen startet tidlig i prosessen følte jeg at mye tid gikk bort til å lete gjennom dokumenter jeg var svært usikker på om, og hvordan jeg kunne

³ SAS Flyvehistorisk Forening (DK), ABA-SAS Flyghistorisk Förening (S) og DNL/SAS Historielag (N)

⁴ Inside SAS er SAS sitt interne magasin

bruke. Jeg tok derfor avgjørelsen om å avslutte søket på SAS museet og bruke de relevante dokumentene jeg hadde funnet.

Da jeg hadde rådført meg med de frivillige på SAS museet og funnet ut at jeg ville få problem med å finne dokumenter fra 2000-tallet hos dem, kontaktet jeg informasjonssjef i SAS i Norge. Han sendte meg videre til Hans Ollongren i SAS Sverige, som igjen satte meg i kontakt videre. Da jeg ba om strategitekster som beskrevet over, samt ga en kort oversikt over hva jeg ønsket å finne ut, rådet de meg til å bruke årsrapporter fra de aktuelle årstallene som kildegrunnlag. Jeg fikk tilsendt årsrapporter fra 1980-tallet da disse ikke er tilgjengelig på deres hjemmesider. I tillegg fikk jeg tilgang til utgaver av Inside SAS tilbake til 1990-tallet. Inside-SAS magasinene var lagret som Pdf-filer som en og en side. Med 12 utgaver hvert år og hvert magasin på ca. 30 sider ble det en omfattende og ikke minst tidskrevende jobb og forsøke å finne relevant materiale for problemstillingen. Disse er derfor i liten grad brukt i oppgaven.

3.3 Kilder

Kildegrunnlaget oppgaven baserer seg på er årsrapporter, interne dokumenter fra SAS, samt annen publisert litteratur om SAS. I det følgende gis en oversikt og en kort beskrivelse av de ulike kildene.

Årsrapporter

SAS sine årsrapporter fra 1980/81 til 1986/87 og fra 2002 til 2009 har fungert som hovedkilde for å dokumentere det empiriske grunnlaget i oppgaven. Årsrapportene er offisielle og skal blant annet vise utviklingen og resultatet av virksomheten, samt ”redegjørelse som gir grunnlag for å vurdere den fremtidige utviklingen” (jfr. Lov om årsregnskap mv. §3-3a). Jeg ble rådet av min kontaktperson i SAS Sverige om å bruke årsrapporter da han mente det ville være mulig å finne den informasjonen jeg lette etter der. Etter en rask gjennomgang av noen av årsrapportene tok jeg avgjørelsen om å bruke disse som hovedkilde. Frem til 1988 gikk regnskapsåret i SAS fra oktober til oktober (SAS 1986/87, s.2). Det er derfor to år i henvisningene til årsrapportene i den første perioden.

Interne dokumenter fra SAS

I tillegg til årsrapportene har jeg brukt noen andre interne dokumenter som ”støttelitteratur”. Disse kildene er ment som bekreftelse og illustrasjoner på det som blir beskrevet i hovedkildene. For det første har jeg brukt Inside SAS, det interne magasinet i SAS, som gis ut en gang i måneden. Videre har jeg brukt heftene som ble gitt til personalet under Jan Carlzon sin tid på 1980-tallet. Det er her snakk om tre ulike hefter. Det første har tittelen ”Nu skal vi begynne å sloss!” og omhandler innføringen av hovedstrategien The Businessman`s Airline, marginalstrategier som støtter opp om denne samt hvordan strategien skal virkeliggjøres. Det andre heftet, ”Nå skal vi bruke hodet” er det eneste som er datert. Det ble utgitt i 1983, og handler om hvordan fraktdelen av SAS skal bygges opp etter samme strategi som passasjerdelen. Det siste heftet jeg har brukt kalte SAS ”Utfordringen” og inneholder en beskrivelse av selskapets strategiske grep for å tilpasse seg et friere marked i fremtiden.

Begrunnelsen for at jeg kun har brukt disse kildene som støttelitteratur er todelt. For det første har jeg hatt et større kildegrunnlag for perioden på 1980-tallet. Siden jeg ikke har, eller vet om det finnes tilsvarende materiale for perioden på 2000-tallet, ville det oppstå en skjevhet i datagrunnlaget mellom de to periodene. Dette kunne fått konsekvenser for oppgavens indre validitet. For det andre har jeg selv funnet ”støttekildene” fra 1980-tallet på SAS museet. Da det ikke finnes noen fullstendig oversikt over alt som fantes i SAS i denne perioden har jeg vært usikker på om, og eventuelt hvor store ”hull” det var materialet. Jeg har derfor valgt å bruke disse kun for å utdype informasjon som allerede var beskrevet i årsrapportene. Videre kan det nevnes at informasjonen i Inside SAS stort sett er tilsvarende som den som fremkommer i årsrapportene og på grunn av tidsbegrensinger har jeg vagt å begrense bruken også av disse kildene.

Annen publisert litteratur

I oppgavens startfase brukte jeg publisert litteratur (bøker og artikler) for å sette meg inn i den historiske utviklingen i SAS. Denne type litteratur ble brukt for å kunne beskrive den historiske utviklingen som danner grunnlaget for begrunnelsen av undersøkelsens to perioder i innledningen. Noen av disse kildene er også trukket inn i diskusjonen i kapittel 6. Disse kildene har jeg hovedsakelig funnet gjennom kildesøk på bibliotek og internett. Det har vært noe utfordrende å finne utgitte bøker som beskriver tema som kan ansees som relevante for problemstillingen. I disse kildene har SAS blitt brukt som eksempler eller case i bøker som omhandler mer generelle tema, og de fremkommer derfor ikke i elektroniske litteratursøk i Bibsys.

3.3 Begrensninger

Tekstanalyse er mye brukt innen samfunnsvitenskapelig forskning. Dersom man ikke gjengir teksten direkte vil det være snakk om en forandring i det opprinnelige materialet. Dette vil som regel ikke bare innebære en omstrukturering av teksten, men også en reduksjon gjennom at noen deler løftes frem, mens andre deler forsvinner (Ryhaug 2002:304-307). For å finne kjennetegn i de to strategiperiodene trekker oppgaven frem fire tema i kapittel fire og fem. Disse ble trukket ut etter en grundig gjennomgang av de aktuelle årsrapportene og vurdert til å være områder som var generelle nok til å vise hovedpoengene i strategiene. Å gjøre dette innebærer imidlertid både en omstrukturering og en reduksjon av den opprinnelige kilden. Dette kan være en begrensning med studien. Videre er også selve teksten i strategiene omskrevet, og vil således ikke være en direkte gjengivelse av det opprinnelige materialet. Årsrapportene som blir brukt som hovedkilde er oversatt fra svensk. Jeg har i så stor grad som mulig forsøkt å forsikre meg om at oversettelsen er korrekt. I de tilfeller jeg har vært usikker, og har hatt tilgang på de samme dokumentene på engelsk har jeg dobbeltsjekket betydningen.

På grunn av endringer i konsernets størrelse og endringer i den formelle strukturen i SAS er det ulikheter mellom de to periodene i forhold til hva strategiene omfatter. Dette henger også sammen med ledelsens fokusområder. I perioden på begynnelsen av 1980-tallet omfattet strategien kun flyvirksomheten. Strategien ble senere utvidet til i større grad også å gjelde for øvrige virksomheter innenfor konsernet. I perioden som omhandler SAS på 2000-tallet gjelder strategien for alle virksomheter innenfor SAS konsernet. Datamaterialet er hentet fra de samme kildene, og det ville være nærmest umulig å ta høyde for denne forskjellen.

Det presenteres ikke alltid én tydelig, samlet overordnet strategi. I perioden fra 2002-2006 (under Turnaround 2005) har jeg selv samlet de ulike delene som presenteres til en strategi. Selv med en grundig gjennomgang av årsrapportene kan det være at ikke alle poeng i denne perioden er med i oppgaven. Det er også mange ulike strategier i SAS, spesielt på 2000-tallet. For eksempel har jeg ansett ”merkevarestrategi” som underordnet de strategiene denne oppgaven omhandler, og har derfor sett bort i fra disse.

Mange av kildene som er brukt i oppgavens teoretiske del er forankret i organisasjonsteori i offentlig sektor. Konteksten for de teoretiske perspektivene er dermed offentlige organisasjoner og institusjoner, og SAS kan ikke direkte knyttes til denne type organisasjoner. Dette kan være en begrensning og svakhet med oppgaven dersom jeg ikke har trukket ut det som er mer generelt i de teoretiske perspektivene. Det kan også være at jeg har mistet noe av betydningen i teoriene ved å forsøke og ”tilpasse” de til oppgavens formål. Da jeg bestemte meg for å fokusere på de interne prosessene i SAS passer de teoretiske perspektivene bra, fordi de sier noe om tankegangen og tilnærmingen til disse prosessene. Dersom jeg for eksempel hadde tatt utgangspunkt i ulike teorier som omhandler strategier direkte ville endringer i markedet trolig stått mer sentralt. Å tilpasse slike teorier til oppgavens formål vurderte jeg som en større begrensning enn å bruke de teoriene oppgaven bygger på.

Dersom jeg hadde hatt mer tid kunne jeg gjort et mer omfattende kildesøk og brukt lengre tid på å forsøke å få tak i støttedokumenter også fra perioden på 2000-tallet. Da jeg ikke lyktes med dette etter å ha kontaktet SAS i Norge og Sverige, bestemte jeg meg for å fortsette med de kildene jeg hadde tilgang til. Det kunne også vært aktuelt å gjennomføre intervju med aktuelle personer i SAS. Ved å gjøre dette kunne jeg ha brukt kildetriangulering for å få bekreftet informasjon i de skriftlige kildene. Det ville imidlertid ha medført en skjevhet i oppgavens kildegrunnlag. Å finne informanter til perioden på 2000-tallet ville sannsynligvis vært lettere enn å finne relevante og ”riktige” informanter som kunne sagt noe om perioden på 1980-tallet. I tillegg ville tidsaspektet trolig hatt innvirkning på kildegrunnlaget for denne perioden.

4 SAS på 1980-tallet

Den første perioden i oppgavens sammenligningsgrunnlag omhandler SAS i første halvdel av 1980-tallet, nærmere bestemt årene fra 1981 til 1986. SAS gjennomgikk store interne endringer i denne perioden. Bakgrunnen for endringene var et betydelig svekket marked for flytrafikk på slutten 1970-tallet. Som et resultat av oljekrisen steg kostnadene, samtidig som etterspørselen stagnerte og konkurransen økte (Burton og Obel 1995:42). I likhet med andre flyselskap forsøkte SAS på slutten av 1970-tallet å tilpasse seg den nye situasjonen gjennom hard kostnadskontroll og rabatterte priser. Resultatet ble dårligere service, et synkende image og en forflytning av passasjerer som tidligere var fullprisbetalende til lavprisalternativene. Tøffere konkurranse førte til pressede priser og redusert lønnsomhet (SAS 1983/84:4). I 1981 tiltrådte Jan Carlzon som ny konsernsjef og nye strategier ble lagt for selskapet. For å bringe lønnsomhet tilbake til flyvirksomheten og sikre en fremtidig positiv utvikling, mente SAS det var behov for en for en endring i selskapets retning fra en produksjonsorientering til en markedsorientering med fokus på service (SAS 1981/82:28).

Dette kapitlet omhandler de strategiske områdene som SAS fokuserte på i denne perioden. Kapitlet er delt inn i fire deler. Den første delen omhandler SAS sine overordnede mål og visjon for perioden. Videre gis en fremstilling av de prioriterte oppgavene og områdene i strategiene. I kapitlets tredje del redegjøres det for organisasjonens oppbygning og begrunnelsene for dette. Den siste delen omhandler medarbeidere og viser hvordan den strategiske tilnærmingen fokuserte på de ansatte.

4.1 Mål og visjon

For å kunne si noe om visjon og målene til SAS må vi først se på hvilken oppgave organisasjonen var satt til å løse, samt hvilken forretningside de jobbet etter. SAS definerte sin hovedoppgave blant annet i årsrapporten 1983/84. Her fremgår det at de skulle levere tilstrekkelig med transport og andre tjenester relatert til reise til de skandinaviske landene. Virksomheten skulle drives ut i fra krav til lønnsomhet og uten støtte fra medlemslandene i form av subsidier til drift og investeringer (ibid.:4). Forretningsideen var at de skulle tilby all den service som krevdes, fra dør til dør (SAS 1982/82:35).

For å snu den negative utviklingen SAS hadde hatt på 1970-tallet skulle selskapet ha en bevisst satsning på service og inntekter, heller enn en tilpasning av kostnadene. Som bakgrunn for målene som ble formulert definerte SAS tre kundegrupper. Den første gruppen inneholdt forretningsreisende og andre fullprisbetalende passasjerer. Disse kundene prioriterte avgangstider, punktlighet, effektivitet og service. Den andre gruppen var turistene. For denne kundegruppen var pris på reisen viktigste faktor. Den siste kundegruppen SAS identifiserte var fraktmarkedet (SAS 1981/82:33-35).

