

Vår 2012

Studentnummer: 979885

Emnekode: BAC3100

Bacheloroppgave ved Markedshøyskolen, Campus Kristiania
Atlantica Båtforsikring - en trygg merkevare på sjøen

Oslo 31.mai 2012

Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.

Forord

Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av Bachelorstudiet i Kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling ved Markedshøyskolen, Campus Kristiania.

Arbeidet med oppgaven har vært interessant og svært lærerikt, og jeg ønsker å takke flere personer som har bidratt.

Først og fremst vil jeg rette en stor takk til Jan Helge Grimseid, daglig leder i Atlantica Båtforsikring. I tillegg til å være til stor inspirasjon, lot han meg få bli en del av organisasjonen og la forholdene til rette slik at jeg fikk muligheten til å knytte teorien opp mot en reell case. En takk rettes også til alle ansatte for gode intervjuer og uformelle samtaler. Uten denne muligheten ville jeg ikke sattet igjen med en forståelse for hvordan teorien faktisk fungerer i praksis.

En like stor takk rettes også til min veileder, Rune Bjerke, som underveis i arbeidet med oppgaven har kommet med tilbakemeldinger som har utfordret tankesettet mitt og åpnet øynene mine. En takk rettes også til min mor som har bistått med korrekturlesning.

Sist men ikke minst ønsker jeg å takke samboeren min for at hun har holdt ut med meg under arbeidet med bacheloroppgaven, og for alle konstruktive og gode tilbakemeldinger. Du har vært en fantastisk støttespiller for meg gjennom hele denne perioden.

Nå gjenstår det bare å ønske deg en god lesning!

Oslo, 31. mai 2012

Studentnummer:
979885

Innholdsfortegnelse

Del 1: Introduksjon

1.0 Introduksjon	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	1
1.2 Formålet med oppgaven.....	2
1.3 Casebeskrivelse.....	2
1.3.1 Atlantica Båtforsikring.....	2
1.3.2 Virksomheten.....	3
1.3.3 Atlanticas strategiske plattform og mål.....	4
1.4 Problemstilling og analysespørsmål.....	5
1.5 Oppgavens problemområde.....	5
1.5.1 Teoretiske perspektiver.....	5
1.5.2 Oppgavens utfordringer og avgrensninger.....	7
1.6 Kort om metode.....	7
1.7 Oppgavens struktur.....	7
1.7.1 Del 2: Litteraturgjennomgang.....	7
1.7.2 Del 3: Metode, analyse og rapportering.....	8

Del 2: Litteraturgjennomgang

2.0 Definisjon og forklaring av sentrale begreper	9
2.1 Hva er en merkevare?.....	9
2.1.1 Hvorfor bygge merkevarer?.....	9
3.0 Markedsføring	10
3.1 Innledning.....	10
3.2 De syv P-er.....	10
3.3 To perspektiver på merkebygging.....	10
3.3.1 Utside-inn-perspektivet.....	11
3.3.2 Inside-inn-perspektivet.....	12
3.4 Deltakende markedsføring og merkebygging.....	14
3.5 Sammenkplingsmodellen.....	14

3.6 Oppsummering.....	16
4.0 Lederskap.....	17
4.1 Innledning.....	17
4.2 Personlighet.....	17
4.2.1 Personligheten til dagens ledere.....	17
4.2.2 Ulike personlighetstyper.....	18
4.3 Holdninger og atferd.....	19
4.3.1 Den psykologiske kontrakten.....	19
4.3.2 Fem grunnleggende spørsmål for gode ledere.....	20
4.4 Kunnskap og ferdigheter.....	20
4.4.1 Teamarbeid.....	20
4.5 Lederskapskvaliteter for organisasjonsdrevet, deltakende merkebygging.....	21
4.6 Oppsummering.....	22
5.0 Driverne av de menneskelige ressursene.....	24
5.1 Innledning.....	24
5.2 Motivasjon og engasjement.....	24
5.2.1 Medarbeiderne sine kunnskaper og ferdigheter.....	24
5.2.2 Motivasjon i mindre organisasjoner.....	25
5.3 Tilfredshet og tillit.....	25
5.3.1 Hvordan skape tillit og tilfredshet i organisasjonen?.....	26
5.4 Oppsummering.....	27
6.0 Organisasjonskultur.....	29
6.1 Innledning.....	29
6.2 De uformelle elementene i en organisasjon.....	29
6.3 Visjon og verdier.....	30
6.4 Samsvar og konsistens.....	31
6.5 Tilpasningsdyktighet.....	31
6.6 Leders påvirkning på organisasjonskulturen.....	32
6.7 Oppsummering.....	33

Del 3: Metode, analyse og rapportering

7.0 Metode	34
7.1 Innledning.....	34
7.2 Formål, problemstilling og analysespørsmål.....	34
7.3 Forskningsdesign.....	35
7.4 Utvalgsstørrelse, strategisk utvelgelse av informanter og rekruttering.....	35
7.5 Datainnsamling.....	36
7.6 Utforming av intervjuguide.....	37
7.7 Transkribering og datareduksjon.....	37
7.8 Analyse, tolkning og teoriutvikling.....	38
7.9 Kvalitetssikring.....	38
7.10 Etske betraktninger.....	39
8.0 Analyse	40
8.1 Innledning.....	40
8.2 Markedsføring.....	40
8.2.1 Beskrivelse gjennom informantens øyne.....	40
8.2.2 Beskrivelse gjennom observasjon.....	42
8.2.3 Analyse av markedsføringen.....	43
8.2.4 Konklusjon.....	44
8.3 Lederskap.....	45
8.3.1 Beskrivelse gjennom informantens øyne.....	45
8.3.2 Beskrivelse gjennom observasjon.....	47
8.3.3 Analyse av lederskapet.....	48
8.3.4 Konklusjon.....	50
8.4 Driverne av de menneskelige ressursene.....	51
8.4.1 Beskrivelse gjennom informantens øyne.....	51
8.4.2 Beskrivelse gjennom observasjon.....	53
8.4.3 Analyse av driverne av de menneskelige ressursene.....	54
8.4.4 Konklusjon.....	56
8.5 Organisasjonskultur.....	57
8.5.1 Beskrivelse gjennom informantens øyne.....	57

8.5.2 Beskrivelse gjennom observasjon.....	59
8.5.3 Analyse av organisasjonskultur	60
8.5.4 Konklusjon.....	62
8.6 Konklusjon og anbefalinger.....	63
8.7 Videre optimalisering.....	65

Litteraturliste

Vedlegg

- Vedlegg 1 E-post til alle ansatte fra daglig leder
- Vedlegg 2 Intervjuguide til ansatte
- Vedlegg 3 Intervjuguide til leder
- Vedlegg 4 Transkribert intervju med ansatt 1
- Vedlegg 5 Transkribert intervju med ansatt 2
- Vedlegg 6 Transkribert intervju med ansatt 3
- Vedlegg 7 Transkribert intervju med leder
- Vedlegg 8 Observasjonsdagbok
- Vedlegg 9 Atlantica sine annonser
- Vedlegg 10 Landingsside
- Vedlegg 11 Konkurrerende aktører sine annonser

Figurliste

Figur 1	Organisasjonens oppbygning.....	3
Figur 2	Produktbasert eller tjenestebasert virksomhet?.....	3
Figur 3	Strategisk plattform for Atlantica Båtforsikring.....	4
Figur 4	Merkeverdimodellen.....	9
Figur 5	Faktorer som påvirker kundeoppfatninger.....	12
Figur 6	Sammenkoblingsmodellen.....	15
Figur 7	Lederskapskvaliteter for organisasjonsdrevet merkebygging.....	22
Figur 8	Herzbergs tofaktorteori om jobbtilfredshet.....	26
Figur 9	Maslows behovshierarki.....	27
Figur 10	Ulike endringstyper.....	32

Sammen drag

Oppgaven består av to hoveddeler. Den første delen viser utvalgt teori om hva som kjennertegner et godt lederskap, hvordan man motiverer de menneskelige ressursene i organisasjonen og hvordan man kan skape en god organisasjonskultur. Den andre delen ser teorien i praksis knyttet opp mot en case, Atlantica Båtforsikring, her følger det en beskrivelse som er et resultat av datainnsamling gjennom dybdeintervjuer og observasjon. Videre vil det følge anbefalinger til hvordan bedriften mer bevisst kan bygge Atlantica som en sterk merkevare ved hjelp av et organisasjonsdrevet merkebyggingsperspektiv.

Bakgrunnen for dette temaet er oppfatningen om at ikke kun markedsføring kan bygge sterke merkevarer, men at prosessen må sees i en større helhet og at alle medlemmer i en organisasjon aktivt må gjøre sitt for å levere autentisk kunde verdi. Atlantica Båtforsikring er i dag en liten aktør i forsikringsmarkedet, men de har store mål om å ta markedsandeler fra sine konkurrenter. Oppgaven tar derfor for seg viktigheten av at organisasjonen i sin helhet jobber sammen om å nå målene slik at alle er med og styrer skuta riktig vei.

Oppgavens rammeverk er Sammenkopplingsmodellen til Bjerke og Ind. Det er derfor i denne oppgaven fokusert på teori om de fire sentrale driverne; markedsføring, lederskap, driverne av de menneskelige ressursene og organisasjonskultur.

Problemstillingen for oppgaven er som følger:

Hva kjennetegner Atlantica Båtforsikring sin markedsføring, deres lederskap, driverne av de menneskelige ressursene og organisasjonskultur? Hvordan kan de i fremtiden bevisst forbedre de nevnte driverne for å styrke sin merkebyggingssevne?

Oppgaven konkluderer med at Atlantica Båtforsikring har flere trekk som er positive sett ut i fra et organisasjonsdrevet merkebyggingsperspektiv, men at de har flere klare forbedringsområder for å optimalisere jobben med å styrke merkebyggingssevnen. Det fremmes avslutningsvis flere forslag for å styrke merkebyggingssevnen, blant annet må leder og de ansatte opparbeide en gjensidig forståelse for hverandre og kommunikasjonen må være en tydeligere og prioritert del av hverdagen.

Del 1: Introduksjon

1.0 Introduksjon

1.1 Bakgrunn for valg av tema

I løpet av studietiden har jeg vært gjennom mange spennende og ulike fag som spenner over lederskap, organisasjonsforståelse, vekststrategi og merkebygging. Når det var tid for å komme i gang med bacheloroppgaven, gikk jeg flere runder med meg selv om hva jeg ønsket å fordype meg i. Jeg kom frem til at jeg ønsket å se de ulike fagene i en sammenheng, samtidig som jeg ønsket å tilegne meg ny kunnskap. Med dette som utgangspunkt fant jeg sammenkoplingsmodellen til Bjerke og Ind (2007) relevant, og denne brukes som rammeverket for bacheloroppgaven. Sammenkoplingsmodellen har som utgangspunkt fire drivere som er koblet sammen gjennom deltakelse, kommunikasjon og kunnskapsdeling som påvirker styrken til merkebyggingsevnen (Bjerke og Ind 2007, 208). Driverne det er snakk om er markedsføring og analyse, lederskap, driverne av menneskelige ressurser og organisasjonskultur.

For størst mulig kunnskapsutbytte ønsket jeg å se hvordan driverne henger sammen i praksis. I den anledning kom jeg i kontakt med Jan Helge Grimseid som er leder for forsikrings-selskapet Atlantica Båtforsikring. Grimseid var meget positiv til mine tanker, og ga meg derfor muligheten til å utforske hans organisasjon i arbeidet med bacheloroppgaven.

Tidspunktet for min henvendelse til Grimseid kunne ikke være bedre. Atlantica fikk nemlig i november 2011 et tilbud fra et byrå på posisjonerings- og markedsføringsstrategi. Bakgrunnen for at de innhentet tilbudet er ønsket om å ta flere markedsandeler. Markedsføringen bidrar til å bygge merkekjennskap og skape holdninger og inntrykk av merket hos forbrukeren (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010, 215), og en kjent effekt er ofte salg. Dette er en fin strategi, men samtidig stiller jeg meg følgende spørsmål: Hva skjer med merket dersom en kunde opplever en sur kundebehandler på telefon? Eller hva skjer hvis produktet/tjenesten (i dette tilfellet båtforsikring) ikke viser seg å oppfylle alle forventninger kunden hadde til tjenesten etter at de hadde blitt eksponert for markedsføringen?

Svaret på sistnevnte spørsmål er at det mest sannsynlig vil oppstå et gap fordi erfaringen med merkevaren strider med kundens forventninger (Bjerke og Ind 2007, 208). Et gap vil påvirke merket i negativ forstand, og er noe en bedrift bør forsøke å unngå.

Så hvordan kan bedriften unngå et gap? Jeg mener at markedsføring og merkebygging må sees i en større helhet. De verdiene og assosiasjonene som forsøkes formidlet gjennom markedsføringen må være de verdier som kundebehandleren ånder og lever etter i sin atferd. Organisasjonskulturen må være samlet rundt ”de rette” verdiene og ledelsen spiller naturligvis en sentral rolle i hvordan for eksempel verdien best kan integreres i organisasjonen. Det er rett og slett ikke nok at markedsføringen er storartet dersom budskapet og leveransen ikke stemmer overens, for det er gjennom organisasjonens handling og behandling av kunder at bedriften oppnår sin særegne differensiering (Bjerke og Ind 2007, 49).

1.2 Formålet med oppgaven

Formålet med oppgaven er å tilegne meg ytterligere kunnskap om organisasjonsdrevet merkebygging, samt å fremme forslag og anbefalinger til Atlantica Båtforsikring sin videre merkebyggingstrategi.

1.3 Casebeskrivelse

1.3.1 Atlantica Båtforsikring

Atlantica Båtforsikring (heretter kalt Atlantica) ble grunnlagt i Sverige, nærmere bestemt i Gøteborg i 1916. De selger i utgangspunktet forsikring til alle typer fritidsbåter, men det legges enkelte begrensninger på hvem som forsikre båten hos dem. Det er blant annet innført et høyhastighetssertifikat-krav på båter som går raskere enn 46 knop, dette er for å unngå en portefølje av mange utsatte båttyper.

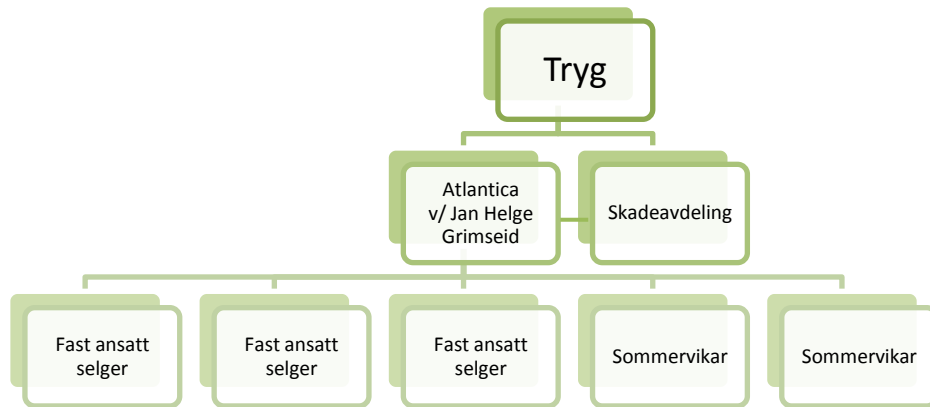
Bedriften har gjennom årene opparbeidet seg et godt rykte i båtmiljøene (Grimseid 2011). I følge en svensk undersøkelse ligger Atlantica på toppen av kundetilfredshet, dette er nok mye av grunnen til at over 57 000 svenske båteiere har forsikret sine båter hos Atlantica.¹

Atlantica var tidligere en del av det svenske forsikringsselskapet Moderna, som i 2009 ble kjøpt opp av det danske forsikringskonsernet Tryg. Atlantica er i dag 100 % eid av Tryg, det nest største forsikringsselskapet i Norden.

Atlantica ble etablert i Norge i 2009, og var det selskapet som vokste mest i 2009 og 2010, i både Norge og Sverige (Grimseid 2011). Atlantica har i dag kontorer i samme lokale som Tryg, de holder til på Lysaker. Totalt er de seks ansatte, hvorav tre av dem er fast ansatte selgere, to er sommervikarer og en person er leder. Bedriften ledes av Jan Helge Grimseid.

¹ Det ville vært interessant og sett dette tallet opp i mot det totale antall båteiere, men dessverre finnes det ikke noe register for hvor mange båter som finnes. Men det kan likevel sies at 57 000 kunder er svært mange.

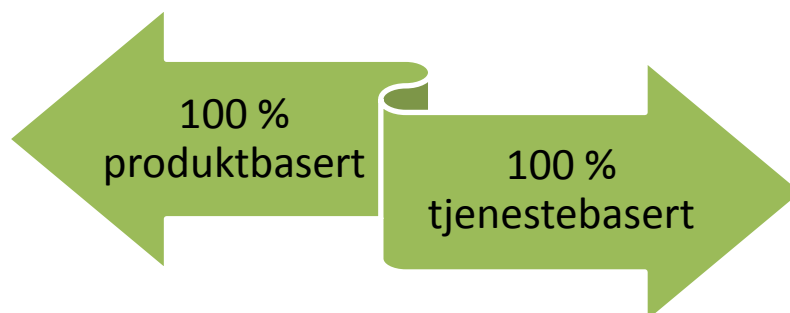
Ettersom Atlantica er organisert under Tryg har de et stort administrativt støtteapparat rundt seg og organisasjonen benytter derfor Enter (som også er en del av Tryg) sin skadeavdeling. Skadeavdelingen tar seg av alle henvendelser fra kunder som har fått skader eller noe frastjålet.



Figur 1. Organisasjonens oppbygning

1.3.2 Virksomheten

Bedrifter kan i hovedsak deles inn i to ulike virksomheter; tjenestebasert virksomhet og produktbasert virksomhet. Noen bedrifter ligger også i gråsonen mellom disse to. Atlantica defineres som en tjenestebasert virksomhet, da de selger forsikring, en ytelse som er immateriell og som i bunn og grunn ikke fører til at kunden eier noe (Kotler 2006, 382).



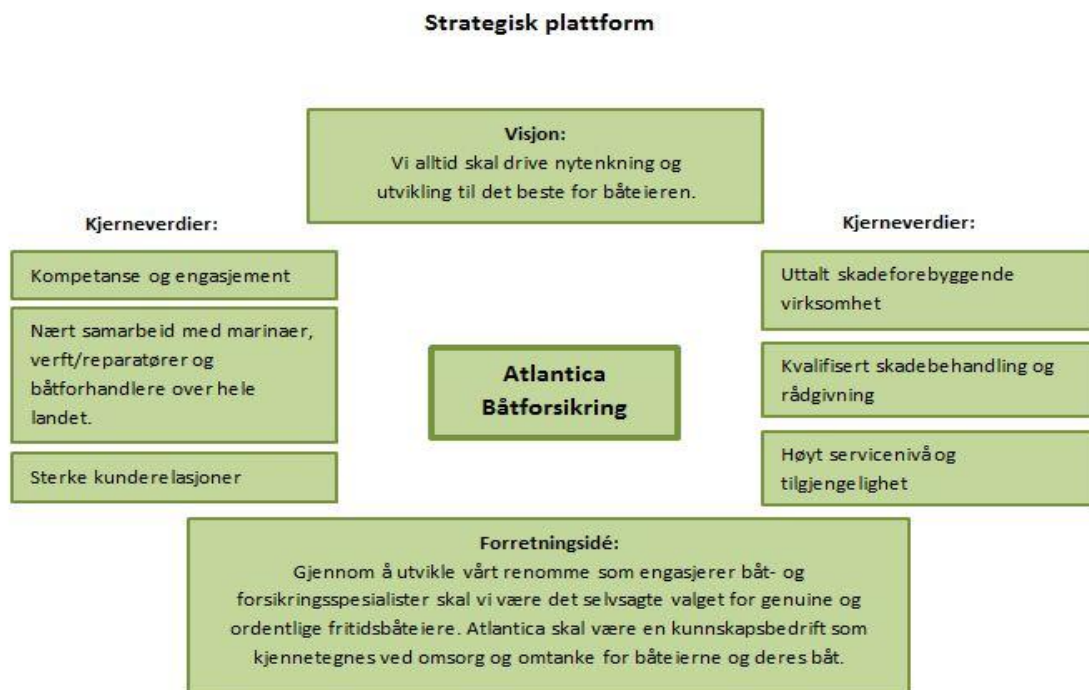
Figur 2. Produktbasert eller tjenestebasert virksomhet?

De ansatte påvirker en bedrifts konkurransesituasjon og Atlantica er bevisst på at ansettelse påvirker sluttproduktet. Derfor rekrutterer de bare ansatte med tidligere båterfaring. Dette er

med på å gi organisasjonen et godt utgangspunkt for at de ansatte skal forstå hva båteteiere ønsker og hva de vil ha.

Atlantica har, som de aller fleste bedrifter, noen utfordringer som venter dem fremover. Siden organisasjonen ikke har eksistert i Norge i mer enn to år, kan det ikke sies at Atlantica er en godt etablert merkevare, men de vekstmålene organisasjonen har fastsatt blir det viktig å være bevisst merkebygging. De kan få problemer med å nå de store målene hvis organisasjonen kun ser på merkebygging som en aktivitet et byrå betales for å utføre (ref. kapittel 1.1). Organisasjonsdrevet merkebygging kan derfor vise seg å være viktig for at Atlantica skal nå sine mål.

1.3.3 Atlanticas strategiske plattform og mål



Figur 3. Strategisk plattform for Atlantica Båtforsikring.

I figuren over kan vi se Atlantica sin strategiske plattform. Atlantica har som mål å doble antallet nye kunder hvert år i tre år fremover. Årets mål er å øke antallet kunder fra 1500 til 3000. Det vil si at neste år skal det økes fra 3000 eksisterende kunder til totalt 6000. Et mål som naturligvis vil kreve mye av organisasjonen som en helhet i fremtiden. Organisasjonens kjerneverdier kan da være en viktig faktor for hele organisasjonen slik at de vet hva Atlantica

står for og hvordan de kan leve ut merkevaren sin identitet. Det er derfor av stor betydning at alle som er tilknyttet Atlantica jobber samlet for å nå målene som er satt.

1.4 Problemstilling og analyse spørsmål

Oppgaven har følgende problemstilling:

Hva kjennetegner Atlantica Båtforsikring sin markedsføring, deres lederskap, drivere av de menneskelige ressursene og organisasjonskultur? Hvordan kan de i fremtiden bevisst forbedre de nevnte driverne for å styrke sin merkebyggingsevne?

For å besvare oppgavens problemstilling er det formulert fire analyse spørsmål.

1. Hva kjennetegner måten merkevaren Atlantica bygges på i dag?
2. Hva kjennetegner Atlantica sitt lederskap?
3. Hva kjennetegner driverne av de ulike menneskelige ressursene i Atlantica?
4. Hva kjennetegner Atlantica sin organisasjonskultur?

Dataene som samles inn til hvert enkelt analyse spørsmål vil gi informasjon om hvilke styrker og svakheter Atlantica har. Dette vil videre gi grunnlag for å komme med anbefalinger for hvordan Atlantica i fremtiden bevisst kan forbedre driverne for å styrke sin merkebyggingsevne.

1.5 Oppgavens problemområde

Fagområdene som blir berørt i denne oppgaven er fagområder hvor det finnes mye litteratur. Litteraturen som blir brukt er derfor begrenset til teori som forfatteren av denne oppgaven mener er relevant for å besvare oppgavens problemstilling.

1.5.1 Teoretiske perspektiver

Rammeverket for oppgaven er som nevnt sammenkplingsmodellen til Rune Bjerke og Nicholas Ind fra boken Organisasjonsdrevet Merkebygging (2007).

Sammenkplingsmodellen har som utgangspunkt fire drivere for merkebyggingsevnen, og det er disse fire driverne oppgaven spesielt vil belyse. For å gjøre dette benyttes bøker, artikler og teorier fra sentrale personer for på en god måte å forankre datainnsamlingen i teori tilknyttet de ulike driverne.

Markedsføringskapitlet tar for seg flere forfattere, deriblant Philip Kotler med boken *Markedsføringsledelse* (2005). Kotler kan sies å være den fremste innenfor markedsføringsfeltet. Andre forfattere er Bendik M. Samuelsen, Adrian Peretz og Lars E. Olsen med boken *Merkevareledelse på Norsk 2.0*. De førstnevnte bøkene ses opp i mot teori fra Bjerke og Ind sin bok *Organisasjonsdrevet merkebygging* da bøkene kan sies å være uenige om hvilket perspektiv en bedrift bør ha fokus på i arbeidet med merkebygging. Det er også brukt en artikkel av Nader Tavassoli som støtter Bjerke og Ind sitt syn på merkebygging. Videre inneholder kapitlet teori fra Theodor Levitt sin artikkel *Marketing Myopia* (1960).

I **Ledelseskapitlet** er det tatt utgangspunkt i bøkene *On Becoming a leader: The leadership classic* av Warren Bennis (2009), *Ledelse: verktøy og virkemidler* av Morten Emil Berg (2008) og flere forskjellige artikler fra blant annet Peter Drucker med artikkelen *Managing Oneself* (2005) og Jim Collins artikkel *Level 5 Leadership* (2005). Her presenteres ulike syn på hvordan en god leders personlighet bør være, og at lederen må være klar over at han ikke er alene om å drive organisasjonen fremover. Kapitlet viser også til hvordan ledelsen på en effektiv måte kan motivere sine ansatte, håndtere ulike situasjoner som kan oppstå og hvilke ferdigheter og kunnskap det er viktig at en leder besitter.

Teorien i kapitlet om **driverne av de menneskelige ressursene** tar blant annet utgangspunkt i Fredrik Herzbergs tofaktor teori (1959). Denne teorien er sentral innenfor motivasjon og trivsel blant de ansatte i en organisasjon. En bok som står sentralt i dette kapitlet er boken til Geir og Astrid Kaufmann *Psykologi i organisasjon og ledelse* (2010), denne boken tar for seg mange sentrale temaer som blir berørt i dette kapitlet. Foruten om dette tar kapitlet for seg artikkelen *The knowing- doing gap* (Pfeffer og Sutton 2000) viser til hvordan man skaper tillit og tilfredshet i organisasjoner. En annen artikkel som fyller dette kapitlet er Burt Scanlan sin artikkel *Motivating employees in the small business* (1973) denne artikkelen tar for seg som tittelen sier hvordan man motiverer arbeidsstokken i mindre bedrifter og organisasjoner.

Som et godt utgangspunkt for den teoretiske delen av **kapitlet om organisasjonskultur** benyttes boken *Hvordan organisasjoner fungerer* av Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik (2007). Denne boken er den mest brukte læreboken innenfor faget organisasjonsteori. Det blir også benyttet en bok av Henning Bang (2011) for å benytte seg av nyere litteratur innenfor fagområdet organisasjonskultur. Boken til Bang har spesielt blitt brukt til å se på betydningen av organisasjoner sin bruk av verdier. Når det er snakk om organisasjonskultur er det vanskelig å komme utenom Geir og Astrid Kaufmann sin bok også i dette kapitlet.

1.5.2 Oppgavens utfordringer og avgrensninger

Siden det er et kort tidsperspektiv kan en utfordring være å belyse alle sidene ved de ulike driverne av merkebyggingsevnen. Atlantica er som nevnt tidligere også godt etablert i Sverige, men denne oppgaven vil begrense seg til de norske forholdene. For det andre avgrenses oppgaven til og bare å ta for seg den nederste delen (driverne for merkebyggingsevnen) i sammenkoplingsmodellen, og det vil derfor ikke inngående bli sett på om det oppstår et gap. Sist, men ikke minst, avgrenses oppgaven til å ta for seg ”kjernen” i Atlantica og vil kun så vidt belyse samarbeidspartnere og andre aktører som er av betydning for den daglige driften.

1.6 Kort om metode

Metodedelen er strukturert etter forskningsprosessen sine fire faser og tar for seg forskningsdesign, datainnsamling, dataanalyse og rapportering. I metodedelen presenteres også underpunkter til de fire fasene.

Det ble benyttet etnografisk forskningsdesign, noe som betyr at undersøkelsen hadde en kvalitativ tilnærming. Etnografisk forskningsdesign ble valgt fordi det var relevant å studere bedriften Atlantica og komme fram til en beskrivelse av gruppen som en helhet, for så å se sammenhenger mellom gruppen og et større teoretisk rammeverk. For å hente inn data ble det benyttet datainnsamlingsteknikker som kvalitative intervjuer og observasjon. Alle fast ansatte ble intervjuet.

Datainnsamlingen fokuserte på å hente inn informasjon for å kunne besvare fire analyse spørsmål. Analyse spørsmålene ble presentert første gang i kapittel 1.4, og er utformet for at de samlet vil besvare oppgavens problemstilling.

1.7 Oppgavens struktur

Etter del 1 bygges oppgaven videre med to hoveddeler.

1.7.1 Del 2 – Litteraturgjennomgang

Litteraturgjennomgangen er bygget opp med utgangspunkt i de fire driverne for merkebyggingsevnen, og består av følgende fire hovedkapitler: Markedsføring, lederskap, driverne av menneskelige ressurser og organisasjonskultur. Hvert kapittel innledes med en kort innledning før teorien presenteres. Kapitlene avsluttes med en oppsummering av alle punktene.

1.7.2 Del 3 – Metode, analyse og rapportering

I metodedelen brukes forskningsprosessen bestående av fire ulike faser som oppbygning. Blant annet presenteres her forskningsdesign, datainnsamlingsmetoder og rekrutteringsstrategi. Denne prosessen var forberedende fase før datainnsamlingen og påfølgende analyser. Del tre avsluttes med en konklusjon på problemstillingen og videre anbefalinger.