Visjonen var at SAS skulle bli "The Businessman's Airline". Dette innebar at de skulle bli verdens beste flyselskap for kundegruppen forretningsreisende. For å oppnå visjonen ble hovedstrategien bygd opp rundt denne kundegruppen (SAS 1983/84:4). I tillegg hadde SAS som mål at det skulle skapes lønnsomhet i driften. Gjennom endret virksomhetsfokus skulle flyselskapet skape forutsetninger for en sterk bedring i lønnsomhet og finansiell stilling (SAS 1982/83:35). Jan Carlzon konstaterte på lederplass i årsrapporten for 1983/84 at visjonen og de omtalte målene kunne sies å være oppnådd. Likevel skulle både visjonen og målene beholdes i de kommende årene (SAS 1983/84:4). På midten av 1980-tallet tilføyde SAS nye mål for å overleve og utvikles i et marked med friere konkurranse. Erfaringer fra USA, hvor markedet ble deregulert i 1978, hadde vist at helt fri konkurranse ville kunne innebære at SAS måtte øke effektiviteten med 25 prosent. På bakgrunn av dette ble økt effektivitet et av hovedmålene til SAS (1984/85:9). Videre hadde SAS som mål å videreutvikles til et selskap som tilbydde reiseservice til forretningsreisende i hele verden, raske godstransporter for næringslivets behov, samt integrert reiseservice. Dette skulle SAS gjøre med Skandinavia og Europa som base (SAS 1985/86:10).

4.2 Prioriterte oppgaver og områder

Strategiene viser hvilke oppgaver og områder SAS valgte å fokusere på for å oppnå målene. Gjennom hele perioden hadde SAS en hovedstrategi og en marginalstrategi. Utgangspunktet for strategiene var et markedsorientert serviceforetak. Behovene i markedet skulle ha hovedfokus i hele organisasjonen og alle ressurser skulle konsentreres mot å skape og markedsføre produkter som kundene var villige til å betale for (SAS 1982/83:35). Strategiene på begynnelsen av 1980-tallet omhandlet flyvirksomheten. De øvrige virksomhetsområdene i konsernet ble holdt utenfor. Begrunnelsen for dette var at ledelsesressursene skulle konsentreres mot å gjøre flyvirksomheten lønnsom (SAS 1981/82:33).

SAS sin hovedstrategi ble utviklet for å oppnå visjonen om å bli "The Businessman's Airline". Hovedmålet var å øke andelen fullprisbetalende passasjerer (SAS 1982/83:3; SAS 1984/85:10). Da bransjen på starten av 1980-tallet var preget av økt konkurranse og stagnasjon i forhold til vekst, valgte SAS å satse på en tydelig definert del av markedet. Når kundegruppen var definert ble virksomheten konsekvent og systematisk tilpasset denne delen av markedet. Gruppen SAS valgte å fokusere på var den fullprisbetalende reisende, og da hovedsakelig de forretningsreisende. Grunnen til at SAS valgte nettopp denne kundegruppen var at de forretningsreisende stod for en betydelig del av etterspørselen i markedet, og SAS mente denne delen av markedet var villig til å betale en rettfærdig pris for et kvalitetsprodukt (SAS 1982/83:35). I det første heftet Jan Carlzon ga til sine medarbeidere står det at SAS skulle sikte seg inn på forretningsreisemarkedet fordi det var stort, det var servicefølsomt og det betalte. Dette var ett av skrittene mot et nytt, lønnsomt SAS (SASa).

Forretningsideen til SAS var at de skulle tilby all service fra dør til dør. Dette innebar at SAS skulle satse på det de kalte "integreert reiseservice". I henhold til dette skulle SAS tilby et stort antall tjenester fra det reisen ble bestilt til bagasjen var pakket ut på bestemmelsesstedet (SAS 1982/83:35). Selskapet ville tilby et spekter av produkter til garantert servicenivå, og dette skulle tilbys i et integrert system for informasjon, reservasjon, betaling og oppfølging som kundene kunne anvende før, under og etter reisen. Tanken var at dette ville innebære en så stor merverdi for kunden at det ville skape lojalitet til hele SAS-systemet (1985/86:12). Innenfor hovedstrategien satset SAS også på å betjene alle destinasjoner av interesse for kundegruppen. Dersom de ikke kunne tilby produktet selv, på grunn av manglende trafikkrettigheter eller at det skandinaviske markedet var for lite, skulle de likevel gjøre dette gjennom samarbeid med andre selskap. På denne måten kunne SAS forbedre servicen til sine kunder, uten at de måtte bruke egne ressurser på en måte som ikke var lønnsom (SAS 1982/83:36). Til tross for et lite skandinavisk hjemmemarked og en geografisk beliggenhet i utkanten i Europa, kunne SAS gjennom en slik løsning dekke mange destinasjoner med daglige forbindelser, selv om det ikke alltid var med deres egne fly (SAS 1985/86:12).

For å støtte opp om hovedstrategien ble det utviklet en marginalstrategi som hadde fokus på kundegruppen "turister". Målet med marginalstrategien var at SAS skulle nyttiggjøre flyenes ledige kapasitet, og dermed øke sine totale inntekter. For å kunne tilfredsstille behovene til forretningsreisende krevdes det at ressursene ble holdt på et visst nivå. Reisemønsteret til de forretningsreisende varierte i forhold til sesongene, og de hadde også preferanser med tanke

på avgangstider og ukedager. Dette medførte et overskudd på fly og besetning på andre tidspunkter. Denne kapasiteten skulle utnyttes gjennom charterflygninger og gjennom lavprispilletter i den ordinære trafikken for å fylle avganger av mindre interesse for de forretningsreisende (SAS 1982/83:35). Marginalstrategien innebar at turistmarkedet skulle tilbys et produkt med differensiert servicekvalitet til lavere pris. Ledige stoler skulle tilbys til lavere priser for å øke markedet og forbedre kapasitetsutnyttelsen (SAS 1984/85:10). Gjennom marginalstrategien skulle SAS tiltrekke seg turistmarkedet. Dersom de kunne øke inntektene per flygning, ville de også kunne tilby en lavere pris til de fullprisbetalende. Dette ville igjen føre til at flere fullprisbetalende ville velge SAS, som til syvende og sist ville få en positiv effekt på prisen som turistene måtte betale. Hensikten var altså at man etter hvert ville kunne tilby turistene et rimeligere produkt dersom hovedstrategien lyktes (SAS 1981/82:36). SAS klargjorde imidlertid at produkt- og prisdifferensieringen skulle være tydelig, og marginalsalg skulle ikke bli for ressurskrevende. Det var viktig for SAS å styre tilbudet slik at lavpristilbudet ikke konkurrerte med normalprisprodukter eller hadde innvirkning på servicenivået til de som reiste til fullpris. Grensene mellom normal- og lavprisproduktene skulle altså ikke bli flytende (SAS 1984/85:10).

De første årene av 1980-tallet konsentrerte SAS seg om passasjerflygningen. Fra 1983 ble fokuset utvidet til også å omhandle frakten og "underetasjen" i flyet. Strategien for fraktdelen av selskapet var bygd opp på samme måte som passasjerflygningen. Målet var å bli verdens punktligste flyfrakt. Også i strategien for frakt skulle det være en differensiering i forhold til pris og service. I ett av Jan Calszons hefter til personalet ble dette forklart: "vi gir forskjellig service og tar forskjellig betaling. Akkurat som på passasjersiden" (SASb:23).

På midten av 80-tallet ble det større fokus på hvordan SAS skulle tilpasse seg et friere marked innen flybransjen. Målet var at SAS fortsatt skulle fly der de fløy, og samtidig være dyktige nok til å erobre nye markeder. For å kunne nå dette målet måtte SAS øke lønnsomheten og forbedre resultatet ytterligere (SAS 1984/85:9). SAS så ikke for seg at markedet skulle dereguleres i like stor grad som i USA, men reglene ville bli løsere og konkurransen var allerede i ferd med å øke. Når konkurransen økte ville også prispresset øke, og det ville bli vanskeligere å opprettholde det inntektsnivået som SAS hadde hatt i første halvdel av 80-tallet. Når inntektene ikke kunne økes måtte de senke kostnadene (SAS c).

4.3 Organisasjon

På 1980-tallet besto SAS konsernet av en rekke virksomhetsområder, hvorav flyvirksomheten var det største. Hvert område ble drevet med stor selvstendighet og med krav om tilstrekkelig lønnsomhet for å ivareta egen utvikling på kort og lang sikt. Selv om det var stor selvstendighet skulle alle muligheter for synergieffekter ivaretas. Det samme gjaldt muligheter for samhandling mellom flyvirksomheten og de øvrige enhetene i konsernet (SAS 1984/85:20).

Da SAS ble fornyet i 1981 innebar det en markedsorientering av flyvirksomheten med hovedvekt på service. Det ble utviklet klare og konkrete mål og strategier som skulle omfatte hele virksomheten. Alle ledere og ansatte ble informert og utdannet i det SAS ville oppnå. I 1981 gjennomgikk flyvirksomheten en omorganisering for å understreke og støtte opp om den nye retningen i SAS (SAS 1982/83:38). Etter omorganiseringen hadde SAS en organisasjon som bygde på målstyring og desentralisert resultatansvar. I tillegg til at SAS skulle ha klare og entydige hovedmål, skulle analysene som lå bak målsetningene forankres (SAS 1984/85:12). Målet var at SAS skulle utvikle en horisontal heller enn en vertikal organisasjon. I den horisontale organisasjonen skulle problem løses der de oppstod og beslutninger fattes ute i frontlinjen. Problemer ville på denne måten kunne løses raskt og effektivt, og hensikten var at det ville føre til bedre service for kundene, samt høyere tilfredshet blant medarbeiderne (SAS 1982/83:5). Videre skulle frontlinjen ta direkte ansvar for å gjennomføre virksomhetsstrategiene, uten å måtte be om fullmakt eller støtte høyere opp i hierarkiet (SAS 1984/85:15). En horisontal organisasjonsmodell ville innebære at den øverste ledelsen kunne arbeide maksimalt med strategisk utvikling og de overordnede målene, mens neste nivå kunne bruke tiden til å arbeide med delmål, planlegging og ressursanskaffelse. Frontlinjen ville være det tredje nivået. De hadde personal og ressurser nærmest kunden og kunne da bruke sin tid på selskapets drift. I følge ledelsen ville en slik type organisasjon være godt egnet for et flyselskap rettet mot service. I denne type virksomhet har mange ansatte direkte kontakt med kunden, og den enkeltes arbeidsinnsats har innflytelse på kvaliteten på det produktet kunden betaler for (ibid.) SAS presiserte begrunnelsen for å utvikle en horisontal organisasjon. Den nye strukturen ville ikke i seg selv løse noen problemer, men det ville være en forutsetning for at SAS skulle kunne jobbe mer effektivt (SAS a). Gjennom å flytte de daglige beslutningene ut i organisasjonen skulle SAS bli mer effektive (SAS c). I tillegg til større effektivitet var ideen at omorganiseringen ville

gjøre SAS dyktigere. Den desentraliserte organisasjonsstrukturen skulle frigjøre arbeidsvilje, kunnskap og vilje til å ta ansvar (SAS a). Jo flere som arbeidet langt ute i virksomheten, desto bedre ville markedskontakten være. Dette ville gi SAS større muligheter til å oppnå resultater (SAS c). Et av de grunnleggende målene til konsernet var at det var markedet som skulle styre tilbudet. Gjennom å organisere virksomheten på denne måten kunne de ha bedre muligheter for å tilpasse sine tilbud etter hvert som markedet endret seg.

Selv om målet var at SAS skulle utvikle denne type organisasjon kan det virke som de ikke lyktes med det i løpet av de årene oppgaven undersøker. Blant annet fremgår det av årsrapporten fra 1984/85 at de fortsatt stort sett arbeidet på samme måte som tidligere. Organisasjonen var fortsatt byråkratisk og hierarkisk oppbygd (SAS 1984/85:15). I et intervju med Jan Carlzon i Inside SAS i 1985 sa han:

”SAS har en organisasjon som er basert på divisjonalisering og resultatstyring. En slik organisasjon har en tendens til å skape barrierer mellom funksjoner som egentlig ikke skal tenke på noe annet enn å samarbeide for å bli effektive. Dette må vi forandre på. I stedet for å arbeide vertikalt skal vi arbeide horisontalt”

(Inside SAS 1985, nr.3:5)

Jan Carlzon henviser ikke til at organisasjonen var byråkratisk og hierarkisk, men viser til divisjonaliseringen og resultatstyringen som var en følge av endringene i den formelle strukturen i 1981. Det kan dermed tyde på at de formelle endringene ble gjennomført, men at målene om større samarbeid på tvers av virksomhetene og avdelingene fortsatt ikke var oppnådd.