Del 2: Litteraturgjennomgang

2.0 Definisjon og forklaring av sentrale begreper

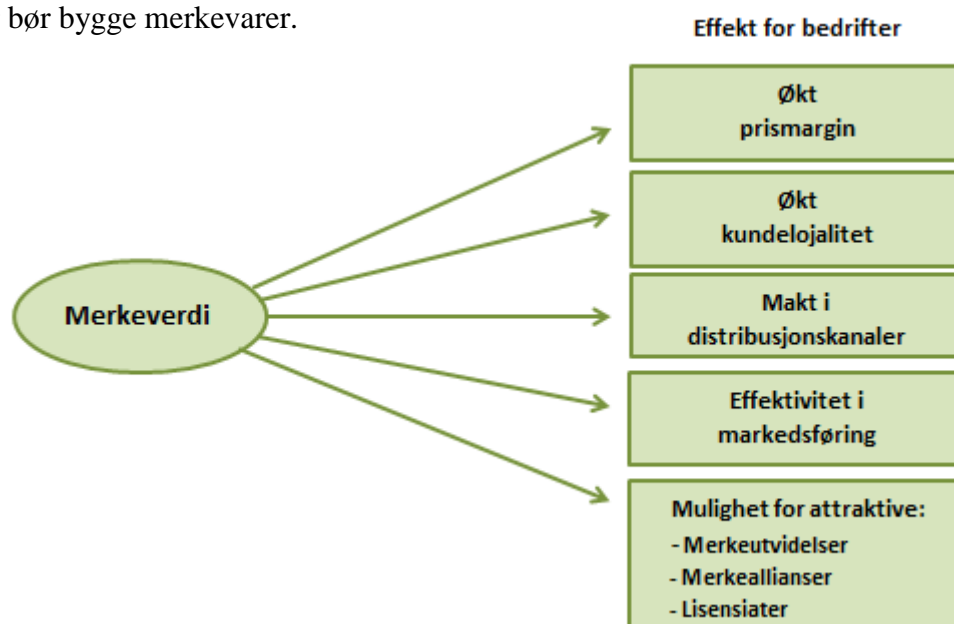
I det foregående kapittelet ble det argumentert for bakgrunnen for oppgavens problemstilling og hvordan oppgaven er bygd opp. I dette kapittelet gjøres det rede for litteraturen innenfor fagfeltene som berører denne oppgaven, men først defineres og forklares sentrale begreper.

2.1 Hva er en merkevare?

Det finnes en rekke definisjoner på hva en merkevare er, men hvilken definisjon som kan sies å være “sannheten” avhenger nok mye av personen som definerer. American Marketing Association definerer et merke som et navn, en betegnelse, et tegn, et symbol eller en kombinasjon av disse som skal identifisere og skille varene til en selger fra konkurrentene sitt tilbud (Kotler 2005, 355). To av kjernefunksjonene for å skape merkekjennskap og assosiasjoner i merkebyggingsarbeidet er nettopp identifikasjon og differensiering (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010, 21), og definisjonen til American Marketing Association vil derfor anerkjennes i denne oppgaven.

2.1.1 Hvorfor bygge merkevarer?

Uansett hvilke tiltak en bedrift foretar seg vil alltid sluttmålet være å tjene penger, det samme er det da også selvfølgelig under arbeidet med å bygge merkevarer (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010, 62). Merkevarer kan i følge Merkeverdimodellen tilføre bedrifter fem effekter, som alle kan være med på å påvirke bedriftens inntjening (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010, 62). Effektene er illustrert i modellen på neste side, og argumenterer i seg selv for hvorfor bedrifter bør bygge merkevarer.



Figur 4. Merkeverdimodellen
(Samuelsen, Peretz og Olsen 2010, 62)

3.0 Markedsføring

3.1 Innledning

Ulike forfattere tar for seg ulik fremgangsmåte for å bygge merkevarer. Hensikten er så og si alltid den samme, å tjene penger, men hvordan de mener at bedriftene bør jobbe for og nå målet, og hva de mener bedriftene bør ha fokus på er ulik. I dette kapitlet presenteres de ulike perspektivene, og det blir gjort rede for hvilket syn denne oppgaven har på merkebygging. Først vil de klassiske P-ene som har eksistert i tradisjonell markedsføringsteori siden de ble introdusert på 1960-tallet presenteres, men dog med en liten vri; i denne sammenheng er det snakk om de syv P-er.

3.2 De syv P-er

De tradisjonelle fire P-er som markedsførere forholder seg til er price (pris), place (distribusjon), product (produkt) og promotion (markedskommunikasjon) (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010, 24). De er alle grunnleggende elementer i en bedrifts markedsføringsstrategi, uansett om bedriften selger et produkt eller en tjeneste.

I tjenesteytende bedrifter legger imidlertid forfatterne til at også opplæring av de ansatte er av stor betydning for at merkets identitet leves ut på en korrekt måte (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010, 24). Kotler støtter dette, han mener at det må legges til ytterligere tre P-er for tjenestebaserte virksomheter (Kotler 2006, 387). Bakgrunnen for at han mener dette er fordi tjenester i hovedsak ytes av mennesker, og at rekruttering, opplæring og motivasjon vil være av stor betydning for en kundes tilfredshet. De tre P-ene det er snakk om er people (mennesker), physical evidence (fysiske indikatorer) og process (prosesser). I denne oppgaven vil bare P-en ”mennesker” bli vektlagt.

Dette er meninger og teorier som bygger opp under hvilket syn denne oppgaven har på merkebyggingsprosessen, og det er nå naturlig å gjøre rede for de ulike perspektivene som ble nevnt innledningsvis.

3.3 To perspektiver på merkebygging

Det råder to nøkkelperspektiver i merkebygging (Bjerke og Ind 2007, 31). Det første perspektivet er den tradisjonelle formen for merkebygging som kan betegnes som utside-inn-perspektivet, hvor et kundeorientert syn er i fokus. Det andre perspektivet, innside-ut-perspektivet, utfordrer og kritiserer den tradisjonelle formen for å være mangelfull og tillegger flere dimensjoner som tar for seg organisasjonen som en helhet.

3.3.1 Utside-inn-perspektivet

Utside-inn-perspektivet har preget merkevarelitteraturen de siste 45 årene (Bjerke og Ind 2007, 31) og har et kundeorientert fokus. I praksis betyr det at budskapet som sendes i hovedsak er utformet med det formål å tilfredsstillende kundebehov. Theodore Levitt, en mann som har vært med på å prege markedsføringsfaget, var en av de som hevdet at markedsføring dreier seg om identifikasjon og tilfredsstillelse av kundebehov. I hans kjente artikkel “Marketing Myopia” argumenterer han for at organisasjoner på ingen måte må se på seg selv som en produsent eller noen som produserer en vare, men heller tenke på en måte som kundene tenker på (Levitt 1960). Dette begrunnes ut fra eksempler av flere tidligere mislykkede forsøk fra ulike aktører som kun har sett på seg selv som en produsent av en gitt vare. Eksempelene som det refereres til i artikkelen er blant annet hvordan Hollywoods filmverden så på seg selv, de mente at de var filmbransjen, mens det de egentlig kan sies å være er underholdningsbransjen. Denne tankemåten førte til at flere filmselskaper gikk dårlig og at noen av dem forsvant fra markedet fordi de ikke tenkte på den måten som kundene gjorde (Levitt 1960). Det er derfor viktig at Atlantica er bevisst på hvilken bransje de faktisk er i. Om de ser på seg selv som en del av forsikringsbransjen, eller om de ser på seg selv som en trygghet og rådgiver for sine kunder.

Dette perspektivet ser på merkebygging som en markedsførers jobb og har fokus mot det eksterne markedet. Arbeidet består av å skille sitt produkt eller sin tjeneste fra konkurrentenes nesten identiske tilbud. Det handler i stor grad om å styre kundenes forventninger og håndtere kunsten å utvikle og kommunisere et tydelig løfte om hvilke behov merkevaren tilfredsstiller (Samuelson, Peretz og Olsen 2010, 20). Markedsføringen kan i denne sammenheng fremstå som villedende og falsk ved at den skaper falske forestillinger og forventninger (Bjerke og Ind 2007, 11).

Det finnes mange faktorer som påvirker kundeforventningene (se figur 3), og figuren under viser tydelig at organisasjoner som bygger merkevarer etter utside-inn-perspektivet vil støte på utfordringer når det gjelder og hanskes med alle faktorer som påvirker en kundes oppfattelse av merket.



Figur 5. Faktorer som påvirker kundeoppfatninger (Bjerke og Ind 2007, 52)

For Atlantica sin del er det viktig at de er bevisst hvor kundeoppfatningene oppstår. Siden Atlantica selv er i direkte kontakt med kundene og selv selger sine produkter er det viktig å ha de riktige menneskene med den riktige kunnskapen på plass. Markedsavdelingene har ikke mulighet til å oppfylle alle kundeforventninger kun gjennom markeds-kommunikasjon. For at så mange forventninger som mulig skal oppfylles må en organisasjon sine ulike avdelinger samarbeide slik at budskapene blir så enhetlige som mulig (Bjerke og Ind 2004, 51). Dersom en bedrift utelukkende har et budskap som lover mer enn det de faktisk leverer vil de raskt falle gjennom, en markedsavdeling kan faktisk ikke styre en sentralbordansatt sine holdninger og atferd, ei heller andre ansatte eller Word of mouth som råder blant kundene.

Bjerke og Ind mener at utside-inn-perspektivet er begrenset og mangelfullt (Bjerke og Ind 2004, 8). De hevder at merkebygging er en prosess som er for kompleks til at kun markedsavdelingen kan ta seg av oppgaven, og de mener at suksessfaktoren er å involvere og engasjere hele organisasjonen for positivt å påvirke merkestyrken (Bjerke og Ind 2007, 9). Dette fører oss over på det andre perspektivet; innside-ut-perspektivet.

3.3.2 Innside-ut-perspektivet

Selv om perspektivene overlapper hverandre, tar innside-ut-perspektivet for seg flere drivere som er av stor betydning for en helhetlig leveranse. Dette perspektivet vektlegger viktigheten av å integrere menneskene i organisasjonen i prosessen med å levere verdi til kundene (Bjerke

og Ind 2007, 84). Det er arbeidstakerne som gjennom sin atferd og oppførsel definerer og styrer kundens merkeopplevelse (Bjerke og Ind 2007, 31), og det er selve leveransen og opplevelsen av merket som skaper differensieringen og posisjoneringen, ikke budskapet i markedskommunikasjonen (Bjerke og Ind 2007, 68).

Opplevelsen av merket oppstår i alle berøringspunktene i interaksjonen mellom ansatte og kunden. Atlantica er en tjenestebasert virksomhet, og kundene er nødt til å være i direkte kontakt med dem for å kjøpe tjenestene de tilbyr. På grunn av at de er en tjenestetilbyder er tilnærmingen organisasjonsdrevet merkebygging særlig viktig. Grunnen til dette er fordi det foreligger en vesentlig forskjell i berøringspunktene mellom en tjenestebasert bedrift og produktbasert bedrift. Sistnevnte vil i mindre grad være i direkte kontakt med kundene da de ofte kjøper produktet hos en detaljist. De har færre direkte berøringspunkter som gir rom for interaksjon mellom bedriften og kunden, og det er blant annet i interaksjonen mellom en kunde og bedriften sammenkplingsmodellen mener at gapet mellom forventningene som er skapt gjennom markedskommunikasjon kan oppstå (se figur 4 side 11).

Atlantica sine berøringspunkter er nettsiden, telefonkontakt, e-postkontakt, ansikt-til-ansikt når de møter kunden på messer og i båthavner osv. I tillegg er enkelte båtforhandlere i hele Norge et berøringspunkt da de formidler Atlantica sin forsikring til kunder. Hvis kunden i et av berøringspunktene møter en mindre hyggelig selger, får en respektløs behandling, får dårlig eller feilaktig informasjon vil det oppstå et gap mellom forventningene som blant annet skapes gjennom markedskommunikasjonen deres og de forventningene kunden hadde.

En bedrift som driver merkebygging ut i fra et organisasjonsdrevet perspektiv, vil kanskje få oppleve en relasjon til kundene sine basert på respekt, tillit og autentisitet. De kan oppnå målet om en solid, lønnsom og lojal kundebase (Bjerke og Ind 2007, 10), som er villige til å bli hos dem fordi de vet hva de kan forvente, og fordi de vet at det som kommuniseres er ekte. En lojal kundebase er alfa omega i et konkurranseutsatt marked som er preget av mange aktører med et tilnærmet likt produkt. For Atlantica sin del er det svært presset da alt handler om pris, for dem er det er svært stor betydning å ha en lojal kundemasse.

Nader Tavassoli (2008), støtter Bjerke og Ind sin mening om en merkebygging som skjer innenfra og ut, han mener også at organisasjoner som benytter denne typen merkebygging vil oppnå mer motiverte ansatte i organisasjonen fordi alle vet hva det jobbes for. Han legger videre til at motiverte arbeidere også vil leve ut merket bedre og levere den riktige kundeopplevelsen, og at de derfor vil være mer effektive i arbeidet. Til slutt påpeker

Tavassoli at organisasjoner som benytter seg av innside-ut perspektivet vil ha et fortrinn ovenfor sine konkurrenter da de ikke vil bli like enkle å imitere (Tavassoli 2008). Dette vil være en fordel for Atlantica da de og konkurrentene leverer tilnærmet like produkter og det eneste de kan skille seg på er pris.

3.4 Deltakende markedsføring og merkebygging

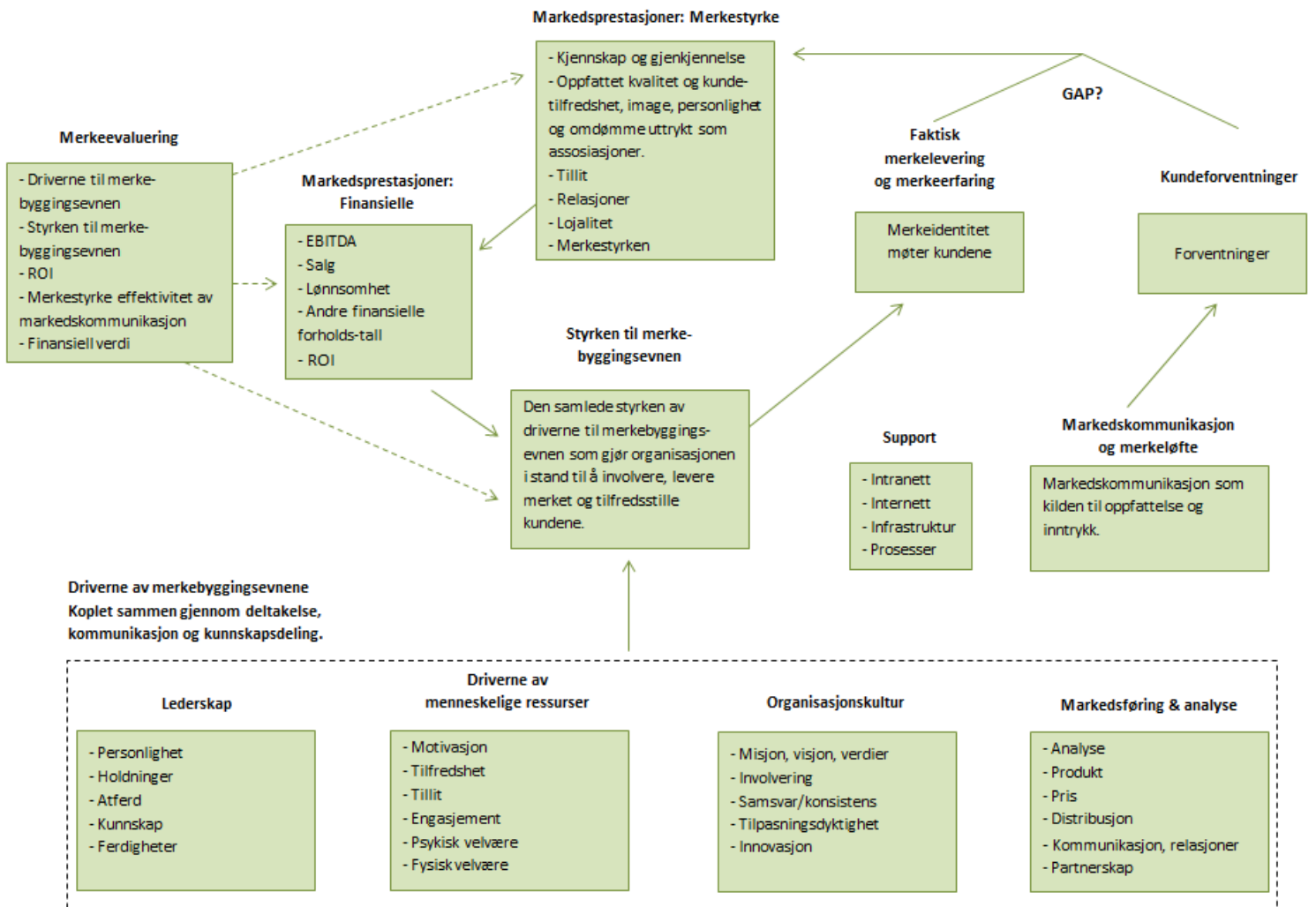
Som med alt annet har også begge perspektivene både positive og negative sider og det gjelder å finne den gyllne middelvei for å oppnå et best mulig resultat.

Utside-inn-perspektivet som tilsynelatende skal være kundeorienterte, er ofte i for stor grad orientert mot hva organisasjonen produserer, og sverger til upersonlig massekommunikasjon. Mens innside-ut-perspektivet på sin side lett kan miste fokuset på kunden og bli introvert (Bjerke og Ind 2007, 84).

Oppgaven støtter Bjerke og Ind sin mening om at perspektivene må sees i en helhet, og at de bør sammensluttet slik at de i felleskap kan levere en tilnærming som fører til involvering, forpliktelse og produksjon av kunde verdi (Bjerke og Ind 2007, 88). Ved en slik tilnærming fremstår organisasjonen som en helhet og jobber mot et felles mål.

3.5 Sammenkplingsmodellen

Sammenkplingsmodellen er illustrert under, og den viser at for å kunne øke merkestyrken er det nødvendig at alle merkebyggingsdrivkreftene spiller på lag. I tilfeller hvor gap oppstår er budskapene som sendes fra avsender (bedriften) motstridende eller handlingene til individene i organisasjonen er ikke i samsvar med markedskommunikasjonen. Dette vil føre til forvirring hos kunden og merkestyrken står på spill. Det vil selvfølgelig ikke være mulig å være fullstendig konsekvent i kommunikasjonen, men jo mer konsekvent merket kommuniserer, leverer og fremstår, desto mer klarhet og tydelighet vil merket oppnå (Bjerke og Ind 2007, 118).



Figur 6. Sammenkoplingsmodellen (Bjerke og Ind 2007, 208)

3.6 Oppsummering

I dette kapitlet har det blitt presentert to ulike perspektiver på merkebygging; innside-ut perspektivet og utside-inn perspektivet. Perspektivene bør sees i en helhet og sammensluttet. Dette for å integrere menneskene i organisasjonen i prosessen med å levere verdi til kundene og at organisasjonen fremstår som en helhet og jobber mot et felles mål. Videre i analysekapitlet er det naturlig å avdekke og belyse hvilket perspektiv Atlantica i dag er innenfor, og hvordan de kan forbedre sin arbeidsmetode. Det må også ses på om de i dag har noen strategier utformet for P-ene som Samuelsen, Peretz og Olsen (2010) omtaler som grunnleggende elementer i enhver markedsføringsstrategi. Det er også viktig å få belyst hvordan markedsføringen er i dag for så å trekke dette videre med en anbefaling om hvordan de best kan utnytte driverne av merkebyggingsevnen for å oppnå en sterk merkebyggingsevne.

4.0 Lederskap

4.1 Innledning

En person kan leve alene på en øde øy uten lederskap, to personer kan komme overens, men er det tre eller flere må noen ta ledelsen (Bennis 2009, 4, egen oversettelse). I en bedrift er det som oftest flere enn tre personer, og det er naturlig med en leder. Et godt lederskap er en viktig suksessfaktor for at en organisasjon skal kunne utvikle seg videre. For Atlantica sin del er det essensielt viktig at de har en leder som er villig til å gjøre alt for at organisasjonen skal kunne nå sine mål. Bedriften har som mål å doble sin omsetning hvert år i tre år fremover, og for at dette skal bli en realitet kreves det mye av leder. Ledelse ble oppfunnet for å løse to problemer; for det første å få ansatte med liten kunnskap til å utføre repeterende oppgaver kompetent, flittig og effektivt. Og for det andre for å koordinere dette arbeidet på en måte som får i gang komplekse varer og tjenester som skal produseres i store mengder (Hamel 2009, egen oversettelse).

Det finnes mange definisjoner på hva ledelse er. En av definisjonene som er godt dekkende da Atlantica har store og krevende mål er det forfatterne i boken “Å lede mennesker” definerer. De mener at “ledelse er å påvirke andre mennesker til å nå organisasjonens mål” (Hals, Trydal og Aase 2011, 19).

Med dette som utgangspunkt skal oppgaven videre i dette kapitlet ta for seg flere sentrale elementer som blant annet går på en leders personlighet og holdninger.

4.2 Personlighet

4.2.1 Personligheten til dagens ledere

Warren Bennis, en kjent person innenfor ledelsesfaget, har gjennom mange år publisert flere artikler og bøker om hvordan ledelse bør foregå. Bennis har utformet en liste på fem punkter han mener gjenspeiler de beste lederes personlighet i dag (Bennis 2009, 33-35):

Ledende visjon: lederen har en klar visjon om hva som skal oppnås med arbeidet, han eller hun følger denne visjonen selv om det kommer motgangstider.

Lidenskap og engasjement: lederen har et positivt livssyn og viser hele tiden et lidenskapelig engasjement til arbeidet. Personen brenner virkelig for den jobben han/hun gjør og er villig til å gjøre det som trengs for å lykkes.

Integritet: lederen kjenner seg selv godt. Og vet hva som er sine sterke og svake sider. Gjennom ulike erfaringer har personen lært seg hvordan han/hun samarbeider med andre og hvordan han/hun kan tilegne seg kunnskap fra andre.

Tillit: lederen har tillit blant sine ansatte.

Nysgjerrighet og Mot: som leder er personen hele tiden nysgjerrig på å utvikle seg og tilegne seg så mye ny kunnskap som mulig. Samtidig er ikke personen redd for å prøve ut og gjøre nye ting.

4.2.2 Ulike personlighetstyper

Morten Emil Berg skriver i sin bok *Ledelse: verktøy og virkemidler* at det finnes tre personlighetstyper hos ledere. Personligheter som reagerer ulikt i samme type situasjoner. Noen kan lett bli stresset, mens andre klarer å beholde roen (Berg 2008, 224). Berg trekker frem følgende personlighetstyper:

Personlighet A er mennesker som har mange jern i ilden. Alt skjer samtidig og han/hun er rastløse. Denne personlighetstypen er veldig konkurranseorientert og drives sterkt som følge av prestasjoner og angst for å mislykkes. De som har en leder med denne personligheten vil lett kunne oppfatte lederen som en stresset person, og sjelden føle seg tilfreds ved å arbeide under denne lederen (Berg 2008, 224).

Den andre ledertypen kaldt **personlighet B** er en leder som liker å beholde roen hele arbeidsdagen, dette gjelder selv om ikke alt til enhver tid går etter planen. Denne lederen er en god lytter og ser personen rundt seg og er flink til å stille ulike spørsmål. De ansatte i denne organisasjonen vil ikke oppfatte lederen som en stresset person (Berg 2008, 225).

Den siste **personlighetstypen C**, er en type personlighet som ligner personlighet A, men denne typen innrømmer gjerne at han er stresset og at han/hun gjerne prøver å spille rollen som personlighet B (Berg 2008, 225).

Det er aktuelt å se hvilken personlighetstype lederen i Atlantica er da de har et relativt høyt arbeidstempo. Hvordan leder reagerer, kan påvirke de ansattes oppfatning av han og trivsel.

4.3 Holdninger og atferd

Hvordan en leders atferd og holdning er ovenfor sine ansatte påvirker organisasjonskulturen i en bedrift. Hvordan leder ser på ansatte er også av stor betydning for om de ansatte selvstendig vil legge opp arbeidet og kontrollere det på egenhånd, eller om de føler seg overvåket av leder. Leders holdninger og atferd påvirker også den psykologiske kontrakten, lederen må derfor alltid være seg bevisst at den psykologiske kontrakten hos de ansatte til enhver tid må bearbeides og jobbes med.

4.3.1 Den psykologiske kontrakten

I situasjoner hvor leder baserer arbeidsforholdet på tillit, vil hver enkelt arbeidstaker se på sine oppgaver som noe de kan identifisere seg med, de vil da selvstendig legge opp og kontrollere arbeidet på egenhånd (Hals, Trydal og Aase 2011, 29). Når den ansatte føler at arbeidet er noe som de kan identifiserer seg med vil de ofte føle at de har en relasjon og forpliktelse ovenfor organisasjonen. Bjørn Kjos leder for Norwegian sa i et intervju (4/5-12) på TV2 programmet «Senkveld» at det viktigste for en leder var å skape tilfredshet hos de ansatte. Han mente at tilfredse ansatte som var stolte av arbeidsplassen og snakket godt om organisasjonen også på fritiden ville dette være med å skape et positivt syn på bedriften. Han mente at det ville generere flere kunder for bedriften og dermed øke omsetningen. Det samme kan sies å gjelde for Atlantica, selv om Atlantica er en liten organisasjon, jobber de innenfor et relativt lite område. Det er derfor viktig at leder klarer å få de ansatte til å kjenne at de føler de har en relasjon og forpliktelse ovenfor arbeidsgiver, også utenfor arbeidstid. Dette kan også føre til flere kunder da alle ansatte har båtinteresse og på fritiden ofte omgås personer i båtmiljøene.

Hvor sterk denne relasjonen og forpliktelsen er, avhenger av involveringen og utfordringene de ansatte får av lederen. Samlet kalles relasjonene og forpliktelsene for en psykologisk kontrakt. En psykologisk kontrakt kan sies å være en ikke skriftlig kontrakt mellom arbeidstaker og organisasjonen. Desto sterkere den psykologiske kontrakten er, desto mer lojal vil arbeidstaker være ovenfor leder og organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2007, 241). Hvis leder er flink til å utvikle en medarbeiders potensial og får han/ hun til å føle seg tilfreds, vil dette være med å styrke den psykologiske kontrakten hos de ansatte. Arbeider man aktivt med involvering av ansatte, og vil de vel, skaper man tillit som øker medarbeideres potensial for å gjøre en god jobb. Gjensidig tillit innenfor relasjonen bidrar til bedre kommunikasjon som både styrker den psykologiske kontrakten, og som øker trivselen (Jacobsen og Thorsvik 2007, 241).

4.3.2 Fem grunnleggende spørsmål for gode ledere

Berg (2010) mener det er fem grunnleggende spørsmål en leder må stille seg; Hvor er vi? Hva vil vi? Hvilke barrierer står vi overfor? Hvorfor vil vi dit? Hvordan skal vi komme dit? (Berg 2010, 36). Som tidligere nevnt har Atlantica et mål om å doble sin omsetning hvert år fremover i fem år. For leder er det derfor viktig at han stiller seg disse spørsmålene ved jevne mellomrom slik at han til enhver tid er bevisst hvordan dagens situasjon ser ut, og hvordan fremtidsmålet skal kunne oppfylles. Viktigheten for leder å stille seg disse spørsmålene er noe som også underbygges i artikkelen *What Makes an Effective Executive* av Peter Drucker (2004). Her beskriver Drucker at det blant de beste lederne han har jobbet med i løpet av sin lange konsulentkarriere, så er disse spørsmålene noe som går igjen hos alle. De er alle dyktige til å stille kritiske spørsmål, samtidig som de står til ansvar for avgjørelser som blir tatt. De fokuserer heller på løsninger enn for problemer (Drucker 2004, 59). Det er viktig at lederen kommuniserer disse spørsmålene internt med ledelsen og arbeidsstokken for at organisasjonen som helhet ledes i riktig retning. Lederskap er ingen tilbaketrasket aktivitet, det må bestå i engasjement, entusiasme og forpliktelse (Bjerke og Ind 2007, 191).

4.4 Kunnskap og ferdigheter

Kunnskap og ferdigheter hos en leder er essensielt viktig for at en organisasjon skal ha gode muligheter for å nå sine mål, men det er viktig å være klar over at en leders kunnskap og ferdigheter fra tidligere organisasjoner med suksess ikke automatisk gir suksess i en annen (Bjerke og Ind 2007, 198). Dette viser at ledelse ikke bare dreier seg om å lede en organisasjon, men også om å ha kunnskap og ferdigheter om organisasjonens fagområder, og at lederen må ha evne til å tilpasse seg. En viktig faktor for at lederskapet skal lykkes i en organisasjon, er at lederen har evnen til å kommunisere med menneskene rundt seg, dette kan for eksempel være når en organisasjon skal utforme nye strategier. Det er da viktig at lederen legger opp til en dialog og et samarbeid med arbeidsstokken. Det er viktig at leder stiller spørsmål, slik at han/hun får frem de individuelle synspunktene, og forstår eksterne interessegruppers behov og ønsker (Bjerke og Ind 2007, 180). Dette skaper også en følelse av involvering, og vil som vi var inne på i forrige kapittel styrke den psykologiske kontrakten.