4.4 Medarbeidere

SAS ønsket å tilby sine kunder individuell service og personlig behandling. For å kunne gjøre dette måtte SAS gi sine medarbeidere størst mulig handlingsrom når de skulle løse sine arbeidsoppgaver. Personalideen handlet om individuell og personlig behandling av de ansatte i SAS. Den var forankret i ledelsens overbevisning om at de ansatte både kunne og ønsket å bruke selskapets ressurser på en bedre måte, og gjøre en så god jobb som mulig for å tilfredsstille kundene (SAS 1984/85:13). SAS ønsket at de ansatte skulle ta et personlig ansvar for sine arbeidsoppgaver og finne de beste løsningene for kundene i hver enkelt

situasjon. Dette ansvaret medførte også at medarbeiderne fikk fullmakter og myndighet til å treffe egne beslutninger. Økte fullmakter krevde informasjon fra ledelsen om virksomhetens mål, samt hvilken handlingsfrihet den enkelte medarbeider hadde. Informasjon skulle erstatte instruksjon (SAS 1983/84:32). SAS ville skape en organisasjon der alle medarbeiderne kjente til målene og de strategiene som skulle bidra til å virkeliggjøre målene (SAS 1982/83:38). Det ble derfor satt i gang et omfattende program hvor 12 000 medarbeidere fikk opplæring og utdanning blant annet i SAS sine mål og strategier. Ved hjelp av opplæringsprogrammet skulle ansvar og fullmakter på en effektiv måte kunne desentraliseres i organisasjonen, og dermed bidra til en effektiv utnyttelse av personalet (SAS 1983/84:32). Dette programmet var også i tråd med målene som SAS hadde med sin personalpolitikk. Det fremgår av disse målene at SAS ville tilby en opplæring som utviklet personligheten, ga mulighet for å bedre løse arbeidsoppgavene og gjorde de ansatte bedre forberedt for nye utfordringer. Dette skulle gi de ansatte trygghet og medføre at medarbeiderne kjente seg sikker på sin kompetanse og dermed sin jobb (SAS 1984/85:13).

Lønnsspørsmål og forholdet til fagforeningene ble også omtalt i denne perioden i SAS. Det var på denne tiden omtrent 40 fagforeninger innenfor SAS, hvorav de fleste fungerte som avtalesluttende parter. I tillegg ble den skandinaviske avtalemodellen ytterligere komplisert i SAS på grunn av ulik lønnsutvikling i de tre skandinaviske landene (SAS 1983/84:32). Selv om SAS mente de hadde lyktes i å motivere personalet gjennom sin personalide, ble de dratt inn i et antall konflikter med fagforeningene om lønns- og arbeidsvilkår med utover 1980-tallet. For å håndtere problemene ville SAS skape en rettferdig og forutsigbar lønnspolitikk som var fordelaktig for både selskapet og hver enkelt ansatt. Det ble utarbeidet tre grunnprinsipp for lønnspolitikken som blant annet omhandlet forholdene mellom lønnsnivåene for de ulike personalkategoriene og personalets ulike hjemland (ibid.)

5 SAS på 2000-tallet

Den andre perioden i oppgavens sammenligningsgrunnlag er noe mer komplisert enn den første. I løpet av det første tiåret av 2000-tallet har jeg definert tre strategiske perioder for konsernet. Å introdusere nye strategier såpass ofte kan være et tegn på mye forandring og at man søker ”nye retninger” for selskapet gjennom overordnede strategier. Det er naturligvis noen forskjeller mellom strategiene til SAS på 2000-tallet. Til tross for dette mener jeg det kan argumenteres for at de, sammenlignet med perioden på 1980-tallet, er relativt like. Som beskrevet i oppgavens innledning var endringene i SAS på 2000-tallet en reaksjon på endringer i selskapets omgivelser. I denne perioden var det først og fremst dereguleringen og innføringen av et fritt marked som bidro til at SAS satt i gang interne endringsprosesser.

Kapittelet gir først en kort presentasjon av de tre strategiene i SAS på 2000-tallet som danner utgangspunktet for den andre strategiperioden i oppgaven. Videre følger kapittelet samme struktur som kapittel fire, om SAS på 1980-tallet. Andre del av kapittelet omhandler de overordnede målene og SAS sin visjon i denne perioden. Deretter følger en framstilling av de prioriterte oppgavene og områdene som strategiene omhandler. Den fjerde delen av kapittelet handler om organisasjonens oppbygning, samt begrunnelsene for dette. I kapittelets femte del redegjøres det for hvordan strategiene fokuserte på medarbeiderne. Underveis trekkes de tre strategiene sammen og det vises til likhetstrekkene mellom de tre strategiene i perioden. Avslutningsvis i kapittelet oppsummeres det empiriske grunnlaget i en tabell som viser hva som kjennetegnet de to strategiperiodene på 1980-tallet og på 2000-tallet. Dette vil danne grunnlaget for å kunne si noe om oppgavens første, og til dels andre, problemstilling.

5.1 Kort om de tre strategiene

Den første strategiperioden inneholdt program for kostnadsbesparelser og omstrukturering av konsernstrukturen og konsernets ledelse. SAS karakteriserte selv dette som den største endringsprosessen i konsernets historie (SAS 2005:2). Begrunnelsen for endringsprosessen var at kostnadsbesparelsene og den nye strukturen på en radikal måte skulle forenkle og effektivisere de ulike forretningsenhetenes arbeidsmåte (SAS 2003:4). Tiltakene for kostnadsbesparelser gikk under begrepet Turnaround 2005. Målet var at SAS skulle skape lønnsomhet og langsiktig konkurranseevne gjennom å fokusere på intern forandring og effektivisering (SAS 2002:5). I perioden fra 2002 til 2005 gjennomførte SAS

kostnadsbesparende tiltak til en verdi av 14,2 milliarder kroner i henhold til TA 05. Parallelt med kostnadstiltakene gjennomførte konsernet en omorganisering av konsernstrukturen og konsernets ledelse (SAS 2005:6). Det var ingen klart definert og avgrenset strategi i SAS i perioden fra 2002 til 2006. I oppgaven omtales denne endringsprosessen, med tilhørende mål og tiltak, som Turnaround 2005 (TA 05).

Den andre strategiperioden på 2000-tallet begynte i 2007 da SAS lanserte sin nye strategi ”Strategi 2011” (S11). Utgangspunktet for den nye strategien var at SAS gikk fra ”en räddnings- eller krisfas till en konseptuellt driven omstruktureringsfas” (SAS 2006:6). I forkant av strategiens utforming hadde daværende administrerende direktør, Mats Jansson, hatt samtaler med mer enn 2000 ansatte, samt gjennomført dybdeintervju med rundt 100 ledere, styremedlemmer og representanter fra fagforeninger. Strategien skulle tydeliggjøre retningen for konsernet, og målet var at de skulle utvikle et sterkere og mindre komplekst SAS. Dette skulle skape lønnsom tilvekst, med et mål om 20 prosent flere passasjerer i 2011 (SAS 2007:6). Strategien inneholdt fem hovedområder som skulle vektlegges frem mot 2011.

Den tredje strategiperioden begynte i 2009 da SAS lanserte Core SAS. Dette var en fornyet strategisk tilnærming som bygget videre på S11. På grunn av forandringer i markedsvilkårene, problemer med implementeringen og begrenset fremgang i omforhandlinger av kollektivavtalene ble det ansett som nødvendig å endre strategisk fokus i SAS. Core SAS skulle gi forutsetninger for å bygge et konkurransekraftig og selvstendig SAS som var mer effektivt og lønnsom, samt enklere og mindre komplekst (SAS 2008:8). Både S11 og Core SAS inneholdt kostnadsbesparende tiltak, men i mindre grad enn TA 05.

5.2 Mål og visjon

Overordnede mål, visjon og forretningside fremgår tydelig av årsrapportene til SAS i denne perioden. Det er relativt stor likhet mellom de tre strategiene i forhold til disse områdene. For å sammenfatte og vise sammenhengen mellom de aktuelle årene er konsernets definisjon av overordnet mål, visjon og forretningside samlet i figur 3 under.

Figur 3: Mål, visjon og forretningside i SAS 2002-2011

	Turnaround 2005⁵	Strategi 2011⁶	Core SAS⁷
Mål	SAS konsernets overordnede finansielle målsetning er å skape verdier for sine aksjeeiere	SAS konsernets overordnede mål er å skape verdi for sine eiere	SAS konsernets overordnede mål er å skape verdi for sine eiere.
Visjon	Det naturlige førstevalget / The preferred choice	Det selvsagte valget/ The obvious choice	Det selvsagte valget/ The obvious choice
Forretningside	SAS konsernets hovedoppgave er å betjene Nord-Europa med flyreiser	SAS konsernet skal gjennom samarbeidene flyselskap tilby fleksible og prisgunstige flyreiser med stor valgfrihet for så vel forretnings- som privatreisende i Nord-Europa	SAS konsernet skal gjennom samvirkende flyselskap tilby fleksible og prisgunstige flyreiser med fokus på produkter og tjenester som møter behovene til forretningsreisende i Norden

Figur 3 viser SAS konsernets overordnede mål, visjon og forretningside i perioden 2002 til 2011.

Det overordnede målet til konsernet har en noe annen formulering under de første årene i denne perioden. Likevel kan formålet sies å være likt gjennom hele perioden. Det overordnede målet var at SAS skulle skape verdier for sine eiere. Visjonen til SAS ble noe endret i 2007, i forbindelse med lanseringen av S11. Mats Jansson mente den nye visjonen forpliktet mer, gjennom at SAS gikk fra tidligere å være det naturlige førstevalget til å bli det selvsagte valget (Inside SAS 2007, nr.6). Forretningsideen sier noe om oppgaven SAS skal løse. Denne endret seg i løpet av disse årene. Alle strategiene har imidlertid fokus på SAS sitt hjemmemarked og kjernevirksomhet. Ulikhetene i forretningsideen omhandler først og

⁵ Se SAS 2003:8

⁶ Se SAS 2007:6-7

⁷ Se SAS 2009:8

fremst hva som ligger i begrepene ”hjemmemarked” og ”kjernevirksomhet”. Dette omtales nærmere under kapittel 5.2. I tillegg definerte SAS fire overgripende felles verdier som skulle ligge til grunn for deres handlinger. Disse var *omtanke*, *pålitelighet*, *verdiskapende* og *åpenhet*. Disse verdiene var konstant gjennom hele perioden.

Videre hadde alle de tre strategiene mål om å skape lønnsomhet og langsiktig konkurransevne. Dette skulle oppnås gjennom kostnadsreducerende tiltak. Det ble ansett som avgjørende å senke kostandene i konsernet for å skape et effektivt og lønnsomt SAS som kunne skape verdier for sine aksjonærer. Målene om økt effektivitet og større lønnsomhet ble også begrunnet ut i fra at SAS skulle overleve og utvikle seg i et konkurranseintensivt marked. I tillegg var et felles mål for alle de tre strategiene at SAS skulle bli mindre komplekst, sterkere og mer effektivt (SAS 2003:4; SAS 2007:6; SAS 2008:8).

Selv om konsernet lanserte tre ulike strategier i løpet av disse årene, viser tabellen at konsernets visjon, forretningside og mål er nesten identiske gjennom hele perioden. I tillegg var det stor likhet mellom målene i de tre strategiene som ble lansert. Disse elementene vil danne grunnlaget for retningen og videre prioriteringer. Da disse stort sett er like i hele perioden, kan det argumenteres for at likhetene mellom strategiene i denne perioden er såpass store at de kan anses som en samlet strategiperiode i den videre diskusjonen.

5.3 Prioriterte oppgaver og områder

De tre strategiene viser hvilke oppgaver og områder som ble prioritert for at SAS skulle oppnå sine mål. Strategiene i denne perioden ble utformet for å gjelde hele konsernet SAS. I strategien som i oppgaven kalles TA 05 hadde SAS fire ”strategiske veivisere” som ga uttrykk for de områdene det skulle fokuseres på. Strategiene S11 og Core SAS hadde fem hovedområder som ble vektlagt for at de skulle nå sine mål. Disse gjengis ikke i sin helhet, men sammenfattes under kategorier i det følgende.

Kostnadsreduksjoner var et gjennomgående prioritert område i de tre strategiene. Dette var hovedelementet i den første strategiperioden, hvor begrunnelsen var at de omfattende tiltakene var nødvendige for at SAS skulle bli lønnsomt og konkurransedyktig (SAS 2002:5). Hver virksomhet i konsernet skulle være konkurransedyktig og effektivisering ble tillagt stor vekt. Når målene for kostnadsreduksjonene innen TA 05 var oppnådd ble det innført nye

tiltak for kostnadsreduksjoner. Også S11 og Core SAS har kostnadsbesparelser som et av hovedelementene i strategiprogrammet. Selv om det ikke var snakk om like omfattende innsparinger var begrunnelsen fortsatt den samme. Det var nødvendig å redusere kostandene for at SAS skulle kunne overleve og utvikle seg i et konkurranseintensivt marked (SAS 2002:6; SAS 2007:11; SAS 2008:12).