4.4.1 Teamarbeid

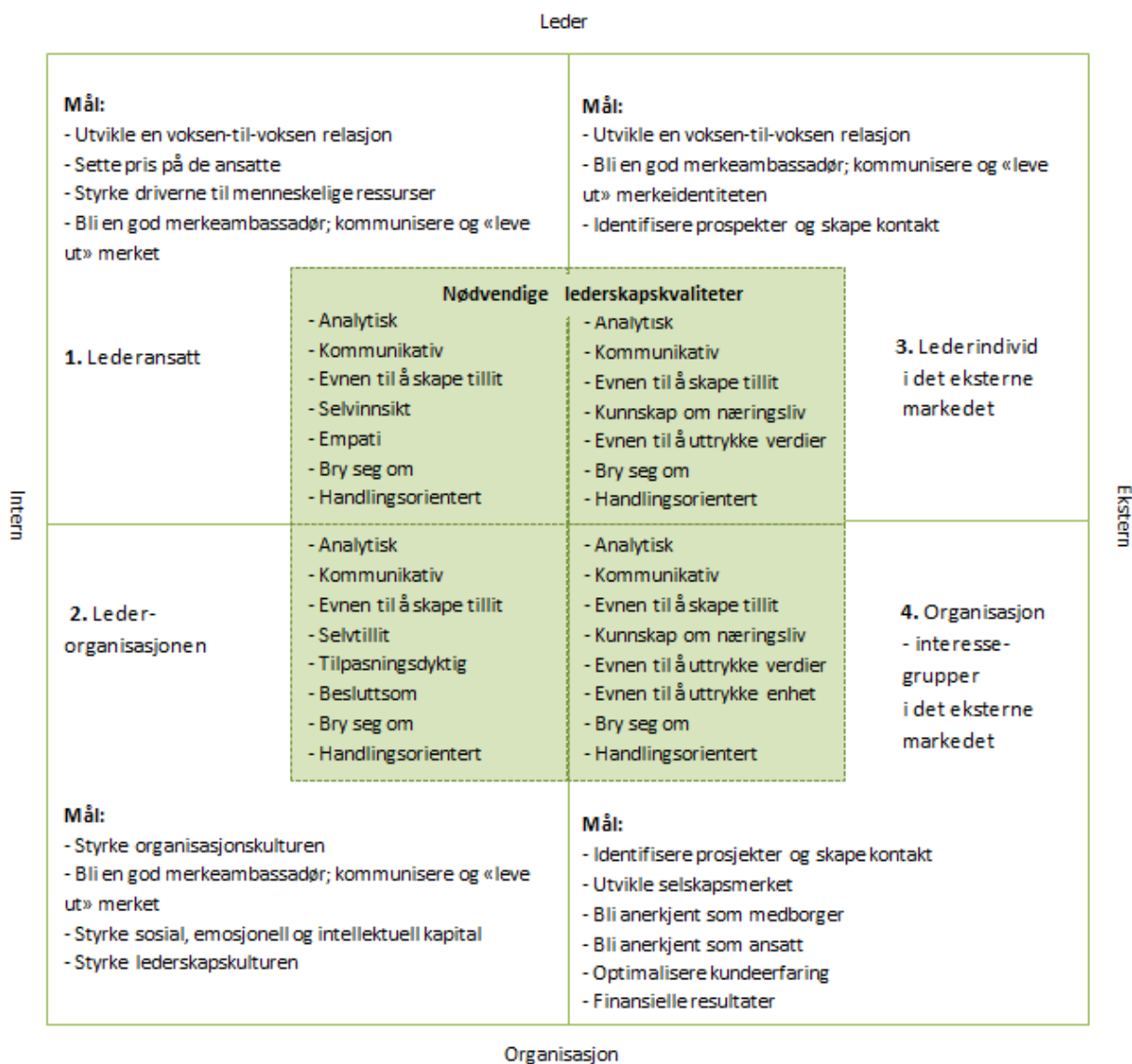
En god leder må ikke tro at han/hun innehar alt av kunnskaper og ferdigheter på alle områder, en god leder er bevisst på hva som er deres sterke og svake sider (Ancona m.fl. 2007, egen oversettelse). Peter Drucker skriver i sin artikkel *Managing Oneself* (2005) at en person må gjøre seg opp en mening om hva som er dens sterke sider, hva han/hun kan bidra med til

organisasjonen, og hvilke verdier han/hun har. Drucker (2005) advarer personer mot å prøve å forandre seg selv, og påpeker at det er viktigere å være seg bevisst sine styrker for å utnytte og forbedre disse til det maksimale i stede for å forandre seg selv.

En leder lykkes sjelden alene, og uansett hvor mye personen jobber med å forbedre sine sterke og svake sider er han eller hun er nødt til å jobbe sammen med andre. Som det blant annet kommer fram av artikkelen “Discovering your Authentic Leadership” kan ikke en leder klare seg uten å ha andre gode medarbeider på samme lag. Det er viktig at leder i Atlantica forstår at han uten et godt team rundt seg til å være med å ta beslutninger, komme med innspill på problemer, og bidra til å se ting fra et annet perspektiv, vil ikke han ha mulighet til å klare seg (Gerorge m.fl. 2007). For Atlantica som sier de skal være best på båt er det viktig for leder at han klarer å sette sammen et team som har ferdigheter som er med og utfyller de ferdighetene han selv ikke sitter inne med.

4.5 Lederskapskvaliteter for organisasjonsdrevet, deltakende merkebygging

Teorien i de foregående kapitlene legger klare føringer for hva som blant annet kjennetegner et godt lederskap. Dette er noe en leder kan strekke seg etter, men det er viktig å påpeke at det ikke finnes noen standarder for den perfekte leder. Lederskap tilpasser seg i følge Bjerke og Ind (2007, 198) omstendighetene. I figur 7 (på neste side) illustres nødvendige lederskapskvaliteter til ulike formål, og punktene som er listet opp i det grønne feltet er alle kvaliteter som helst bør være til stede for det ulike formålet og målene.



Figur 7. Lederskapskvaliteter for organisasjonsdrevet, merkebygging (Bjerke og Ind 2007, 199)

Figuren viser at det stilles mange krav, og som allerede nevnt er det umulig for en leder å oppfylle alle kravene. Stikkordet her vil være selvinnsikt og dette kan knyttes opp mot teorier i foregående kapitler som tar for seg at man må utnytte andres ferdigheter (Bjerke og Ind 2007, 199).

4.6 Oppsummering

Det er ifølge Bennis (2009) noen ferdigheter som gjenspeiler de beste ledere. Det vil derfor i analysedelen bli undersøkt om Atlanticas leder innehar noen av trekkene som Bennis påpeker. I tillegg har kapitlet tatt for seg teori rundt stress, det er et stort forventningspress på dagens ledere og dette kan være en av årsakene til at lederen blir stresset. Stress er noe som takles

ulikt og kan påvirke de ansatte. Det vil derfor bli gjort en analyse av hvordan leder i Atlantica takler stressede situasjoner. Hvordan leder takler stress kan som nevnt ha betydning på de ansatte og de ansattes psykologiske kontrakt. Det er derfor viktig at Atlanticas leder legger opp til å bearbeide og styrke den psykologiske kontrakten hos de ansatte, dette kan han gjøre ved å være flink til å inkludere de ansatte i beslutninger samt å kommunisere godt om hva det jobbes mot. Det skal bli interessant å se hvordan dette forgår i praksis da en psykologisk kontrakt kan føre til lojale arbeidstakere som yter det lille ekstra. Berg (2008) og Drucker (2004) påpeker viktigheten av at leder stiller seg fem kritiske spørsmål og kommuniserer disse ut til de ansatte, betydningen av å kommunisere er noe som påpekes mange ganger i litteraturen og det går igjen at kommunikasjon fører til at organisasjonen som helhet ledes i riktig retning. Det skal derfor bli interessant å se hvordan leder kommuniserer med de ansatte. Bjerke og Ind (2007) mener at en leder ikke kan regne med å ha suksess i alle organisasjoner de arbeider i, det viktigste er da å ha kunnskap og ferdigheter om fagfeltet organisasjonen arbeider innen for, det er derfor viktig at leder i Atlantica innehar kunnskap og ferdigheter om båt og forsikring og dette vil være en selvskreven del av analysen. Selv om det viser seg at leder innehar de riktige ferdighetene er det viktig at leder er bevisst sine styrker og svakheter.

5.0 Driverne av de menneskelige ressursene

5.1 Innledning

Hva som driver og motiverer mennesker er individuelt fra person til person. Det er derfor en krevende utfordring organisasjoner står ovenfor for å tilfredsstillende alle ansatte på en best mulig måte. Dette er temaer som tas opp i dette kapittelet.

5.2 Motivasjon og engasjement

5.2.1 Medarbeiderne sine kunnskaper og ferdigheter

Motivasjon henger ofte godt sammen med individets behov. En av de mest kjente behovsteoriene vi har er Maslows behovshierarki (se figur 8 s.26). Denne teorien har fått stor betydning i forhold til hvilke betingelser som gjelder for å skape positiv motivasjon i arbeidslivet (Kaufmann og Kaufmann 2010, 94). Hva som gjør at den enkelte medarbeider føler seg motivert til arbeidet og er villig til å gjøre en god innsats er veldig individuelt. Noen mennesker ønsker gjerne det trygge og enkle i en jobbhverdag, mens andre gjerne vil ha stor variasjon i arbeidsoppgaver og nye utfordringer (Kaufmann og Kaufmann 2010, 113).

Vi skiller mellom indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon avhenger av flere elementer, blant annet avhenger den enkeltes kunnskap og ferdigheter for å utføre jobben. Dersom Atlantica rekrutterer en person som ikke har noe kunnskap eller ferdigheter om båt, vil dette kunne føre til at den ansatte føler at han/ hun kommer til kort og dermed ikke vil få den motivasjonen som trengs for å utføre arbeidsoppgavene på en tilfredsstillende måte.

Kaufmann og Kaufmann (2010, 114) beskriver i sin bok en teori av Mitchell og Larsons som kalles for syntesemodell for motivasjon og ytelse i arbeidslivet, denne modellen viser at det er både indre og ytre faktorer som spiller inn på den enkeltes motivasjon. De indre faktorene tar for seg behov, forventninger og evalueringer, og de ytre faktorene omfatter miljø og oppgavefaktorer (Kaufmann og Kaufmann 2010, 114). Selv om vi kan si at motivasjon har stor betydning for prestasjonene som blir levert på arbeidsplassen, vil organisasjonen komme til kort hvis ikke de nødvendige kunnskaper og ferdigheter er tilstede for å utføre arbeidet på en tilfredsstillende måte (Kaufmann og Kaufmann 2010, 116). Her er det viktig at ledelsen legger forholdene til rette for at hver og en i arbeidsstokken på en best mulig måte skal få utnyttet sin kompetanse. Clinton Longenecker mener det er viktig at leder gjør seg kjent med de ansatte slik at han/hun vet hva de ansatte har av kunnskap og ferdigheter, slik at dette blir utnyttet til det beste for organisasjonen og den ansatte (Longenecker (2011). Ledelsen må starte med å gi den ansatte arbeidsoppgaver som han eller hun mestrer på en god måte, og

som igjen stimulerer til å tilegne seg ny og bedre kunnskap, dette vil være med å øke den indre motivasjon hos hver enkelt (Kaufmann og Kaufmann 2010, 116).

5.2.2 Motivasjon i mindre organisasjoner

Burt Scanlan skriver i sin artikkel *Motivating employees in the small business* (1973) at det er spesielt fem elementer som må være tilstede for å motivere ansatte i mindre organisasjoner. Han mener det er viktig at det sørges for at den ansatte føler de har en betydning i organisasjonen, at de blir anerkjent for arbeidet de utfører, at de mottar anerkjennelse og skryt når det er fortjent, og at de ansatte også må ha muligheten til å utvikle seg i arbeidet samt at det blir gitt nye utfordringer. Scanlan skriver videre at det også er essensielt viktig å ha en effektiv og god kommunikasjon med de ansatte, slik at de til enhver tid blir involvert og informert om hva som er organisasjonens mål, dette gjelder også for dag til dag basis hvis det skulle dukke opp nye utfordringer (Scanlan 1973).

Nyere forskning støtter Scanlan i at anerkjennelse og skryt virker motiverende på ansatte. Basford, Offermann og Wirtz (2012) gjennomførte en undersøkelse om hvordan lederes anerkjennelse til de ansatte hadde påvirkning for motivasjonen. Resultatene viste seg å være gode, ved at leder ga de ansatte skryt og anerkjennelse for arbeidet de utførte, var dette med på å gi de ansatte ekstra motivasjon til å jobbe videre og yte enda mer for organisasjonen.

5.3 Tilfredshet og tillit

Som nevnt i kapitlet om lederskap (kapittel 4), er stimulasjon av den psykologiske kontrakten en viktig faktor for at den ansatte skal føle seg tilfreds. Vi kan si at den psykologiske kontrakten binder både arbeidsgiver og arbeidstaker til en form for forpliktelse som ikke står nedskrevet på papir (Bjerke og Ind 2007, 133). Selv om det foreligger en skriftlig forpliktelse i form av en kontrakt for begge parter, er allikevel det viktigste elementet i kontrakten basert på tillit. Hvis den psykologiske kontrakten blir svekket som følge av løftebrudd eller andre elementer, vil også tilliten partene imellom bli svekket. Sett fra en organisasjons side handler dette om at de ansatte oppfyller stillingens funksjonelle krav og spesifikasjoner, og at den enkelte identifiserer seg med organisasjonens formål, visjon, misjon og verdier. Det er derfor viktig at Atlantica er flinke til å jobbe med å tilfredsstille de ansattes behov, og ikke minst at leder sørger for at han klarer å vise at han har tillit til sine ansatte, noe som vil gjøre at de ansatte også vil gi leder sin tillit.

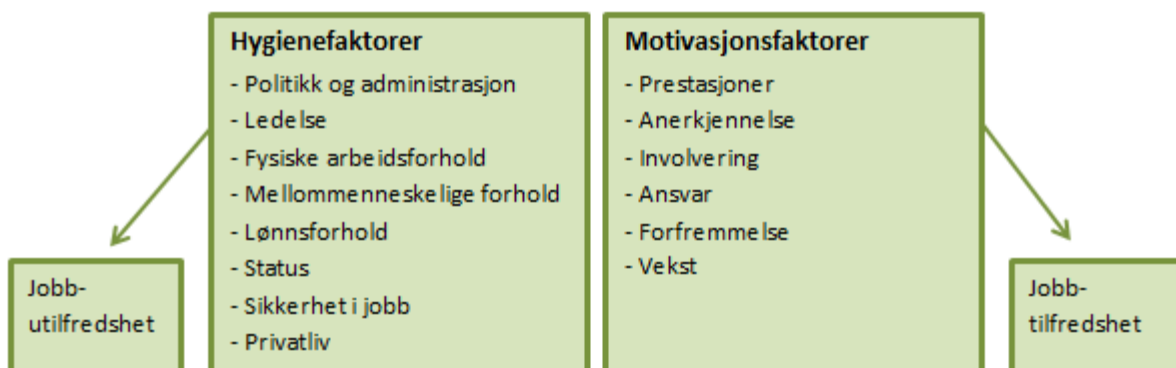
Hvis vi ser på det fra den andre siden av bordet, nemlig arbeidstaker sin side, er det forventet at bedriften og organisasjonen konsekvent leverer og gir støtte i å nå tilfredshet (Bjerke og Ind

2007, 133). Forskning på dette området viser at dette er en viktig forutsetning for at det skal skapes forpliktelser og gi arbeidsinnsats (Bjerke og Ind 2007, 133).