I alle de tre strategiene på 2000-tallet hadde SAS fokus på hjemmemarkedet og kjernevirksomhet. Definisjonen av henholdsvis hjemmemarked og kjernevirksomhet endres derimot. I den første strategien ble hjemmemarkedet definert til å være Nord-Europa. Kjernevirksomheten var først og fremst flyvirksomheten. Den flyrelaterte virksomheten var på den tiden delt i to forretningsområder: Airline Support Businesses og Airline Related Businesses. Airline Support Businesses ble ansett å være en del av kjernevirksomheten fordi enhetene innenfor dette området var viktige for å kunne utføre SAS' hovedoppgave. SAS mente derfor det var avgjørende å kontrollere og utvikle denne delen av konsernet. I dette forretningsområdet lå blant annet selskapene SAS Technical Services, SAS Ground Services og SAS Cargo. Enhetene innenfor Airline Related Businesses falt utenfor begrepet kjernevirksomhet. Dette området omfattet virksomheter som ikke var av like stor strategisk betydning for SAS, og fortsatt eierskap av disse selskapene skulle vurderes løpende. Tjenestene som inngikk i denne delen av konsernet kunne i større grad kjøpes eksternt uten å risikere utførelsen av konsernets hovedoppgave (SAS 2004:10).

Også i S11 ble hjemmemarkedet definert til å være Nord-Europa, men dette ble presisert nærmere til å omfatte Norden og de baltiske landene. Konsernet hadde som mål å bli majoritetseier i AirBaltic og Estonian Air for å styrke sin posisjon i de baltiske landene (SAS 2007:8). SAS skulle konsentrere seg om hjemmemarkedet og de flyselskapene som opererte der, noe som innebar salg av selskapene som lå uten for hjemmemarkedet⁸. Kjernevirksomheten var fortsatt flyvirksomheten, men i tillegg ble "velfungerende støttefunksjoner" ansett som viktig for kundene, og dermed også for SAS. Det ble imidlertid presisert at det var nødvendig med forbedringer innenfor disse virksomhetene og at virksomheter som ikke bidro med verdiskapning for SAS konsernet skulle vurderes for salg eller outsourcing (ibid.). Det kan dermed se ut som det skjedde en innskrenking av kjernevirksomheten i S11. For det første ble hjemmemarkedet mer definert, og flyselskap

⁸ Blant annet SpanAir og Air Greenland

som lå utenfor dette markedet inngikk ikke i det SAS la i begrepet kjernevirksomhet. Videre var defineringen av støttevirksomheter som kjernevirksomhet mindre tydelig enn det som var tilfellet i TA 05.

Hovedelementet i Core SAS var fokus på kjernevirksomhet og SAS konsernets absolutte styrker. Hjemmemarkedet gikk fra tidligere å være Nord-Europa til nå kun å omfatte Norden. For å beholde markedsposisjonen i det nordiske hjemmemarkedet skulle alle selskap som ikke var direkte inkludert i konsernets kjernevirksomhet selges. Med andre ord skulle SAS trekke seg ut av flyselskapene i de baltiske landene. Innenfor support/støttevirksomhetene skulle det skje en økt outsourcing (SAS 2008:7). Core SAS skulle være en fornyet strategisk tilnærming som bygget videre på S11. Innenfor hjemmemarked og kjernevirksomhet skjedde det en innskrenking i den nye strategien. Hjemmemarkedet ble mindre og begrepet kjernevirksomhet ble mer innskrenket enn det S11 definerte.

Figur 4: Betydningen av begrepene hjemmemarked og kjernevirksomhet

	TA 05	S11	Core SAS
Hjemmemarked	Nord- Europa	Norden og de baltiske landene	Norden
Kjernevirksomhet	Flyvirksomhet og Airline Support Businesses	Flyvirksomhet og ”velfungerende støttefunksjoner”	Flyvirksomhet

Figur 4 sammenfatter hva som defineres som hjemmemarked og kjernevirksomhet i de tre strategiene i perioden på 2000-tallet.

Det er tydelig at det skjer en innskrenking i hva som ligger i de tre begrepene. Samtidig ble fokus noe større, spesielt på kjernevirksomheten i Core SAS, noe navnet også gjenspeiler. Selv om det er endringer mellom de tre ulike periodene i hva som er SAS sitt hjemmemarked og hva som menes med kjernevirksomhet, er det imidlertid en likhet i strategiene gjennom hvilke oppgaver og områder selskapet skulle prioritere. SAS skulle styrke sin posisjon i sitt hjemmemarked og dette skulle gjøres gjennom et økt fokus på kjernevirksomhet. Det som lå utenfor kjernevirksomheten skulle vurderes for salg eller outsourcing.

Også kundegruppene SAS prioriterte endret seg noe underveis i løpet av det første tiåret av 2000-tallet. Under den TA 05 skulle flyselskapene i konsernet tilby produkter for både forretnings- og privatreisemarkedet. Komfort og lav pris skulle vektlegges (SAS 2003:5). Da S11 ble lansert i 2007 ble det enda tydeligere presisert at SAS skulle jobbe mot å kunne tilby det mest attraktive trafikkprogrammet for både forretnings- og privatdestinasjoner. Målet var å ha 20 prosent flere passasjerer i 2011. For å oppnå dette måtte andelen privatreisende øke med 10 prosent (SAS 2007:12). I Core SAS ble dette imidlertid endret til at SAS sitt hovedfokus skulle være på kundegruppen forretningsreisende. For å sikre at lønnsomhetskravet ble oppnådd skulle SAS satse på lønnsomme forretningslinjer, mens kapasiteten på rene feriedestinasjoner skulle reduseres. Samtidig skulle ikke SAS gå helt bort fra denne kundegruppen, da de fortsatt ville tilby attraktive tilbud til privatreisende (SAS 2008:10). Som en del av denne satsningen i Core SAS lanserte selskapet et nytt varemerkeløfte "Service and Simplicity". SAS la seg med dette mellom de klassiske nettverksselskapene og lavprisselskapene, ved å tilby både service og enkelhet (ibid.).

5.4 Organisasjon

En av hovedforskjellene i strategiene på 2000-tallet er forholdet mellom desentralisering og sentralisering av konsernstrukturen. Under Jørgen Lindegaards ledelse i årene 2001 til 2006 ble SAS konsernet desentralisert, gjennom at det ble dannet datterselskap innenfor alle virksomhetsenheter og flyselskap. Inndelingen ble gjort nasjonalt for å bedre kunne utnytte mulighetene i de landene som SAS opererte. Dette knyttet seg til de ulike lovene og reguleringene i de forskjellige landene (SAS 2005:4). I tillegg til ulikt regelverk ble det også trukket frem at landene i Nord-Europa er forskjellige når det gjelder kultur, økonomisk situasjon og arbeidsmarked. SAS ønsket derfor å drive flyvirksomheten i flere selvstendige selskaper med lokal forankring. Hvert selskap hadde fullt resultatansvar og en klart definert rolle i konsernets trafikksystem (SAS 2003:8). Hensikten med desentraliseringen var å skape økt transparens, gjøre resultatansvaret tydeligere, samt å fremme forretningsmessig tankegang. Omorganiseringen skulle medføre ytterligere effektiviseringer og kostnadsbesparelser, og føre til at SAS kom til å "reagere raskere på markedet enn noen gang" (SAS 2002:4). Videre var begrunnelsen at større grad av lokal forankring og fleksibilitet skulle skape en positiv drivkraft hos ledere og medarbeidere (SAS 2004:3). Desentraliseringen ville føre til at personalgruppene kom nærmere sitt marked og sine kunder, og dermed gi en mer effektiv beslutningsprosess da beslutningene kunne fattes

nærmere markedet (SAS 2005:4). Den desentraliserte strukturen ga medarbeiderne mer frihet, men også et ansvar for sin enhets resultat. Et økt resultatansvar ville i følge SAS øke de ansattes motivasjon (SAS 2004:9)

Det kan tyde på at hensikten var å beholde den desentraliserte konsernstrukturen da Mats Jansson tok over som konsernsjef i 2007. På lederplass i årsrapporten fra 2006 skriver Jansson at den gjennomførte desentraliseringen var nødvendig, men at det var behov for en tydeligere rollefordeling i konsernet for å sikre kvalitet og tempo i fremtidige forbedringstiltak (SAS 2006:7). Da Core SAS ble lansert omtrent to år senere ble det besluttet å sentralisere konsernstrukturen igjen. De nasjonale selskapene i Danmark, Sverige og Norge ble samlet i ett Scandinavian Airlines med tre lokale produksjonseenheter i København, Stockholm og Oslo. I disse enhetene ble også deler av SAS Ground Service og SAS Internasjonal integrert (SAS 2009:12). Sentraliseringen skulle føre til en kostnadsbesparing på ca. 400 millioner svenske kroner. Samtidig var begrunnelsen at en mer samlet organisasjon ville forenkle kundenes inntrykk av SAS. Videre skulle beslutningsveiene bli kortere, noe som skapte forutsetninger for et fremgangsrikt SAS med stort kundefokus (SAS 2008:8-12).

SAS endret den formelle strukturen to ganger i løpet av perioden på 2000-tallet. Hensikten med disse endringene kan imidlertid sies å være tilnærmet lik. Både desentraliseringen i 2002 og sentraliseringen i 2009 skulle føre til effektivitet og kostnadsbesparelser. Begrunnelsene for de to omorganiseringene var at endringene i strukturen ville medføre en raskere beslutningsprosess og at det ville bli lettere å tilpasse seg markedet. På grunn av dette kan det argumenteres for at hensikten med å endre den formelle strukturen i SAS var like i hele perioden.

5.5 Medarbeidere

I årsrapporten fra 2002 omtales SAS sin personalfilosofi. Personalfilosofien ble ansett som viktig for at SAS konsernet skulle nå sine mål. Velutdannede og engasjerte medarbeidere ble trukket frem som nøkkelen til fremgang, og kulturen skulle preges av ledere og medarbeidere som skapte verdier, viste omtanke og var pålitelige. I forhold til kompetanseutvikling ble dette ansett som å ha stor betydning for å nå konsernets mål. For å nå målene skulle kompetanseutvikling i SAS ha fokus på samspillet mellom individenes og organisasjonens

kompetanse. Satsning på medarbeidernes kompetanse skulle sikre profesjonalisme, evne til å utvikle virksomheten, samt evne til å skape verdier. Videre var et av målene i personalfilosofien at de ansatte skulle oppleve at de deltok i utviklingen av virksomheten. Et fornyet verktøy som skulle måle lederskap, humankapital og organisasjon skulle føre til forbedringer innenfor disse områdene, og dermed økt medarbeidertilfredshet og økt kunde verdi (SAS 2002:23).

I periodens andre strategi, S11, ble et av hovedområdene kalt *kulturell turnaround*. Innenfor dette hovedområdet var økt engasjement blant medarbeiderne et satsningsområde. Dedikerte og motiverte medarbeidere var i følge SAS nødvendig for å oppnå løsninger gjennom dialog, slik at streiker hvor kundene ble skadelidende kunne unngås. Gjennom performance management skulle SAS i større grad integrere selskapets strategi i den daglige aktiviteten. Dette innebar at SAS skulle implementere delmål og gjennomføre medarbeidersamtaler, samtidig som det skulle være en tydelig kobling til kundefokus. Dette skulle skape økt medarbeiderengasjement (SAS 2007:7). Selv om midlene er noe ulik i TA 05 og S11 anser begge strategiene medarbeidertilfredshet og engasjement som viktig. Den kulturelle turnaround ble videreført i Core SAS, men i noe mindre grad. I Core SAS var det hovedsakelig forholdet til fagforeningene som ble vektlagt.

Samarbeidet mellom ledelsen og fagforeningene omtales i alle de tre strategiperiodene på 2000-tallet. Felles for hele perioden er at et godt samarbeid med medarbeiderne og deres fagforeninger var avgjørende for at SAS skulle nå sine mål om å være konkurransedyktig og lønnsom (SAS 2005:5; SAS 2007:7; SAS 2008:7). På lederplass i årsrapporten fra 2008 skrev Mats Jansson tydelig at samarbeidet med fagforeningen var viktig for å kunne lykkes. Han presiserte at det å forandre og forbedre relasjonen med fagforeningene var en av hans viktigste prioriteringer (SAS 2008:6). Etter mange år med konflikter med fagforeningene og påfølgende streiker ville ledelsen fornye sin samarbeidsmodell med fagforeningene, slik at kundene ikke lenger ble skadelidende på grunn av streiker. Samarbeidsmodellen skulle være basert på en felles forståelse for selskapets mål og strategier. Samarbeidet med fagforeningene og endringer i tariffavtalene ble videreført i Core SAS, og fremhevet som avgjørende for konsernets overlevelsesmuligheter (SAS 2008:8).

5.6 Kjennetegn ved de to strategiperiodene

Et av formålene med oppgaven var å undersøke hva som kjennetegnet strategiperiodene 1981-1986 og 2002-2011 i SAS. Gjennom å beskrive den strategiske tilnærmingen i forhold til fire områder kan det trekkes frem sentrale kjennetegn i de to periodene. Kjennetegnene gjengis i korthet figur 5 nedenfor. Kjennetegnene vil også vise hovedforskjellene mellom de to periodene, i samsvar med oppgavens andre problemstilling. Forskjellene utdypes nærmere i kapittel 6.

I strategiperioden som omhandler årene 1981-1986 er det forholdsvis lett å se sammenhengen mellom de fire områdene som trekkes frem i kapittel fire. Visjonen om å bli ”The Businessman`s Airline” og de definerte kundegruppene dannet grunnlaget for periodens strategier. Tjenestene til SAS var bredt definert gjennom deres satsning på integrert reiseservice i hovedstrategien. Denne satsningen hadde utgangspunkt i selskapets forretningside som sa at SAS skulle tilby ”all service fra dør til dør”. Organisasjonsstrukturen ble endret for å støtte opp om og understreke den service- og markedsorienterte retningen i SAS. Endringene i den formelle strukturen var en desentralisering med delegert myndighet til frontlinjen. Videre hadde SAS mål om å utvikle en horisontal organisasjon med stor grad av samarbeid mellom de ulike funksjonene i selskapet. De ansatte ble gitt stort handlingsrom for å utføre sine arbeidsoppgaver.

I strategiperioden som omhandler årene 2002-2011 var det tre ulike strategier i SAS. Under de fire områdene som er trukket frem i beskrivelsen av den strategiske perioden argumenteres det for at disse har såpass store likheter at de kan anses som en samlet strategiperiode.

Kjennetegn ved perioden kan for det første knyttes til de overordnede målene og forretningsideen til SAS. Selskapet skulle skape verdier for sine eiere gjennom å tilby flyreiser. Videre var kjernevirksomhet og hjemmemarked fokusområder i denne strategiperioden. Kostnadsreduksjoner var også et gjennomgående tema i hele perioden, men dette fokusområdet var større i den første strategien. I løpet av årene som undersøkes i oppgaven endret SAS den formelle strukturen to ganger. Hensikten og begrunnelsene for å endre organisasjonsstrukturen var tilnærmet lik både i 2002 og 2009. I forhold til medarbeidere var medarbeidertilfredshet og engasjement trukket frem som viktig i denne perioden. Kjennetegnene i de to periodene gjengis i kortet i tabellen på neste side.

Figur 5: Kjennetegn ved strategiperiodene 1981-1986 og 2002-2011 i SAS

	1980-tallet	2000-tallet
Mål og visjoner	<p>Levere tilstrekkelig med transport og andre tjenester relatert til reise ”All service fra dør til dør”</p> <p>Visjon om å bli ”The Businessman`s Airline” Tre definerte kundegrupper dannet utgangspunkt for målformuleringen Etter hvert mål om større lønnsomhet og effektivitet.</p> <p>The Businessman`s Airline og strategiene gjennom hele perioden</p>	<p>Levere flyreiser innenfor et definert marked. Skape verdier for sine eiere</p> <p>Visjon om å bli det naturlige/selvsagte valget Mål om lønnsomhet, langsiktig konkurransevne og økt effektivitet, samt skape mindre kompleksitet og sterkere SAS.</p> <p>Tre strategier lansert i løpet av åtte år. Likheter mellom strategiene</p>
Prioriterte oppgaver og områder	<p>Strategiene omfattet i første omgang flyvirksomheten</p> <p>Hovedstrategi og marginalstrategi</p> <p>Definerte kundegrupper og marked, mer åpent i forhold til tjenester</p>	<p>Strategiene omfattet hele konsernet</p> <p>Strategier med utgangspunkt i fire/fem hovedområder.</p> <p>Marked og tjenester definert, kundegruppene mer åpent.</p>
Organisasjon	<p>Omorganisering av formell struktur Desentralisering - skulle gi større muligheter til å oppnå resultat. I tillegg skulle det bidra til bedre service og mer tilfredse medarbeidere</p> <p>Horisontal organisasjon Myndighet delegert til frontlinjen.</p> <p>Organisasjonen endret seg saktere enn det ledelsen ønsket/forventet</p>	<p>Omorganiseringer av formell struktur. For å kunne reagere raskere på markedet. Begge omorganiseringene skulle bidra til økt effektivitet og kostnadsbesparelser, samt raskere beslutningsprosess.</p> <p>Desentraliserer resultatansvar. Behov for tydeligere rollefordeling</p> <p>To omorganiseringer 2002: Desentralisering 2009: Sentralisering</p>
Medarbeidere	<p>Personalide – mer tilfredse medarbeidere Større handlingsrom, personlig ansvar for å finne de beste løsningene, myndighet til å ta avgjørelser i frontlinjen</p> <p>Opplæring og utdanning i SAS sine mål og strategier. Program for 12 000 medarbeidere. Mål for opplæringen: Utvikle personligheten, bedre oppgaveløsning, forberedt på nye utfordringer, gi trygghet.</p>	<p>Medarbeidertilfredshet og engasjement gjennom</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Måleverktøy som skulle føre til forbedringer innenfor gitte områder. 2. Å integrere strategien i den daglige aktiviteten - performance management. <p>Kompetanseutvikling med fokus på samspillet mellom individenes og organisasjonens kompetanse. Kompetanseutvikling skulle sikre profesjonalitet, evne til å utvikle virksomheten, evne til å skape verdier</p>

Figur 5 viser kjennetegnene i de to strategiperiodene som oppgaven undersøker. Av denne figuren kan man også se hovedforskjellene mellom de to periodene.

6 Instrumentelt og/eller kulturelt?

For å kunne besvare oppgavens tredje problemstilling drøftes i dette kapitlet hovedforskjellene mellom de to periodene i lys av de teoretiske perspektivene. Dette vil gi et grunnlag for å kunne konkludere i forhold til oppgavens innledende hypotese om at perioden på 1980-tallet i større grad enn perioden på 2000-tallet kan knyttes til kulturperspektivet. Forskjellene mellom de to periodene vil underveis i diskusjonen utdypes i større grad enn det som fremkommer i kapittel fem. Kapitlet følger samme struktur og tar for seg de samme temaene som figur 5.

6.1 Mål og visjoner

Forskjellene mellom de to strategiperiodene i forhold til mål og visjoner kan for det første knyttes til deres oppgave og forretningside. Det organisasjonen definerer som sin overordnede oppgave vil si noe om eksistensgrunlaget, selve formålet med hvorfor organisasjonen eksisterer. Dersom man tenker seg et målhierarki vil formålet ligge øverst i dette. Det som defineres som formålet med en organisasjon kan inneholde flere ulike element. Hovedpoenget er at de overordnede målene bør si noe om hva som gjør en organisasjon unik, altså hva som gjør den forskjellig fra andre organisasjoner (Jacobsen og Thorsvik 2007:31). På 1980-tallet ble SAS sin overordnede oppgave definert til å skulle levere tilstrekkelig med transport og andre tjenester relatert til reise til de skandinaviske landene. Forretningsideen henger sammen med dette og sier at SAS skulle tilby ”all service fra dør til dør” (SAS 1981/82:35). Dette er en vesentlig bredere oppgave enn den som ble definert på 2000-tallet, hvor det fremgår av forretningsideen at SAS skulle levere flyreiser. I tillegg inneholdt forretningsideen en beskrivelse av markedet som konsernet skulle tjene. Videre kan hensikten med SAS knyttes til det de definerte som sitt overordnede mål, som var at de skulle skape verdier for sine eiere (se figur 3).

I henhold til det instrumentelle perspektiv vil mål hjelpe organisasjonsmedlemmene å velge mellom ulike alternativ. Når mål konkretiseres og klargjøres kan det, ut i fra Simons teori om begrenset rasjonalitet, bidra til å minske organisasjonens oppmerksomhets- og kapasitetsproblemer (Christensen m.fl. 2009:101). I den første perioden sier ikke målformuleringen noe eksplisitt om hvilke type tjenester SAS skulle tilby. Formuleringen ”transport” er i utgangspunktet et bredt begrep, og i tillegg til dette skulle SAS også levere ”andre tjenester relatert til reise”. Formuleringen ”all service fra dør til dør” gir heller ikke en

tydeligere definisjon på hvilke oppgaver SAS skulle fokusere på. Den overordnede målsetningen til SAS på 1980-tallet kan sies å være relativt bredt definert, og vil dermed i liten grad tenkes å ha bidratt til å lette organisasjonens oppmerksomhets- og kapasitetsproblemer. På 2000-tallet inneholder forretningsideen en mer konkret oppgave, da det fremkommer her at SAS skulle tilby flyreiser. I tillegg presiseres det hva som er konsernets marked. Hvilke kundegrupper konsernet skulle fokusere på er noe uklart. Formuleringen i årene som omfatter TA05 sier ingenting om kundegrupper. Den neste strategien, S11, inneholder en presisering av kundegrupper, men definerer dette til å være både privat- og forretningsreisende. Denne formuleringen er derfor noe vid siden den omfatter begge kundegruppene. I Core SAS blir imidlertid kundegruppen innsnevret til å være forretningsreisende. Siden både tjenester, marked og kundegruppe bestemmes i den overordnede målsetningen kan det ha tydeliggjort for organisasjonsmedlemmene hvor SAS skulle rette sitt fokus. Selv om kundegruppen var noe uklar i de to første strategiene kan de overordnede målene på 2000-tallet ha bidratt til å minske SAS sine oppmerksomhets- og kapasitetsproblemer i større grad enn på 1980-tallet. Dette omhandler imidlertid bare de overordnede målene til SAS. For å kunne si noe nærmere om dette må vi også ta visjonen og de strategiske målene i betraktning.

En visjon vil dannes på grunnlag av formålet med en organisasjon, og si noe om hva som vil være den ideelle situasjon for bedriften i fremtiden (Jacobsen og Thorsvik 2007, s.32).

Visjonen på 1980-tallet var at SAS skulle bli ”The Businessman`s Airline”, verdens beste flyselskap for forretningsreisende. Det ble definert tre kundegrupper som dannet grunnlaget for den videre målformuleringen. Hovedstrategien var direkte knyttet til visjonen. Ut over 1980-tallet formulerte SAS også mål om større lønnsomhet i driften samt økt effektivitet. Disse målene ble formulert for å kunne overleve og utvikles i et marked med friere konkurranse. Visjonen i den andre strategiperioden var at SAS skulle bli det naturlige eller det selvsagte valget. Videre ble det definert flere mål for å oppnå visjonen. Målene omhandlet lønnsomhet, langsiktig konkurranseevne og økt effektivitet. Begrunnelsen for lønnsomhetsmålet hang sammen med det overordnede målet om å skape verdier for sine eiere. I tillegg hadde de et mål om at SAS skulle bli sterkere og mindre komplekst. Dette kan ses i sammenheng med diskusjonen over, om at konkretisering og klargjøring av mål kan bidra til å minske oppmerksomhets- og kapasitetsproblemer. Selv om det overordnede målet på 1980-tallet var noe uklart i forhold til argumentasjonen i forrige avsnitt, klargjøres en del gjennom visjon og strategiske målsetninger. Visjonen sier noe om hva SAS ønsker å oppnå,

og den definerer en målgruppe som skal prioriteres. Videre klargjøres også ytterligere to kundegrupper som danner grunnlaget for mål og marginalstrategier. Sammenhengen mellom det overordnede målet, visjonen og de strategiske målsetningene fremstår i denne perioden som relativt tydelig. På 2000-tallet er visjonen noe mer vag enn på 1980-tallet. Det defineres flere mål for å støtte opp om visjonen, men sammenhengen mellom visjonen og disse målene kan sies å være noe mindre tydelig enn i den første perioden. Dersom vi ser de overordnede oppgavene og forretningsideen i sammenheng med visjonen og de strategiske målsetningene kan det derfor virke som om SAS i begge periodene etablerer og konkretiserer mål som vil minske organisasjonens oppmerksomhets- og kapasitetsbegrensninger. Dette vil innebære at det instrumentelle perspektiv har forklaringskraft i begge strategiperiodene. Da sammenhengen mellom disse områdene virker noe mer tydelig på 1980-tallet kan denne perioden muligens i større grad knyttes til denne argumentasjonen.

I begge strategiperiodene definerer SAS mål som omhandler økt effektivitet og større lønnsomhet. Begrunnelsen for dette målet er imidlertid noe ulik. På 1980-tallet ble målet om økt effektivitet begrunnet ut i fra et mål om å kunne overleve og utvikle seg i et friere marked. Videre ble dette knyttet til erfaringer fra dereguleringen i USA på slutten av 1970-tallet. Også på 2000-tallet ble dette målet knyttet til at SAS skulle overleve og utvikle seg i et konkurranseintensivt marked. I tillegg ble målsetningen om økt effektivitet og større lønnsomhet knyttet til det overordnede målet om å skape verdier for sine eiere. Det at SAS i denne perioden begrunner økt effektivitet med det å skape verdier for aksjonærene kan tyde på en instrumentell tankegang. Det knytter seg til grunnelementet i det instrumentelle perspektiv. SAS ble ansett som en organisasjon, et verktøy for sine eiere, hvor hovedformålet var å skape profitt.