5.3.1 Hvordan skape tillit og tilfredshet i organisasjonen?

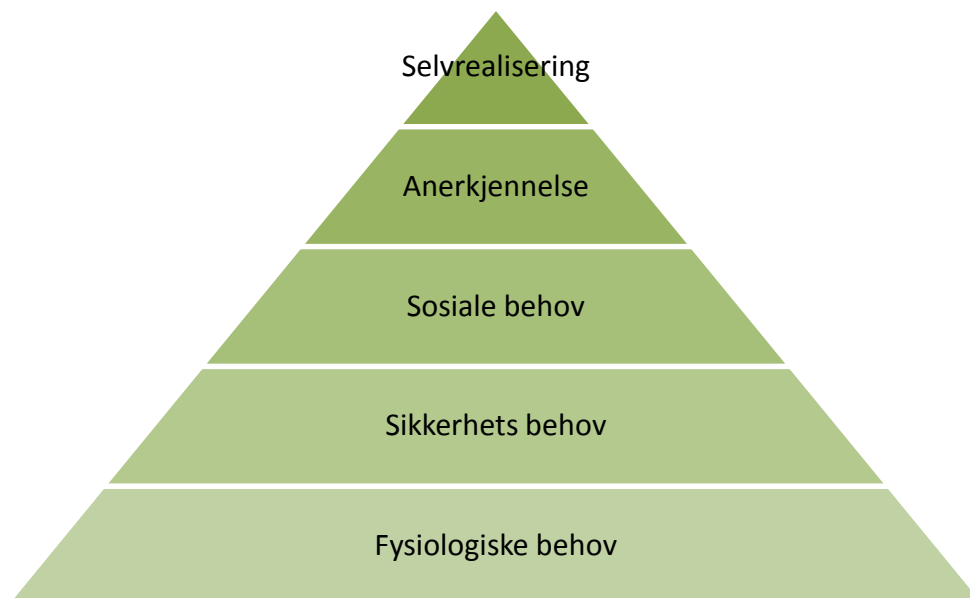
Pfeffer og Sutton påpeker i artikkelen *The knowing- doing gap* at for at det skal kunne skapes tillit og tilfredshet i organisasjonen må det legges til rette for visse elementer mellom arbeidstakere og ledelsen. De mener at kommunikasjon, forståelse, deltakende beslutninger og ydmykhet bidrar til at en organisasjon blir fri for ødeleggende frykt og mistillit (Pfeffer og Sutton 2000, egen oversettelse). I små organisasjoner er man ofte mer sårbare dersom en av de ansatte ikke føler seg tilfreds og ikke har tillit til leder. Derfor er det veldig viktig at leder i Atlantica er klar og tydelig i sin kommunikasjon, samtidig som han diskuterer avgjørelser om framtiden med sine ansatte. Hvis leder er dyktig til å lytte til sine ansatte og gir de muligheten til å si sin mening rundt en problemstilling, vil de ansatte føle seg involvert i arbeidet. De ansatte vil sitte igjen med en eierskapsfølelse (Longenecker 2011) og bli mer tilfredse.

Frederick Herzberg har vært en viktig person innenfor jobbtildfredshet. Gjennom forskning fant Herzberg ut at årsakene til faktorer som ble nevnt som trivsel, viste seg å være andre enn hva som ble nevnt som mistrivsel (Kaufmann og Kaufmann 2010, 108). Som en følge av funnene som ble gjort utformet han en teori og modell om det som i dag har blitt en mye omtalt og omdiskutert teori, nemlig tofaktorteorien som tar for seg hygiene faktorer og motivasjonsfaktorer. Herzberg mente at hygiene faktorene kunne skape mistrivsel i den grad de ikke var til stede, men at de heller ikke ville skape trivsel hvis de ikke var tilstede. Med motivasjonsfaktorene mente han at disse ville skape trivsel i den grad de var tilstede, men de ville ikke skap mistrivsel hvis de ikke var tilstede (Kaufmann og Kaufmann 2010, 108).



Figur 8. Herzbergs tofaktorteori om jobbtildfredshet (Kaufmann og Kaufmann 2010, 212)

Noe av det som er spesielt interessant ved denne teoriene er at hvis vi ser dette opp mot Maslows behovshierarki så befinner hygienefaktorene seg helt nederst i denne pyramiden (Kaufmann og Kaufmann 2010, 109).



Figur 9. Maslows behovshierarki

Motivasjonsfaktorenes prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, vekst og utviklingsmuligheter har en nærmere tilknytning til det som ligger høyere i Maslows behovspyramide. Når motivasjonsfaktorene er dårlige, fører dette til en nøytral tilstand, men dersom de er gode, virker de aktivt og fremmende på tilfredshet og produktivitet (Kaufmann og Kaufmann 2010, 109). Viktigheten av å sørge for at de ansatte er tilfreds med arbeidet sitt, er en essensielt viktig del for at organisasjonen skal ha gode og motiverte arbeidere. Det er derfor viktig at leder gjør hva Longenecker (2011) mener, å bli kjent med sine medarbeidere og kartlegge dere styrker og svakheter. Hvis det hos enkelte ansatte er misnøye med jobbtfredsheten vil det være veldig vanskelig om ikke umulig å skape motivasjon ved for eksempel å endre arbeidsmåter (Kaufmann og Kaufmann 2010, 113).

5.4 Oppsummering

Hva som motiverer og gjør mennesker tilfredse i en organisasjon er individuelt. Dette er også noe Kaufmann og Kaufmann (2010) påpeker og de mener blant annet at den indre motivasjonen henger sammen med den enkelte medarbeiders kunnskap og ferdigheter til å utføre den jobben de blir satt til. Det vil derfor være viktig å finne ut om de ansatte har de

kunnskapene og ferdighetene som skal til for at de skal bli motivert og tilfredse i arbeidet. Dette er noe leder kan gjøre ved å gjøre seg kjent med de ansatte slik (Longenecker 2011) påpeker. Samtidig påpeker litteraturen at det er viktig at leder motiverer under arbeidsdagen for å styrke den psykologiske kontrakten. Når det er snakk om tilfredse og motiverte medarbeidere er det vanskelig å komme utenom Herzbergs tofaktorteori og Scanlan (1973) sine fem elementer. Det er derfor av stor interesse å finne ut om faktorene Herzberg nevner for motiverte medarbeidere fortsatt stemmer overens med hva dagens medarbeidere blir motivert og tilfredse av, og om faktorene som motiverer ansatte i mindre organisasjoner blir oppfylt.

6.0 Organisasjonskultur

6.1 Innledning

En organisasjon kan deles inn i to elementer; formelle og uformelle elementer. De formelle elementene består av to komponenter, mål og strategier, som har betydning for hvordan mennesker i organisasjoner tenker og handler (Jacobsen og Thorsvik 2007, 16). Mål, strategi og organisasjonsstruktur fungerer som retningslinjer for de ansattes handlefrihet og kan sies å være et rammeverk for de ansatte (Jacobsen og Thorsvik 2007, 17), men organisasjonen består som nevnt også av uformelle elementer, som vil være i fokus i denne delen av oppgaven.

6.2 De uformelle elementene i en organisasjon

Det er de uformelle elementene som påvirker atferden i en organisasjon og det er spesielt to sentrale trekk som er av betydning for de ansattes adferd:

1) Organisasjonskultur består av verdier, sosialt samhold og gruppepress, som for eksempel uformelle regler om hva som er akseptert å gjøre i organisasjonen ”slik gjør vi det ikke hos oss”. Henning Bang kaller disse uformelle reglene for normer, disse normene kan deles inn i en gruppe som organisasjonsmedlemmene er bevisste og en annen som de ikke er bevisst. Normene er noe som vokser frem etter hvert som en gruppe tilbringer tid sammen, og de vil etter hvert gå over til å bli *regler* for hvordan man betar seg i gruppen (Bang 2011, 51). En organisasjonskultur kan ofte være godt forankret i organisasjonen, og det kan derfor være vanskelig for en leder å skulle gjøre endringer på kulturen, en endring på organisasjonskulturen kan gjerne være en lang prosess som kan gå over flere år (Kaufmann og Kaufmann 2010, 273). Ofte kan det være enklere å endre på en organisasjonskultur hvis det finnes omstendigheter som sier at det må gjøres en endring, disse omstendighetene kan for eksempel være hvis bedriften viser til dårlige økonomiske resultater slik at oppsigelser er det eneste alternativet, eller hvis det kommer inn nye aktører på markedet som krever at det skjer en endring i både struktur og kultur i organisasjonen (Kaufmann og Kaufmann 2010, 273).

2) Organisasjonens maktforhold: En organisasjon er satt sammen av forskjellige individer, som kan ha private mål knyttet til egeninteresser. Enkelte personer kan ofte være mer interessert i egen karriere og høy lønn fremfor å jobbe for organisasjonen som en helhet. Disse individene kan også være uenige om hvordan en organisasjon bør prioritere ulike ressurser. Hvordan maktforholdene er i organisasjonene vil i stor grad være med å bestemme utfallet i slike forhold (Jacobsen og Thorsvik 2007, 17).

6.3 Visjon og verdier

En organisasjon som har utarbeidet en tydelig misjon, visjon og verdier vil gjøre det enklere for den enkelte ansatte i organisasjonen å identifisere seg med hva bedriften står for. Visjonen fungerer som en leder stjerne og skal fungere som en ledestjerne og skal være motiverende for å nå fremtidige mål. Verdier kommer ofte til uttrykk gjennom de beslutninger som fattes i organisasjonen, planene ledelsen legger og filosofien organisasjonen legger til grunn for virksomheten (Jacobsen og Thorsvik 2007, 125). ”Jo klarere verdiene er definert, desto mer føler medarbeiderne seg som en vital del av organisasjonen” (Kaufmann og Kaufmann 2010, 269).

Henning Bang mener det er nyttig å skille mellom forfeftede verdier og bruksverdier (Bang 2011, 47). Forfeftede verdier kan sies å være de verdier som organisasjonens medlemmer tror på, disse kommer gjerne til syne i en bedrifts strategier, visjoner og målsetninger.

Bruksverdier er de verdiene som faktisk kan sies å ligge bak organisasjonsmedlemmernes handlinger (Bang 2011, 48). Bang (2011) mener at verdier har fire ulike funksjoner, de kan være med å rettlede de ansatte i hvordan de skal forholde seg i ulike situasjoner som for eksempel hvordan man skal oppføre seg ovenfor andre og hvordan man skal evaluere og bedømme. For det andre mener han at det fungerer som retningsgivende for konfliktløsninger og beslutningsfatning, han mener også videre at verdiene tjener motivasjonsfunksjoner; det vil si at hvis de ansatte forholder seg til verdiene på riktig måte vil man oppnå den ønskede slutttilstanden verdiene beskriver. Til slutt mener han verdiene bidrar til en økt selvfølelse hos organisasjonsmedlemmene ved at de oppfører seg i tråd med organisasjonens verdier (Bang 2011, 50).

Karl Fredrik Tangen, uttalte at bedriftene kaster bort tid og penger på tomme ord ved å definere verdier, og mener at mange bedrifter snur på det de egentlig driver med ved å velge ord som ikke er beskrivende for dem (Bjerke og Ind 2007, 70). I en prosess hvor en strategisk plattform defineres, er det viktig at organisasjonen som en helhet involveres for at de ansatte skal føle tilknytning til verdiene. Dette gjelder selvfølgelig også små organisasjoner som Atlantica, da det som tidligere nevnt er veldig viktig å få alle de ansatte til å føle et eierskap til de beslutninger som fattes. Atlantica hadde tidligere i vinter en workshop hvor alle de ansatte var involvert. Her skulle det utformes verdier som representerte Atlantica. Under denne prosessen ble det et stort engasjement fra samtlige, og det var tydelig at dette var noe de satte pris på å bli tatt med på. Rune Garborg, markedsdirektør i DNB, fortalte på frokostmøtet til Markedsføringsforeningen i Oslo (20.04.2012) at den største suksessfaktoren deres lå

forankret i den strategiske plattformen. Denne plattformen var utarbeidet internt, og både toppledere i konsernledelsen og kundeveiledere ble tatt med i prosessen.

Teori på dette området støtter DNB sin fremgangsmåte i formulering av visjon og verdier. I følge Jacobsen og Thorsvik (2007, 411) er det viktig at ledelsen tar hensyn til interne interesser når visjonen og verdiene formuleres. Visjonen må bygges opp rundt organisasjonsmedlemmene sine ønsker, interesser og verdier, dette for å kunne skape et engasjement rundt visjonen (Jacobsen og Thorsvik 2007, 411). For at man skal få utarbeidet en visjon med målrettet dynamikk må bedriften være seg bevisst på hvordan nå-situasjonen er, i følge Kaufmann og Kaufmann antyder forskning på dette feltet at det er her organisasjoners visjoner svikter.

6.4 Samsvar og konsistens

Like barn leker best er det et uttrykk som heter. I dette ligger det at barn med felles interesser og verdier har lettere for å samarbeide og trives, det samme kan sies å gjelde i en organisasjon. Ansatte med mye av samme bakgrunn har oftere lettere for å finne sammen og samhandle på en god og profesjonell måte, men disse kan ha en tendens til å tenke og handle likt (Jacobsen og Thorsvik 2007, 141). Gjennom intervjuer eller headhunting hentes det ofte inn personer som man mener har de ferdigheter og verdier som vil passe inn i organisasjonens gjeldende kultur. Denne prosessen kalles ofte for seleksjon. Et faremoment ved dette kan være å rekruttere medarbeidere som likner for mye på en selv, og dermed hindrer og setter en stopper for videre utvikling (Kaufmann og Kaufmann 2010, 270). En fare for Atlantica når det gjelder rekruttering er at det nettopp rekrutteres personer som er for like alle de andre i organisasjonen, slik at det ikke blir rom for videre utvikling. Det er derfor viktig at leder er bevisst akkurat dette, slik at organisasjonen fortsatt skal kunne utvikle seg og vokse videre. Denison (1995) gjorde et forskningsprosjekt som tok for seg hvordan engasjement, konsistens, tilpasningsevne spilte inn på organisasjonskulturen og dens effektivitet. Resultatene som kom frem var positive, de viste at hvis organisasjoner er flinke til å jobbe med dette vil de få en bedre og mer effektiv organisasjonskultur og arbeidsstokk.

6.5 Tilpasningsdyktighet

Atlantica jobber innenfor et lite marked, hvor det er viktig hele tiden å følge med på hva konkurrenter foretar seg. Dette for at ikke organisasjonen skal henge etter når det gjelder å tenke nytt eller tilpasse seg de endringene som skjer i markedet. De fleste bedrifter operer i dag innenfor områder som til stadighet er i endring og utvikling, noe av årsaken til dette kan være globalisering og digitalisering. Det er en suksessfaktor at en bedrift er tilpasningsdyktig.