De siste kjennetegnene ved periodene som trekkes frem i figur 5 er knyttet til kontinuiteten i de strategiske periodene. På 1980-tallet ble visjonen om "The Businessman's Airline" med tilhørende hovedstrategi og marginalstrategi beholdt, selv etter at Jan Carlzon på lederplass i årsrapporten fra 1983/84 konstaterte at disse målene var oppnådd (SAS 1983/84:4). I perioden på 2000-tallet var dette annerledes. SAS lanserte i løpet av denne perioden tre strategier. Spesielt det som omhandler strategien S11 kan knyttes til de to teoretiske perspektivene. Her beskriver årsrapportene for det første hvordan prosessen var før målene og strategiens hovedområder ble formulert. I forkant av utformingen av S11 hadde Mats Jansson hatt samtaler med over 2000 ansatte, ledere, styremedlemmer og

fagforeningsrepresentanter (SAS 2007:6). Dette kan forklares ut i fra forhandlingsvarianten om formulering og etablering av mål i det instrumentelle perspektiv. Hovedpoenget her er at formulering og endring av mål kan være et uttrykk for kompromisser og forhandlinger mellom ulike interesser. Dette kan medføre høyere grad av legitimitet, men samtidig føre til at målene blir mer uklare (Christensen m.fl. 2009:104-108). Gjennom å involvere og snakke med de ulike interessentene internt i SAS kan Mats Jansson dermed ha forsøkt å skape høyere grad av legitimitet rundt målene og beslutningene i den nye strategien. Samtidig var målet med S11 at den skulle tydeliggjøre retningen til konsernet, noe som trolig ville innebære relativt klart definerte mål (SAS 2007:6). På den annen side kan denne prosessen også ses i lys av kulturperspektivet. Samtalene Mats Jansson hadde med de ulike interessentene i organisasjonen kan ha bidratt til at han ”oppdaget” de uformelle målene som hadde vokst frem i organisasjonen. Dersom dette var tilfellet ville den nye ledelsen ha mulighet til å justere de offisielle og formelle målene slik at de stemte overens med de uformelle (Christensen m.fl. 2009:101-106). Dette må imidlertid ses i sammenheng med strategien Core SAS som ble lansert to år etter. SAS begrunnet den nye strategien med blant annet problemer med implementeringen og liten fremgang i forhandlingene med fagforeningene (SAS 2008:8). Dette kan tyde på at S11 ikke var i samsvar med de uformelle målene som eksisterte i SAS. I henhold til kulturperspektivet vil slike uformelle mål enten virke sammen med å støtte opp om de formelle målene, eller øke interne spenninger og undergrave dem (Christensen m.fl. 2009:101-106).

6.2 Prioriterte oppgaver og områder

En strategi vil være en beskrivelse av hva organisasjonen skal gjøre for å realisere sine mål (Jacobsen og Thorsvik 2007:35). De prioriterte oppgavene og områdene vil derfor være nært knyttet til de overordnede målene som drøftes ovenfor. Felles for de to strategiperiodene var en markedsorientering. Det var altså behovene i markedet som skulle være i hovedfokus. Bortsett fra denne likheten er det relativt få felles trekk ved de to periodenes strategier. I de første årene av 1980-tallet valgte ledelsen å utforme en strategi som i første omgang kun omhandlet flyvirksomheten. De øvrige virksomhetene i konsernet skulle drives separat slik at ledelsesressursene kunne fokuseres mot å gjøre flyvirksomheten lønnsom igjen (SAS 1981/82:33). Selv om de anså det som avgjørende å gjøre flyvirksomheten lønnsom også på 2000-tallet, ble strategiene utformet for å gjelde hele konsernet SAS. Dette kan være en av grunnene til at sammenhengen mellom visjonen og de strategiske målene er noe mer uklar i

denne perioden. Siden både visjonen og målene skulle omfatte flere ulike virksomhetsområder var det muligens vanskeligere for SAS å få fullstendig oversikt over alle mulige løsninger og konsekvenser. Et slikt tilfelle vil kunne forklares ut i fra organisasjoners begrensede rasjonalitet og det instrumentelle perspektiv (Christensen m.fl. 2009:36). I henhold til denne argumentasjonen kan målene også bevisst ha blitt uklart formulert for å gi ledelsen større fleksibilitet (ibid.:104-108).

Videre var oppbyggingen av strategiene noe ulik i de to periodene. Under den første perioden startet SAS med å definere tre kundegrupper som la grunnlaget for visjonen og strategiene. Visjonen viste hvilken kundegruppe som skulle prioriteres og de bygde sin hovedstrategi opp rundt denne. Hovedstrategien inneholdt en tydelig definert kundegruppe og det ble forklart hvorfor og hvordan denne gruppen skulle prioriteres. I tillegg utarbeidet SAS en marginalstrategi som skulle støtte opp om hovedstrategien. Denne omfattet kundegruppen ”turister” (SAS 1982/83:35). De to strategiene var tett knyttet sammen. Det er likevel ikke noe problem å forstå skillet mellom dem, samt hvilken hensikt de to strategiene skulle tjene. Den andre strategiperioden var preget av flere strategier, men disse hadde en rekke likhetstrekk. Det ble etablert overordnede mål og definert fire til fem strategiske ”hovedområder” som skulle vise retningen for konsernet. Kostnadsreduksjoner og fokus på hjemmemarkedet og kjernevirksomhet var de klareste likhetstrekkene i de tre strategiene. Sammenlignet med den første perioden er sammenhengen mellom områdene i mindre grad forklart i denne perioden. De virker å stå mer som frittstående områder enn som en samlet helhet. Koblingen mellom mål og midler er hovedelementet i konsekvenslogikken og de formålsrasjonelle handlingene i et instrumentelt perspektiv. Koblingen virker ut i fra dette å være tydeligere på 1980-tallet enn på 2000-tallet. Det at sammenhengen mellom områdene i den andre perioden samlet sett virker noe mer uklar og inkonsistent kan tolkes i retning av det instrumentelle perspektivs forklaring om organisasjoner og begrenset rasjonalitet, og knytte seg til argumentasjonen i forrige avsnitt. Omgivelsene til SAS i den siste perioden var mer komplekse enn på 80-tallet. Markedet hadde blitt deregulert og det var betydelig flere konkurrenter innenfor flyindustrien. Sammenlignet med 1980-tallet kan det derfor ha vært mer problematisk å ha oversikt over alternativer og konsekvenser. Selv om den siste perioden etter denne argumentasjonen vil kunne plasseres under betegnelsen ”begrenset rasjonalitet”, vil man likevel kunne si at begge periodene bærer preg av konsekvenslogikk i henhold til det instrumentelle perspektiv (Christensen m.fl. 2009, s.36).

Den tredje hovedforskjellen mellom de to strategiperiodene omhandler hvilke områder som ble definert. I den første perioden defineres tre kundegrupper i strategiene. Disse ble delt inn i hver sin strategi, som viste prioriteringen mellom gruppene. Hjemmemarkedet ble i den overordnede oppgaven definert til å være Skandinavia. Herfra skulle SAS betjene alle destinasjoner av interesse for forretningsreisende (SAS 1982/83:36). Den ledige kapasiteten på disse destinasjonene skulle tilbys privatreisende til en lavere pris, i henhold til marginalstrategien for passasjerflygningen. Tjenestene som SAS skulle tilby var i liten grad avgrenset i denne perioden. SAS hadde som mål å tilby alle tjenester fra reisen ble bestilt til bagasjen ble pakket ut på bestemmelsesstedet (ibid.:35). I oppgavens andre strategiperiode var markedet og tjenestene tydeligere definert enn på 1980-tallet. Alle de tre strategiene hadde fokus på hjemmemarked og kjernevirksomhet. Kundegruppen SAS skulle fokusere på var noe mer uklart. Hvordan SAS definerte sine kundegrupper blir beskrevet under kapittel 6.1. Her argumenteres det for at tydeliggjøringen av kundegruppen som konsernet skulle fokusere på i Core SAS kan ha bidratt til å lette organisasjonen og dens medlemmer sine oppmerksomhets- og kapasitetsbegrensninger. Denne argumentasjonen er basert på de overordnede målene. Når man tar strategien med i betraktningen endres dette noe. Det fremgår av Core SAS at selv om hovedfokus skulle være forretningsreisende, skulle SAS fortsatt satse på privatdestinasjoner (SAS 2008:10). Videre lanserte SAS sitt varemerkeløfte, ”Service and Simplicity”, som en del av denne strategien. Dette løftet innebar at de skulle tilby både service og enkelhet til sine kunder (Ibid.). De la seg med dette mellom de klassiske nettverksselskapene og lavprisselskapene, da de skulle tilby de samme tjenestene som begge disse typene flyselskap. Dette kan tenkes å ha bidratt til å igjen øke organisasjonens oppmerksomhet – og kapasitetsproblem. Samtidig skiller dette seg fra strategiene i perioden på 1980-tallet, hvor det var tydelig presisert at pris- og produkt differensieringen skulle være tydelig (SAS 1984/85:10). I forhold til de prioriterte oppgavene og områdene kan begge strategiperiodene imidlertid knyttes til det instrumentelle perspektiv gjennom konsekvenslogikk og begrenset rasjonalitet.

6.3 Organisasjon

Som en del av den strategiske tilnærmingen endret SAS den formelle strukturen i de to periodene. Det at en organisasjon endrer den formelle strukturen som en del av en strategi kan forklares ut i fra det instrumentelle perspektiv. I henhold til dette perspektivet vil organisasjonen kunne oppnå mål gjennom å endre formelle ledd i organisasjonen (Scott

2003:36). Når SAS i disse tilfellene endret formelle ledd som en del av en strategi kan det tyde på at disse endringene anses som et middel for at målene i strategien skal nås. For å kunne si noe mer presist i forhold til de to teoretiske perspektivene må dette diskuteres ut i fra det SAS hevder er hensikten bak omorganiseringene. På 1980-tallet omorganiserte SAS flyvirksomheten for å støtte opp om og understreke den nye retningen til selskapet (SAS 1982/83:38). Ledelsen brukte betegnelsen horisontal heller enn en vertikal organisasjon. Dette innebar en desentralisering der problem skulle løses der de oppstod og beslutninger fattes i frontlinjen (Ibid.:5). SAS mente at desentraliseringen ville være en forutsetning for at flyselskapet skulle kunne jobbe mer effektivt, og dermed gi SAS en større mulighet til å oppnå resultater. Videre skulle de organisatoriske endringene bidra til bedre service for kundene og mer tilfredse medarbeidere (SAS 1983/84:5). Samtidig ble det presisert at den formelle strukturen i seg selv ikke ville løse noen problemer. På 2000-tallet gjennomgikk SAS to omorganiseringer i løpet av strategiperioden oppgaven undersøker. I 2002 ble den formelle strukturen desentralisert gjennom at det ble opprettet datterselskaper innenfor alle virksomhetsenheter og flyselskap. I 2009 ble strukturen igjen sentralisert og datterselskapene ble samlet i større virksomheter. Begrunnelsene og hensikten med de to omorganiseringene på 2000-tallet var tilnærmet lik. For det første skulle endringene i den formelle strukturen medføre kostnadsbesparelser og økt effektivitet for konsernet. For det andre skulle begge omorganiseringene gjøre at beslutningsprosessene ble raskere. Videre ville den nye strukturen føre til at SAS kunne reagere raskere på markedet og dermed lettere tilpasse seg dette (SAS 2002:4; SAS 2008:12). Forskjellene mellom periodene vil knytte seg til det SAS hevdet endringene i den formelle strukturen ville medføre. På 1980-tallet kan spesielt det at endringene ville gi SAS større muligheter til å oppnå resultater forklares ut i fra det instrumentelle perspektiv. Det samme kan begrunnelsene og hensikten med omorganiseringene på 2000-tallet. Dette vil knytte seg til diskusjonen innledningsvis i avsnittet om forbedret måloppnåelse som en følge av strukturelle endringer. Innenfor det instrumentelle perspektiv hevdes det at endringer i den formelle strukturen vil endre atferden til medlemmene, og dermed forbedre en organisasjons måloppnåelse (Scott 2003:36). På 1980-tallet er målet som skal oppnås noe generelt da SAS hevder endringene vil gi muligheter til å oppnå resultater. Samtidig ble det presisert at den formelle strukturen *i seg selv* ikke ville løse noen problemer. Dette gjør at perioden på 1980-tallet i mindre grad kan forklares ut i fra denne argumentasjonen i det instrumentelle perspektiv. I perioden på 2000-tallet er imidlertid begrunnelsene for de strukturelle endringene direkte knyttet til de strategiske målene om effektivitet, lønnsomhet og langsiktig konkurranseevne. Dette tyder på

at organisasjonsstrukturen anses som et middel for å oppnå organisasjonens mål. Tankegangen i SAS på 2000-tallet innebærer at endringene i den formelle strukturen også vil endre atferden til organisasjonsmedlemmene. Endringene i den formelle strukturen i denne perioden vil derfor i stor grad kunne forklares ut i fra Scott (2003) sin argumentasjon om strukturelle endringer i det instrumentelle perspektiv.

Videre er en av forskjellene mellom de to periodene tydeligheten i rollefordelingen i de desentraliserte strukturene. I perioden på 1980-tallet ble fullmakter delegert slik at de ansatte i frontlinjen hadde myndighet til å ta beslutninger, uten å be om støtte lenger opp i hierarkiet. Endringene i den formelle strukturen medførte at medarbeiderne ble gitt myndighet til å fatte de beslutningene som de selv mente var best i det gitte tilfellet. Dette innebar også en forventning om at de ansatte skulle sette seg inn i og selv vurdere de enkelte situasjonene (SAS 1984/85:15). Som en del av desentraliseringen av SAS i 2002 fikk medarbeiderne større frihet og fleksibiliteten ble større. Samtidig fikk de ansatte også et ansvar for enhetens resultat (SAS 2004:9; SAS 2005:4). Ut over dette sier ikke årsrapportene noe om hvilken myndighet som ble delegert til de ansatte. Når Mats Jansson tok over som konsernsjef i 2007 mente han det var behov for en tydeligere rollefordeling i konsernet. Dette skulle sikre kvalitet og tempo i fremtidige forbedringstiltak (2006:7). I henhold til Christensen m.fl. (2009:34) kan en formell organisasjonsstruktur forstås som ”en struktur som består av posisjoner og regler for hvem som bør eller skal gjøre hva, og hvordan ulike oppgaver bør eller skal utformes”. Den formelle strukturen i SAS på 1980-tallet kan sies å være relativt tydelig på hvem som skulle gjøre hva, men i forhold til *hvordan* oppgavene skulle gjøres ble det gitt større frihet for de enkelte rolle innehaverne. I dette lå også en forventning om at de ansatte skulle bruke sine individuelle egenskaper i sine roller. Forventningene kan dermed sies å være mer personlige enn det Egeberg (1984:21) og Scott (2003:36) legger opp til i det instrumentelle perspektiv. Videre la den ”horisontale organisasjonen” opp til samarbeid mellom de ulike enhetene og avdelingene i SAS. Strukturen knyttet altså forventninger både til medarbeidernes personlige egenskaper og relasjonene mellom rolle innehaverne, noe som vil være i tråd med Scott (2003:59) sin beskrivelse av de uformelle strukturene i kulturperspektivet. Dette kan tyde på at SAS på 1980-tallet hadde til hensikt å åpne opp for at de uformelle strukturene skulle supplere den formelle strukturen. I perioden på 2000-tallet hevdet Mats Jansson at det var behov for en tydeligere rollefordeling i konsernet. Dette utsagnet kan tolkes i retning av at en tydeligere rollefordeling vil kunne regulere eller forme organisasjonsmedlemmenes atferd, da dette ville bidra til å sikre tempo og kvalitet. Det vil

dermed kunne knyttes til de upersonlige forventningene til rollene og posisjonene i en organisasjon, og kunne forklares ut i fra det instrumentelle perspektiv (Egeberg 1984:21; Scott 2003:36).

Den siste forskjellen som trekkes frem i figur 5 omhandler hvordan endringene i den formelle strukturen fungerte i de to periodene. SAS hadde som mål å utvikle en horisontal organisasjon i den første strategiperioden. I årsrapporten fra 1984/85 fremgår det at SAS fortsatt i stor grad jobbet på samme måte som tidligere, da organisasjonen fortsatt var byråkratisk og hierarkisk oppbygd (SAS 1984/85:15). Videre sa Jan Carlzon i intervjuet i Inside SAS at samarbeidet mellom de ulike funksjonene ikke fungerte i henhold til ideen om den horisontale organisasjonen (Inside SAS 1985, nr.3:5). Dette kan tolkes i lys av endring i kulturperspektivet. I henhold til dette perspektivet vil endring vil skje gjennom gradvise tilpasninger eller gjennom lengre stabile perioder som avløses av radikale brudd (Christensen m.fl. 2009:63). Frem til slutten av 1970-tallet hadde SAS bygd opp en svært byråkratisk organisasjon, hvor de fleste beslutningene ble tatt høyt oppe i hierarkiet. Det var også lite samarbeid på tvers av de ulike avdelingene (Burton og Obel 1995:42). Det var med andre ord en relativt stor kontrast mellom den organisasjonsstrukturen som Burton og Obel (1995) beskriver og den horisontale organisasjonen som SAS ønsket å oppnå på 1980-tallet. I følge teorien om stivhengighet vil en organisasjon endre seg gradvis fordi den henger fast i de historiske stiene (Christensen m.fl. 2009:63). Selv om både de eksterne omgivelsene og den interne organiseringen ble endret på slutten av 1970-tallet og begynnelsen av 1980-tallet, kan det at organisasjonen endret seg saktere enn det ledelsen ønsket forklares ut i fra resonnetet om stivhengighet. Samtidig kan sitatet av Jan Carlzon kan tyde på at de formelle endringene ble gjennomført, men at atferden til medlemmene ikke fulgte hensikten med den horisontale organisasjon. Samarbeidet mellom funksjonene vil være knyttet til relasjonene mellom rollenehaverne i organisasjonen, og dermed en del av den uformelle strukturen (Scott 2003:59). Da dette samarbeidet var vanskelig å oppnå kan det tyde på stivhengighet i den uformelle strukturen. Teorien om stivhengighet i kulturperspektivet kan dermed ha forklaringskraft i forhold til SAS i denne perioden.

I strategiperioden på 2000-tallet gjennomgikk SAS to omorganiseringer. I årsrapporten fra 2006 ble det vist til desentraliseringen av konsernstrukturen, og Mats Jansson mente denne hadde vært nødvendig for SAS (SAS 2006:7). Likevel ble det besluttet å sentralisere den formelle strukturen to år etter. Begrunnelsen for å endre organisasjonsstrukturen i 2009 var

knyttet til de overordnede målene (SAS 2008:12). Sindig og Bøllingtoft (2012) viser imidlertid til pressekonferansen hvor beslutningen om å sentralisere organisasjonsstrukturen i SAS ble lansert. De hevder at Mats Jansson ikke la skjul på de vanskelighetene SAS hadde opplevd og stod ovenfor. Forskjellen mellom ledelsens holdninger til konsernets retning og de enkelte datterselskaperens makt hadde ført til at toppledelsen i SAS ville sentralisere makten i organisasjonen (ibid.:187). Dersom dette var tilfellet vil sentraliseringen i SAS gjennomgått i 2009 være i tråd med det instrumentelle perspektiv på ledelse. Her argumenteres det for at ledelsen kan styrke sin hierarkiske posisjon og øke mulighetene for iverksetting av beslutninger gjennom å endre de formelle strukturene (Christensen m.fl. 2009, s.123). Dersom vi følger Sindig og Bøllingtoft (2012) sin argumentasjon vil beslutningen om å sentralisere den formelle strukturen i 2009 dermed kunne forklares ut i fra et instrumentelt perspektiv.

6.4 Medarbeidere

I begge strategiperiodene ble både medarbeidertilfredshet og engasjement trukket frem som viktige for SAS. Forskjellen mellom de to periodene knytter seg til hvilke midler SAS skulle bruke for å oppnå dette. På 1980-tallet mente SAS at endringene i den formelle strukturen skulle føre til mer tilfredse medarbeidere. Personalideen kan sees sammenheng med dette, da den utdyper hvordan medarbeidertilfredshet var knyttet til organisasjonsstrukturen. Grunnlaget for det SAS kalte sin ”personalidé” var ledelsens overbevisning om at de ansatte både kunne og ønsket å bruke selskapets ressurser på en bedre måte, og gjøre en så god jobb som mulig for å tilfredsstille SAS sine kunder (SAS 1984/85:13). For at de ansatte skulle ha muligheten til dette måtte de gis størst mulig handlingsrom når de skulle løse sine arbeidsoppgaver. SAS ønsket at de ansatte skulle ta personlig ansvar og finne de beste løsningene i hver enkelt situasjon (SAS 1983/84:32). Dette kan tolkes i retning av at ledelsen både hadde tro på og ønsket å utnytte ressursene til de enkelte medarbeiderne. I følge Scott (2003:60) vil det innenfor kulturperspektivet argumenteres for at svært sentraliserte og formaliserte strukturer vil være lite effektive da de ikke utnytter ressursene som ligger i organisasjonsmedlemmenes intelligens og initiativ. Når SAS desentraliserte organisasjonsstrukturen og ga de ansatte mest mulig handlingsrom vil det kunne knyttes til denne kritikken. Det at ledelsen ønsket at medarbeiderne skulle ta personlig ansvar og selv finne de beste løsningene kan forstås som at forventningene til de ulike rollene var knyttet til de personlige egenskapene til de ansatte. Dette vil være i samsvar med Scott (2003:59) sin

beskrivelse av de uformelle strukturene i kulturperspektivet. Måten SAS ønsket å oppnå mer tilfredse og engasjerte medarbeidere på i denne perioden kan dermed forklares ut i fra kulturperspektivet.

På 2000-tallet beskrives SAS sin personalfilosofi i årsrapporten fra 2002. For å øke medarbeidertilfredsheten mente SAS det var viktig at de ansatte opplevde at de deltok i utviklingen av virksomheten. Dette skulle oppnås gjennom fornyet verktøy som skulle måle lederskap, humankapital og organisasjon. Verktøyet skulle føre til forbedringer innenfor disse områdene, og dermed økt medarbeidertilfredshet (SAS 2002:23). Videre inneholdt S11 et satsningsområde som omhandlet medarbeidernes engasjement. For å skape økt engasjement blant medarbeiderne skulle SAS i større grad integrere selskapets strategi i den daglige aktiviteten gjennom Performance Management (SAS 2007:7). I motsetning til et størst mulig handlingsrom for de ansatte på 1980-tallet, skulle medarbeidertilfredshet og -engasjement altså oppnås gjennom et måleverktøy og Performance Management i denne perioden. Dette kan knyttes til en instrumentelle tilnærming til ledelse. Innenfor dette perspektivet vil ledelse være tett knyttet til slike styringssystemer. Systemene vil legge opp til planlegging og kontroll fra ledelsens side (Christensen m.fl. 2009, s. 121). Det ligger også noe formålsrasjonelt i tankegangen rundt medarbeidertilfredsheten og engasjementet i denne perioden. Gjennom å bruke slike måleverktøy skulle SAS tette avstanden mellom de resultatene verktøyene ga og de målene SAS hadde satt innenfor områdene. Dette vil kunne ses i sammenheng med Christensen m.fl. (2009:33) sin beskrivelse av handlingslogikken i det instrumentelle perspektiv, hvor man antar at resultatene av handlingene blir som planlagt. Innenfor dette området kan SAS på 2000-tallet dermed forklares ut i fra et instrumentelt perspektiv.