Jacobsen og Thorsvik (2007, 353) beskriver noe de kaller for reaktiv og proaktive endringer. Hvis en endring baserer seg på forventninger kan den sies å være proaktiv, men hvis endring baserer seg på forhold som allerede har skjedd kalles den for en reaktiv endring. En reaktiv endring i organisasjoner kan for eksempel skje som følge av en nedgang i salg, eller at det har kommet en ny og utfordrende aktør, det er da viktig at organisasjonen er tilpasningsdyktig og gjør tiltak for å imøtekomme de nye utfordringene.

	Inkrementell	Strategisk
Proaktiv	«Fininnstilling»	Reorientering
Reaktiv	Tilpasning	Gjenskapning

Figur 10. Ulike endringstyper (Jacobsen og Thorsvik 2007, 353)

6.6 Leders påvirkning på organisasjonskulturen

Lederen må bygge et grunnlag hos sine ansatte om hvordan han vil at deres kultur skal være. Dette kan gjøres på flere ulike måter, blant annet kan lederen gjennom å utvikle en ideologi som ofte gjenspeiles i bedriftens visjoner og formål være med å skape en kultur som gir en felles forståelse av hva organisasjonen jobber for (Jacobsen og Thorsvik 2007, 134). Ledere kan også bruke historiefortellinger for å illustrere og gjøre organisasjonens verdier levende. Disse historiene er ofte bygget opp rundt viktige episoder som har skjedd i organisasjonen. Historiene kan også ofte være knyttet til enkeltpersoner som jobber i organisasjonen, enten det er grunnlegger av bedriften eller om det er en annen dyktig person som har gjort noe bra for sin arbeidsplass. Dette gjøres ofte for å framheve rollemodeller for de andre ansatte slik at de skal ha noen å identifisere seg med og se opp til i arbeidet. Det viktigste for lederen når det gjelder historiefortellingen er at historien er realistisk og at den oppleves relevant hos dem den er ment å treffe (Jacobsen og Thorsvik 2007, 135).

Historiefortellinger har i nyere tid blitt et veldig populært virkemiddel for å påvirke kulturen, dette fordi det har vist seg at historier sterkt appellere til menneskene i organisasjonen, og

vekker et følelsesmessig engasjement (Jacobsen og Thorsvik 2007, 135). Et annet virkemiddel for å påvirke organisasjonskulturen er sosialisering. Gjennom dette sørger lederen for at alle i organisasjonen føler seg som en del av den, og at de blir ivaretatt og er en del av en gruppe som de kan identifisere seg med. Dette gjøres for at det skal skapes en felles organisasjonskultur, dette betyr at alle de ansatte forstår helheten i organisasjonen og hvordan de kan realisere det overordnede organisasjonsmessige målet (Jacobsen og Thorsvik 2007, 135). Hvis vi ser dette opp mot Atlantica er det veldig viktig for leder å være seg bevisst hvilken påvirkning han har på organisasjonskulturen. Siden Atlantica ikke er en organisasjon som har eksistert mange år i Norge vil det være enklere for leder å skape en organisasjonskultur som er den beste for organisasjonens suksess.

6.7 Oppsummering

En organisasjonskultur består blant annet av visjoner og verdier. Det er viktig at de ansatte klarer å identifisere seg med organisasjonens visjon og verdier. Kaufmann og Kaufmann (2010) mener at hvis en organisasjon har definert klare verdier vil de ansatte ha enklere for å føle seg som en del av organisasjonen. Bang (2011) på sin side mener at hvis de ansatte forholder seg til verdiene på riktig måte vil man oppnå at de ansattes handler ut i fra organisasjonens verdier. Dette er organisasjonens ønske og det vil derfor være interessant å avdekke om de ansattes adferd styres av verdiene. Jacobsen og Thorsvik (2007) mener det er viktig at visjonen bygges opp rundt de ansatte sine interesser, ønsker og verdier. Det blir derfor av stor interesse å se hvordan de ansatte i Atlantica klarer å identifisere seg med deres visjon. Atlantica er i dag en liten organisasjon, og sammensetningen av mennesker for å kunne skape vekst er derfor viktig. Det vil derfor bli undersøkt hvordan rekrutteringen til organisasjonen skjer og hvilke krav som stilles fra leder. Leder har også en påvirkning på hvordan kulturen i organisasjonen blir, dette avhenger av hans deltakelse og det er derfor med stor interesse at oppgaven skal undersøke om leder gjør noe aktivt for å skape den kulturen han ønsker de ansatte skal ha.

Del 3: Metode, analyse og rapportering

7.0 Metode

7.1 Innledning

Et skille i den samfunnsvitenskapelige metodelæren, er skillet mellom kvantitative og kvalitative tilnærminger. Kvalitativ metode kan betegnes som tekstenes tale, mens kvantitativ metode på sin side kan betegnes som tallenes tale. I denne sammenheng var det kvalitativ metode som var hensiktsmessig, da det var nødvendig med et dypdykk i organisasjonen for å få belyst de ulike faktorene organisasjonen består av. Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2004, 37) mener at kvalitativ metode er svært anvendelig når formålet er å få fylldige beskrivelser av fenomener man ikke kjenner så godt. Metodedelen er bygd opp etter forskningsprosessen som har følgende fire faser; forskningsdesign, datainnsamling, dataanalyse og rapportering.

Fase 1: Forskningsdesign

Fase 1 tar for seg fem steg: Idé/bakgrunn, litteraturgjennomgang, problemstilling, formål og forskningsstrategi. De to førstnevnte stegene ble gjennomgått i henholdsvis kapittel 1.1 og i del 2.

7.2 Formål, problemstilling og analyse spørsmål

Undersøkelsens formål var å innhente data om organisasjonen som helhet og sammenligne datamaterialet med teorien. For å kunne komme med forslag og anbefalinger til Atlantica Båtforsikring sin videre merkebyggingsstrategi.

Oppgaven har følgende problemstilling:

Hva kjennetegner Atlantica Båtforsikring sin markedsføring, deres lederskap, drivere av de menneskelige ressursene og organisasjonskultur? Hvordan kan de i fremtiden bevisst forbedre de nevnte driverne for å styrke sin merkebyggingsevne?

For å besvare oppgavens problemstilling, er det formulert fire analyse spørsmål.

1. Hva kjennetegner måten merkevaren Atlantica bygges på i dag?
2. Hva kjennetegner Atlantica sitt lederskap?
3. Hva kjennetegner driverne av de ulike menneskelige ressursene i Atlantica?
4. Hva kjennetegner Atlantica sin organisasjonskultur?

Dataene som ble samlet inn til hvert enkelt analysespørsmål ga informasjon som har gitt grunnlag for anbefalinger for hvordan Atlantica i fremtiden bevisst kan forbedre driverne for å styrke sin merkebyggingsevne.

7.3 Forskningsdesign

Undersøkelsene ble gjennomført på ett tidspunkt, og kan derfor betegnes som tversnittundersøkelse (Johannesen, Kristoffersen og Tufte 2004, 74). På grunn av at dataene ble samlet inn på ett tidspunkt kunne det ikke trekkes konklusjoner som ville si noe om utvikling over tid, men undersøkelsene ga verdifull informasjon om hvordan dagens situasjon er. Hvis det blir aktuelt med evaluering og oppfølgingsundersøkelse av tiltakene som blir fremmet, er det snakk om longitudinelle undersøkelser, og det kan da sies med mer sikkerhet noe om hvordan bedriften handler over tid.

Som nevnt innledningsvis ble undersøkelsen gjennomført ut i fra et kvalitativt perspektiv. Kvalitative undersøkelser kan gjennomføres på mange forskjellige måter (Johannesen, Kristoffersen og Tufte 2004, 80), men det ble her valgt et etnografisk forskningsdesign.

Etnografisk forskningsdesign er godt egnet til å studere for eksempel bedriftskulturer, og hensikten med dette designet er å komme fram til en beskrivelse av en gruppe eller en kultur (Johannesen, Kristoffersen og Tufte 2004, 83). I denne undersøkelsen besto beskrivelsen av markedsføringen, lederskapet, driverne av menneskelige ressurser, og organisasjonskulturen, og ga i sin helhet nok kunnskap for at det kunne fremmes anbefalinger om videre beslutninger. Designet egnet seg med andre ord meget godt med tanke på hva undersøkelsens formål er.

Fase 2: Datainnsamling

Den andre fasen omfattet formålsutvelgning, rekruttering, datainnsamling og transkribering. I tillegg ble det lagt til et punkt som tok for seg utforming av intervjuguide.

7.4 Utvalgsstørrelse, strategisk utvelgelse av informanter og rekruttering

Formålet i denne undersøkelsen var å komme nært inn på personene som tilhører undersøkelsens målgruppe (Johannesen, Kristoffersen og Tufte 2004, 105). Det kan være flere grunner til at ting er som de er i organisasjonen, og man kan ikke være sikker på at alle grunner er avdekket før man har snakket med samtlige sentrale deltakere i organisasjonen.

Johannessen, Kristoffersen og Tuft (2004,106) hevder at det i praksis ikke er noen begrensning på antall intervjuer, men at et vanlig utvalg består av 10-15 informanter. Ettersom Atlantica er en organisasjon med totalt seks ansatte, mente jeg det var relevant å intervju samtlige deltakere. De inngikk naturligvis også i observasjonen.

I denne situasjonen var selvfølgelig strategisk utvelgelse av informanter aktuelt da undersøkelsen rettet seg mot en bestemt målgruppe for å samle inn nødvendige data (Johannesen, Kristoffersen og Tuft 2004, 109).

Det finnes ulike måter å rekruttere på, men mange av måtene var ikke relevante for denne undersøkelsen da det var en bestemt målgruppe som måtte intervjues for at undersøkelsen skulle gi mening. Målgruppen det er snakk om er de ansatte i Atlantica, og jeg kan derfor si at jeg benyttet meg av "sted" som rekrutteringsmetode, da alle informantene er lokalisert i Atlantica sine lokaler på Lysaker.

Jeg rekrutterte informantene til undersøkelsen selv, men fikk hjelp av daglig leder til utsendelse av forhåndsinformasjon om intervjuene (vedlegg 1). Grunnen til dette var fordi jeg ønsket at informantene skulle forstå at intervjuene som ble gjennomført er av stor betydning for både meg, daglig leder og deres arbeidsplass.

7.5 Datainnsamling

De valgte datainnsamlingsteknikkene er observasjon og kvalitative semi-strukturerte intervjuer.

Deltakende observasjon utgjør en stor del av det etnografiske designet. Johannesen, Kristoffersen og Tuft (2004, 83) påpeker at en suksessfaktor for kvaliteten på resultatet er at den som observerer blir integrert i kulturen og i tillegg til å ta notater av det som blir observert også gjennomfører intervjuer for å forstå deltakernes tolkning av kulturen. Jeg har hele veien følt meg som en del av organisasjonen og har i tillegg til observasjon av gruppen som en helhet, også sett på kulturen som råder, hvordan organisasjonen reagerer på ulike hendelser og hvordan lederen opptrer.

Utover at observasjon er en stor del av det etnografiske designet, finnes det også flere grunner til at denne datainnsamlingsteknikken ble benyttet. Blant annet ga det et godt grunnlag for å avdekke hvordan for eksempel leder opptrer når uventede situasjoner oppstår. Et annet argument er at observasjon egner seg godt når man skal forske på for eksempel

jobbsituasjoner, forskeren behøver ikke da å ta informantene til side for at datainnsamlingen skal finne sted (Tjora 2010, 39). Jeg ble naturlig integrert i den daglige rutinen, og observasjonen foregikk i en naturlig setting hvor jeg observerte samhandling fra pulten min, som var nært plassert til de andre i det åpne kontorlandskapet.

I de kvalitative intervjuene ble det benyttet et semi-strukturert intervju hvor det på forhånd var skrevet en overordnet intervjuguide, som det selvfølgelig ble fravikelser på underveis fordi jeg ville følge opp temaer som ble brakt på banen. Semi-strukturerte intervjuer gjorde det enkelt for informanten å føle seg komfortabel i intervjusituasjonen, og det gjorde det enklere for informanten å snakke. Samtidig ga det mulighet for å stille spørsmål etter hvordan intervjuet utviklet seg.

Forskningsspørsmålene som ble benyttet var fortolkende og teoretiske spørsmål. Dette er spørsmål som er formulert på en måte som ga svar om informantenes oppfatninger, hendelser og handlinger.

Mange forskere hevder at det bør gjennomføres kvalitative intervjuer helt til de ikke lenger får ny informasjon. Det er her snakk om den såkalte “grenseverdien” (Johannesen, Kristoffersen og Tufte 2004,106). Dette er et prinsipp jeg benyttet meg av i datainnsamlingsfasen, særlig i observasjonen da jeg allerede på et tidlig tidspunkt så at det var mye av det samme som gikk igjen hver dag.

7.6 Utforming av intervjuguide

I utarbeidelsen av intervjuguiden var det viktig å sikre at de sentrale temaene som belyser problemstillingen kom fram, dette for å komme fram til en konklusjon på problemstillingen (Johannesen, Kristoffersen og Tufte 2004, 145).

I utviklingen av intervjuguiden ble det også tatt hensyn til flere forhold, blant annet at intervjueren bør opparbeide seg tillit ved å starte med enkle spørsmål som ikke føles ubehagelige for informanten. Intervjuguidene kan sees i vedlegg 2 og 3.

7.7 Transkribering og datareduksjon

Når intervjuet var gjennomført ble umiddelbart tankene og notatene fra hvert enkelt intervju skrevet ned. Påfølgende arbeid besto i å lytte til lydopptak og intervjuet ble ordrett skrevet om til tekst. Transkriberte intervjuer kan sees i vedlegg 4-7.

En ordrett transkribering strekker seg over mange sider og det er svært uhåndterlig å bruke datamaterialet som et utgangspunkt for analysen. Ettersom analysen utføres med et etnografisk design, ble det viktigste fra den transkriberte teksten trukket ut og fremhevet i beskrivelsen som presenteres før analysen. På den måten ble dataene redusert til det viktigste. Beskrivelsen ble delt opp i to bolker; beskrivelse gjennom informantens øyne og beskrivelse gjennom observasjon.

Fase 3: Datainnsamling

Den nest siste fasen omfattet datareduksjon, analyse og tolkning, teoriutvikling og kvalitetssikring. I tillegg ble etiske betraktninger lagt til som et eget punkt.

7.8 Analyse, tolkning og teoriutvikling

I etnografiske studier legges det stor vekt på fortolkning av dataene, og det sies at etnografi er en ustrukturert måte å analysere data på. Johannesen, Kristoffersen og Tufte (2004) presenterer fire prosedyrer for etnografisk analyse, som man kan velge å forholde seg til. I denne oppgaven er det valgt å beskrive organisasjonen både gjennom intervjuer og observasjon for så å analysere perspektivene (de ulike driverne) som er under utredning opp mot det teoretiske rammeverket. I analysen vil datamaterialet i tillegg til å settes opp mot teorien også fortolkes/drøftes hvor hensikten da er å stille noen kritiske spørsmål til hvordan dagens situasjon er. Sluttproduktet kan sies å være en beskrivelse av organisasjonen med forslag til endringer for å styrke merkebyggingsevnen.