Opplæringsprogram og kompetanseutvikling var et felles tema i de to strategiperiodene. Forskjellene mellom de to periodene er knyttet til målene med opplæringen. På 1980-tallet ønsket SAS å skape en organisasjon der alle medarbeiderne hadde kjennskap til selskapets mål og strategier. I tilknytning til dette gjennomgikk 12 000 medarbeidere et program hvor de blant annet fikk opplæring i SAS sine mål og strategier⁹. Opplæringsprogrammet skulle bidra til at ansvar og fullmakter på en effektiv måte kunne delegeres i organisasjonen (SAS 1983/84: 32). Videre var målene med programmet at det skulle gi de ansatte mulighet til å

⁹ I 1984 hadde SAS totalt 18848 ansatte

utvikle sin personlighet, samt gi medarbeiderne mulighet til å bedre løse sine arbeidsoppgaver. I tillegg skulle opplæringen bidra til at medarbeiderne var bedre forberedt på nye utfordringer og at de følte trygghet i ulike situasjoner (SAS 1984/85:13). På 2000-tallet var kompetanseutvikling et av områdene i personalfilosofien fra 2002. Her ble et velutdannet og engasjert personale trukket frem som nøkkelen til fremgang. Kompetanseutviklingen skulle ha fokus på samspillet mellom individenes og organisasjonens kompetanse. Medarbeiderne skulle gjennom kompetanseutviklingen forbedre profesjonalitet, evnen til å utvikle virksomheten, samt evne til å skape verdier (SAS 2002:23). I henhold til handlingslogikken i kulturperspektivet kan opplæringsprogrammet på 1980-tallet knyttes til logikken om det passende og koblingen mellom situasjoner og roller og identiteter. I følge Christensen m.fl. (2009:54) vil nye medlemmer som kommer inn i institusjonen oppdage og lære de kulturelle normene som knytter situasjoner til roller og identiteter. De kan enten lære disse normene gjennom passiv tilpasning eller på en mer aktiv ”indoktrinerende” måte gjennom kurs og opplæring. Opplæringsprogrammet kan ha gjort matchingen mellom normene og de ulike rollene og identitetene lettere, ettersom de ansatte kunne få en grunnleggende kulturell basis som ”rettesnor”. Handlingslogikken i kulturperspektivet kan også sies å være i samsvar med målene med opplæringsprogrammet. I følge March og Olsen (1989:160) vil logikken om det passende bidra til fleksibilitet og tilpasningsdyktighet, siden den hjelper medarbeiderne å handle i situasjoner med stor kompleksitet. Den vil med andre ord kunne bidra til å skape en trygghet blant medarbeiderne, samt gjøre dem bedre forberedt på nye utfordringer. Målene med kompetanseutviklingen på 2000-tallet kan i større grad knyttes forbedringer for organisasjonen, gjennom å blant annet sikre profesjonalitet og evnen til å skape verdier. Dette vil kunne knyttes til en instrumentell tankegang. Også på 1980-tallet kan hensikten med opplæringen sies å være knyttet til forbedringer for organisasjonen. I denne perioden gikk de imidlertid ”veien om” forbedringer for den enkelte ansatte, som deretter ville medføre forbedringer for SAS. På den ene side kan målene med opplæringen på 1980-tallet dermed knyttes til handlingslogikken i kulturperspektivet. På den andre side vil det være likhet mellom de to periodene gjennom at økt kompetanse hos medarbeiderne ville føre til forbedringer for organisasjonen.

7 Konklusjon

Hensikten med oppgaven var å undersøke hva som kjennetegnet strategiperiodene 1981-1986 og 2002-2011 i SAS. Videre var formålet å finne hovedforskjellene mellom de to periodene, for så å undersøke hvordan disse forskjellene kunne forklares ut i fra et instrumentelt og et kulturelt perspektiv.

For å besvare den første problemstilling har oppgaven beskrevet fire sentrale områder i de strategiske tilnærmingene til SAS. Kjennetegn ved de to periodene ble sammenfattet i figur 5. Strategiperioden som omfatter årene fra 1981 til 1986 kjennetegnes blant annet av visjonen om å bli ”The Businessman’s Airline”. Videre dannet tre kundegrupper grunnlaget for periodens strategier. I henhold til forretningsideen fokuserte SAS på å tilby en integrert reiseservice som en del av hovedstrategien. Den formelle strukturen ble endret i form av en desentralisering, hvor myndighet og fullmakter ble delegert til frontlinjen. I tillegg hadde SAS som mål å utvikle en horisontal organisasjon. I perioden som omfatter årene 2002 til 2011 var det tre strategier i SAS. Det argumenteres for at likhetene mellom disse var store og at de kan anses som en samlet strategiperiode. Visjonen var at SAS skulle bli det naturlige/selvsagte valget og de skulle skape verdier for eierne gjennom å tilby flyreiser. Kostnadsreduksjoner og kjernevirksomhet var gjennomgående fokusområder i de tre strategiene. I løpet av strategiperioden endret SAS den formelle strukturen to ganger. Først gjennom en desentralisering i 2002, og så gjennom en sentralisering av strukturen i 2009.

I henhold til den andre problemstillingen skulle oppgaven vise hva som var hovedforskjellene mellom de to periodene. I forhold til området som i oppgaven kalles mål og visjoner kan forskjellene for det første knyttes til strategiperiodenes overordnede mål og forretningside. Videre er det forskjeller mellom periodenes visjon og strategiske målsetning. Sammenhengen mellom mål, forretningside, visjon og strategiske målsetninger virker å være tydeligere på 1980-tallet enn på 2000-tallet. Den siste forskjellen som trekkes frem i diskusjonen om mål og visjoner omhandler kontinuiteten i de strategiske periodene. På 2000-tallet byttet SAS strategi tre ganger. I perioden på 1980-tallet ble visjonen og strategiene beholdt gjennom hele perioden. Selv om denne perioden omfatter færre år vil dette være en forskjell siden strategiene ble beholdt selv etter at SAS mente målene var nådd (SAS 1983/84:4). Forskjellene i forhold til dette området kan hovedsakelig forklares ut i fra det instrumentelle

perspektiv. Det andre området som beskrives i kapittel fire og fem omhandler strategiene og de prioriterte oppgavene og områdene. Den første forskjellen som trekkes frem i forbindelse med dette er knyttet til hva strategiene omfattet. Forskjellen ligger i at SAS på 1980-tallet utformet en strategi som i første omgang omhandlet flyvirksomheten. I den andre strategiperioden omhandlet strategiene hele konsernet. Videre er en forskjell at strategien i den første perioden var delt inn etter kundegruppe, mens strategiene i den andre perioden var delt inn i fokusområder. Den tredje forskjellen som trekkes frem handler om hvilke områder som ble definert i strategiene. Forskjellene mellom periodene knyttet til de prioriterte oppgaver og områder kan forklares ut i fra det instrumentelle perspektiv. Videre diskuteres forskjellene knyttet til organisasjonens oppbygning og endringer i den formelle strukturen. Den første forskjellen som trekkes frem handler om hensikten og begrunnelsene for endringene i den formelle strukturen. Under dette punktet kan perioden på 2000-tallet, i større grad enn perioden på 1980-tallet, forklares ut i fra det instrumentelle perspektiv. Den andre forskjellen omhandler tydeligheten i rollefordelingen i de to periodene. Her viser funnene at kulturperspektivet har forklaringskraft i forhold til perioden på 1980-tallet, mens det instrumentelle perspektiv vil kunne forklare perioden på 2000-tallet. Det samme gjelder den siste forskjellen som er knyttet til hvordan de strukturelle endringene fungerte i SAS. Det siste området som studeres i oppgaven handler om medarbeidere. Her er periodene ulike i forhold til hvilke midler SAS brukte for å øke medarbeidertilfredshet og engasjement. Videre inneholdt begge periodene opplæringsprogram eller kompetanseutvikling. Forskjellen i forhold til dette ligger hovedsakelig i hva som var målene med å øke medarbeidernes kunnskap og kompetanse. Under tema medarbeidere kan kulturperspektivet sies å ha større forklaringskraft ovenfor strategiperioden på 1980-tallet, mens strategiperioden på 2000-tallet vil være knyttet til det instrumentelle perspektiv.

Som utgangspunkt for oppgaven hadde jeg en innledende hypotese om at strategiperioden på 1980-tallet, i større grad enn strategiperioden på 2000-tallet, hadde elementer som kunne belyses ut i fra kulturperspektivet. Videre var det forventet at begge periodene ville bære preg av instrumentell tankegang. Funnene viser at begge periodene i stor grad har elementer som kan knyttes til det instrumentelle perspektiv innenfor områdene mål og visjon og prioriterte oppgaver og områder. Videre viser funnene at innenfor områdene organisasjon og medarbeidere kan perioden på 1980-tallet i større grad enn perioden på 2000-tallet forklares ut i fra kulturperspektivet. Dette kan tyde på at SAS i perioden på 1980-tallet hadde en mer kulturell tilnærming for å nå de instrumentelle målene. Funnene viser blant annet at SAS i

denne perioden åpnet opp for at de uformelle strukturene skulle supplere den formelle strukturen. I perioden på 2000-tallet vil den strategiske tilnærmingen i SAS hovedsakelig kunne forklares ut i fra det instrumentelle perspektiv. SAS lanserte i løpet av relativt kort tid tre strategier. Når en organisasjon lanserer en ny strategi vil det betone noe nytt og annerledes fra det som har vært. Denne studien viser likevel at det er store likheter mellom de tre strategiene. Dersom vi følger Sindig og Bøllingtoft (2012:187) vil det kunne sies at ledelsen sentraliserte makten på bakgrunn av uenigheter i organisasjonen. Dette vil i henhold til det instrumentelle perspektiv forklares gjennom at ledelsen kan styrke sin hierarkiske posisjon og øke mulighetene for iverksetting av beslutninger gjennom å endre den formelle strukturen (Christensen m.fl. 2009:123). Dette kan tyde på at SAS i denne perioden "kjempet mot" heller enn å åpne opp for at de uformelle strukturene skulle fungere sammen med de formelle. Det kan ha medført at SAS lanserte fornyede strategier fordi de strategiske målene ikke ble fulgt opp eller innfridd. Muligens var det slike tilfeller Peter F. Drucker refererte til når han hevdet at kultur spiser strategi til frokost.

For å forstå de to strategiperiodene i SAS og forskjellene mellom dem vil det altså være nødvendig å ta både det instrumentelle og det kulturelle i betraktning. De to teoretiske perspektivene vil forklare ulike elementer, og dermed utfylle hverandre. I henhold til oppgavens tittel vil det derfor kunne konkluderes med at det er det instrumentelle og det kulturelle som vil bidra til en bedre forståelse av de to strategiperiodene i SAS.

Litteraturliste

- Andersen, Svein S. (1997) *Case-studier og generalisering*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Buraas, Anders (1972) *Fly over fly. Historien om SAS*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Burton Richard M. og Børge Obel (1995) *Strategic organizational diagnosis and design*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Christensen, Tom (1994) *Politisk styring og faglig uavhengighet. Reorganisering i den sentrale helseforvaltningen*. Oslo: TANO.
- Christensen, Tom, Per Lægroid, Paul G. Roness og Kjell Arne Røvik (2009) *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Egeberg, Morten (1984) *Organisasjonsutforming i offentlig virksomhet*. Oslo: Aschehoug/Tanum-Nordli.
- Fivesdal, Egil, Jørgen Frode Bakka og Odd Nordhaug (2004) *Organisasjon og ledelse*. 4.utg. Oslo: Cappelen Forlag.
- Jacobsen, Dag Ingvar, Jan Thorsvik (2007) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Krasner, Stephen D. (1988) Sovereignty: An Institutional Perspective. *Comparative Political Studies*, 21 (1). 66-94.
- Ladegård, Gro og Signy Irene Vabo (2011). Ledelse, styring og verdier. *Magma nr.1 2011*. 23-31.
- Lov om årsregnskap m.v. (regnskapsloven) av 17. juli 1998 nr.56.

- March, James G., Johan P. Olsen (1989) *Rediscovering Institutions. The Organizational Basis of Politics*. New York: The Free Press.
- Nesheim, Torstein (1989) *Organisasjonskultur som styringsform*. LOS-senter, notat 89/4. Bergen: LOS Senteret.
- Punch, Keith F (2005) *Introduction to Social Research*. London: Sage Publications.
- Roness, Paul G. (1997) *Organisasjonsendringar*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ryhaug, Marianne (2002) Å bringe tekster i tale – mulige metodiske innfallsvinkler til tekstanalyse i statsvitenskap. *Norsk statsvitenskapelige tidsskrift, (4)*. 303-327.
- SAS (1981/82) *Årsredovisning*. Scandinavian Airlines System.
- SAS (1982/83) *Årsredovisning*. Scandinavian Airlines System.
- SAS (1983/84) *Årsredovisning*. Scandinavian Airlines System.
- SAS (1984/85) *Årsredovisning*. Scandinavian Airlines System.
- SAS (1985/86) *Årsredovisning*. Scandinavian Airlines System.
- SAS (1986/87) *Årsredovisning*. Scandinavian Airlines System.
- SAS (2002) *SAS konsernets årsrapport*. SAS Group.
- SAS (2003) *SAS konsernens årsredovisning*. SAS Group.
- SAS (2004) *SAS konsernens årsredovisning*. SAS Group.
- SAS (2005) *SAS konsernens årsredovisning*. SAS Group.
- SAS (2006) *SAS konsernens årsredovisning*. SAS Group.

SAS (2007) *SAS koncernens årsredovisning*. SAS Group.

SAS (2008) *SAS koncernens årsredovisning*. SAS Group.

SAS (2009) *SAS koncernens årsredovisning*. SAS Group.

Scott, W. Richard (2003) *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*.
5th edition. New Jersey: Pearson Education.

Scott, W. Richard (2008) *Institutions and Organizations*. Thousands Oaks: Sage.

Selznick, Philip (1997) *Lederskap*. Oslo: Tano Aschehoug.

Sindig, Knud og Anne Bøllingtoft (2012) *Cases om organisation og ledelse*.
Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Simon, Herbert A. (1997) *Administrative Behavior. A study of Decision-Making
Processes in Administrative Organizations*. 4th edition. New York: The Free Press.

Upubliserte kilder:

Inside SAS (1985), nr.3

Inside SAS (2007), nr.6

SAS a *Nu skal vi begynne å sloss!*

SAS b (1983) *Nå skal vi bruke hodet*

SAS c *Utfordringen*

Alle kilder som er brukt i denne oppgaven er oppgitt.

Antall ord: 21994