7.9 Kvalitetssikring

Kvaliteten på intervjuet vil følge datamaterialet videre inn i analysen og konkluderingen, og et godt gjennomført intervju er derfor avgjørende (Kvale og Brinkman 2009, 174). Det samme gjelder for observasjon som datainnsamlingsmetode.

Intervjueren er selve forskningsinstrumentet (Kvale og Brinkman 2009, 176), og vil ha en vesentlig påvirkningskraft på det endelige resultatet. Hvordan spørsmålene stilles, hvilke temaer som følges opp, hvilke samtalemessige ferdigheter, og ikke minst refleksjonsevnen til intervjueren har stor betydning for kvaliteten på sluttresultatet. I prosessen med bacheloroppgaven tilegnet jeg meg kunnskap om hvordan et godt intervju gjennomføres, og hvordan man best tilpasser seg observasjonssettingen. Denne kunnskapen har vært positiv å inneha i datainnsamlingsprosessen. Likevel er det viktig for meg å påpeke at jeg er

nyutdannet, og ikke har mange års erfaring med gjennomføring av intervjuer og observasjon. Derfor ble det iverksatt tiltak på forhånd av datainnsamlingsprosessen, tiltakene besto blant annet av gode forberedelser ved tilegnelse av god kunnskap om fagområdene som ble undersøkt, det ble også lekt en intervjusituasjon hvor formålet var å bli trygg på settingen, samtidig som det ble konferert med personer som tidligere har gjennomført forskningsprosjekter.

7.10 Etiske betraktninger

Etikk dreier seg først og fremst om forholdet mellom mennesker, og spørsmålet om hva vi kan og hva vi ikke kan gjøre mot hverandre står sentralt (Johannesen, Kristoffersen og Tufte 2004, 91). Før denne undersøkelsen ble det antatt at nærgående temaer om arbeidsplassen og intervjuobjektens ulike roller og meninger i organisasjonen skulle bli oppfattet som ubehagelige temaer å snakke om. Det ble derfor tatt forhåndsregler ved at det ble informert om at ingen informasjon kunne tilbakeføres til enkelt personer da dette er konfidensielt (Johannesen, Kristoffersen og Tufte 2004, 98). Informantenes navn ble gjort om til fiktive navn. Det ble også informert om at datamaterialet ville bli presentert som en helhet - altså på gruppenivå som ville vise til hva organisasjonen som en helhet har av positive trekk og utfordringer i tiden som kommer. Det var viktig at informanten ikke skulle føle at de hadde gitt for mye informasjon og at et resultat ville være at de ble "utlevert" for sjefen med den avsluttende rapporten.

Det viste seg at ingen av intervjuobjektene hadde noen problemer med å snakke om temaene. Det kan være flere faktorer som har påvirket tryggheten. Blant annet fordi det ble tatt visse forhåndsregler og fordi intervjuer fra dag én var bevisst på å opprette et tillitsforhold med intervjuobjektene.

8.0 Analyse

8.1 Innledning

I analysekapitlet presenteres en beskrivelse av Atlantica som en helhet gjennom informantens øyne og gjennom hva som er observert. Dette blir etterfulgt av en analysedel hvor funnene settes opp mot teorien for å se etter sammenhenger og forbedringspotensialer. Hvert kapittel avsluttes med en konklusjon på hvert enkelt analyse spørsmål, disse er utgangspunktet for oppgavens hovedkonklusjon og videre anbefalinger.

Det som er beskrevet ovenfor er utgangspunktet for de fire kommende underkapitlene, da de tar for seg analyse av hver enkelt drivers analyse spørsmål. Beskrivelsene er utdrag av det viktigste fra intervjuene. Intervjuguide og transkriberte intervjuer kan ses i vedlegg 2-8.

8.2 Markedsføring

I dette kapitlet følger en beskrivelse samt en analyse hvor funnene settes opp i mot det teoretiske rammeverket, dette munner ut i en konklusjon.

Analysespørsmål 1: Hva kjennetegner måten merkevaren Atlantica bygges på i dag?

8.2.1 Beskrivelse gjennom informantens øyne

Leder ble spurt om Atlantica har noen bevisst strategi utformet for de fire P-er. Hvorpå leder svarer at strategien bak pris og produkt er å skaffe en balanse. Atlantica må ha en portefølje som er balansert, det vil si mange snekker for å få lav risiko som ikke koster mye, og hvor det sjelden er skader, de vil da veie opp for den ene dyre båten som går ned. Videre sier leder følgende om P-ene:

”Vi skal være nærmere og mer spisset i kommunikasjon og aktiviteter enn alle våre konkurrenter og generelle selskaper². Samtidig skal det legges mer vekt på resultatbasert markedsføring altså, målbare ting. I stedet for merkevarebygging isolert sett, merkevarebygging skal med, men det er viktig sånn det er nå å sørge for tilvekst (se vedlegg 7)”

Både leder og de ansatte blir videre stilt spørsmål om hva de mener skiller Atlantica fra sine konkurrenter. Leder mener Atlantica kan båt, og forteller at ingen blir ansatt hos dem uten båtkunnskap.

² Med generelle selskaper menes Tryg, Gjensidige og IF.

I markedsføringen er det ikke noen bilder av hus eller den slags, det er bilder av skjærgården, bryggekanalen og båter. Produktet trekkes også fram av leder, ”vi har pakket inn sjøassistanse³ og personulykke forsikring” og litt andre ting i produktet (se vedlegg 7).

De ansatte er enige med leder i at de kan båt, de mener også at de differensierer seg mer enn hva andre selskaper gjør. Både gjennom å prise seg annerledes som en følge av sikkerhetsrabatter (se vedlegg 10), og fordi de har spesialisert seg på litt dyrere båter som for eksempel Princess, Nimbus, Viknes. Det blir også sagt at Atlantica er gode på båt fordi det er båtmennesker som sitter der, og at de kun driver med båt, noe de også mener kundene setter pris på. Men det blir også nevnt at Atlantica på noen områder har litt dårligere vilkår enn hva konkurrenten har (se vedlegg 4-6). Leder og de ansatte blir videre spurt om hvor de tror kundeforventningene oppstår. Her svarer leder at han nå ikke er helt sikker på dette, men at det tidligere var på messer samt gjennom aktiviteter som har funnet sted på båthavner og opplagsplasser. Men nå tror leder at det i større grad er gjennom at folk har hørt om Atlantica og derfor tar kontakt (se vedlegg 7). De ansatte sier her at til å begynne med var det ingen som hadde hørt om Atlantica, men at det nå er veldig mange som ringer inn og sier at de har snakket med en person som har forsikret sin båt hos Atlantica og at de er billig på båt. Likevel tegner ofte kunden forsikring fordi de finner ut at de som sitter der de kan båt.

Avslutningsvis blir de ansatte spurt om de er forberedt på at det kan oppstå et forventningssvik i forhold til hva som har blitt lovet i markedsføringen når de er i kontakt med kunder. Det nevnes at dette har skjedd, og at det veldig ofte går på pris. I sammenheng med spørsmål om kundeforventninger blir det også fra en av de ansatte sagt at ordene som står i annonsene ”Din båt vår felles interesse” er ganske store ord (se vedlegg 4-6).

Avslutningsvis blir leder stilt følgende spørsmål. I all kommunikasjon sendes det et budskap, vil du si at skadeavdelingen (som sitter litt utenfor kjernen i bedriften) formidler det samme budskapet som selgerne gjør. Her svarer leder ja, og at dette står i vilkårene deres. Hvis noe endres i vilkårene så får de beskjed. Det er vilkårene som er malen for skadeavdelingen. I tillegg kommuniserer jeg hvilken holdning de skal ha og hvordan dialogen med kunden skal foregå.

³ Sjøassistanse er en sikkerhetssentral som båtøiere kan ringe til hvis det oppstår problemer. Sjøassistansen rekvirer andre båter som er i nærheten til å bistå med hjelp.

8.2.2 Beskrivelse gjennom observasjon

I løpet av de første dagene med observasjon kom det inn en ny person i organisasjonen som er under opplæring, men på grunn av stor pågang virker det som om opplæringen blir litt sporadisk etter hvert som de ulike aktørene har tid. Den nyansatte stiller derfor ofte spørsmål til de andre, det er tydelig tegn til usikkerhet. De ansatte gir ikke uttrykk for at det er forstyrrende med alle spørsmålene. I løpet av en av observasjonsdagene fikk den nye personen en telefon med beskjed om at det må jobbes på en båtmesse i helgen som kommer og at opplæringen for arbeidet ska bli gitt over telefon samme dag. Etter at denne messen hadde vært viste det seg at opplæringen aldri hadde funnet sted og at ting måtte læres på egenhånd.

De ansatte er alltid veldig hyggelige når de besvarer telefonen, og det virker som om de er villig til å strekke seg langt for å møte kundens forventninger på pris. Det viser seg at kundene ofte har forventninger om at Atlantica skal være billigst på båt. Noe som ikke alltid stemmer. Noen båter har de bevisst priset høyt for å unngå å ha i sitt sortiment. På den annen side er de meget prisgunstige i forhold til konkurrenter på dyre båter. Når de ansatte snakker med kunder på telefonen er de veldig dyktig til å ”close salget”, selv om kunden i utgangspunktet var ute etter den billigste forsikringen.

En av de mer erfarne selgerne snakker en dag med en mulig kunde, men det viser seg utover i samtale at denne kunden ikke vil forsikre sin båt hos Atlantica. Den erfarne selgeren prøver da å fiske ut hvilket selskap som hadde kommet opp med den gode prisen og skrev dette ned, slik at han var bevisst på dette. Videre avsluttet han samtalen på en meget hyggelig måte og ønsket kunden en god båtsesong samt at han er velkommen til Atlantica ved en senere anledning. Slike episoder skjer flere ganger og de ansatte viser gang på gang at de er dyktig til å formidle hvorfor kunden skal fortsette å bli hos dem eller velge Atlantica.

Utover i observasjonstiden er det enda en ny person som kommer inn i organisasjonen⁴, og som skal jobbe der til over sommeren. Opplæringen her skjer av den personen som har jobbet der kortest av alle, og det ser til tider ut som om personen som har opplæringen ikke er helt sikker på alt. Det virker som om opplæringen også her blir litt mangelfull.

⁴ Personen kom inn i organisasjonen på slutten av bachelorskrivingen, og har derfor ikke blitt brukt som informant både på grunn av tidsperspektivet og fordi det er rimelig å anta at personen ikke ville være av betydning for oppgaven.

8.2.3 Analyse av markedsføringen

Som nevnt i kapittel 3.1 finnes det ulike fremgangsmåter for å bygge merkevarer. For å komme med anbefalinger for videre arbeid med merkebygging er det vesentlig å avdekke hvilket perspektiv Atlantica bygger merkevaren ut i fra i dag. Men først tar vi for oss de fire P-er.

Samuelson, Peretz og Olsen (2010) mener at de fire p-er (price, place, product og promotion) er grunnleggende elementer i en bedrifts markedsføringsstrategi, uansett om bedriften selger et produkt eller en tjeneste. Atlantica har utarbeidet en strategi rundt de fire p-er, deres strategi bak pris og produkt er som nevnt i beskrivelsen å skaffe en balansert portefølje av båter. Det vil si at de må ha mange snekker som har lav risiko, og som ofte har få skader og som koster lite for Atlantica. Dette for å veie opp for den ene dyre båten som går ned.

Når det gjelder promotion (kommunikasjon) har Atlantica som utgangspunkt å være nærmere kunden og mer tydelig i kommunikasjonen enn hva konkurrentene er. Noen klikk rundt på nettet viser at Atlantica sine bannerannonser har mye av det samme budskapet som noen av konkurrentene (se vedlegg 9 og 11), men at Atlantica har noe særegent over hvordan det kommuniseres. Det er tydelig at budskapet er utformet for å vekke interesse hos kunden, og at de ønsker å tilfredsstille kundebehov ved å spille på trygghet ved å si ” Din båt - vår felles interesse”. De kommuniserer at de bryr seg om deg og båten din, og ikke kun rimelige forsikringer. Bannerannonsene er utformet i samarbeid av eksternt byrå og leder. Selv om de ansatte som sitter med den daglige kontakten med potensielle kunder ikke er med i utformingen av markedsmateriellet, er ikke budskapet som kommuniseres preget av mer enn det de faktisk leverer. Leder har ikke klart for seg hvor kundeforventningene oppstår, men det virker ikke som dette er noe problem da han er en sentral person i utformingen av annonsene. Og har, uten at han vet det selv, kunnskaper og ferdigheter til å utforme et korrekt bilde av den faktiske leveransen.

Løftet som kommuniseres dreier seg om at Atlantica bryr seg om din båt og som mottaker av dette budskapet kan man forvente noe bedre oppfølging og kunnskap. Bjerke og Ind (2007) understreker at markedsføring kan fremstå som villedende og falsk hvis ikke løftet blir innfridd i alle berøringspunkter. Gjennom uformelle samtaler og observasjon er det tydelig at de ansatte kan mye om båt og skaper tillit hos interessenter. Det blir med andre ord ingen løftebrudd.

Bjerke og Ind (2007) mener videre at det er leveransen og opplevelsen av merket som skaper differensiering og posisjonering. Det er tydelig at kundebehandlerne gjennom sin atferd leverer godt da flere av de som ringer inn og ønsker tilbud, opplyser om at de har blitt anbefalt Atlantica av eksisterende kunder. Mange av de innkommende samtalene tror at Atlantica er billige på båt, og det er et tegn på at det eksisterer forventninger om noe de i mange tilfeller ikke klarer å levere. Det er viktig å påpeke at denne forventningen ikke er noe Atlantica skaper, men at det er grunn til å tro at det word of mouth som er kilden. Selv om det viser seg at Atlantica ikke alltid er billigst klarer kundebehandlerne å tilfredsstille kunden på andre måter ved å fortelle de hva som er inkludert (se vedlegg 10) i deres produkter og verdien av det å være forsikret hos dem.

Innledningsvis ble de fire P-er tatt for seg. Samuelsen, Peretz og Olsen (2010) mener at det også kan tillegges ytterligere tre P-er (People, physical evidence og process) i tjenesteytende bedrifter, dette er også noe Kotler (2006) støtter. Bakgrunnen for dette er fordi tjenesten leveres av mennesker, i Atlantica sitt tilfelle er stor sett alle kunder i kontakt med en av de ansatte på telefon. I den sammenheng er det blitt observert at det for Atlantica sin del foreligger et forbedringspotensial. Opplæringen som har blitt observert har til tider virket sporadisk og uten en klar føring på hvordan opplæringen skal skje. Det er derfor viktig at Atlantica i fremtiden gjør seg opp en klar mening om hvordan opplæringen skal foregå, slik at ikke kundene opplever å bli utilfredse i møte med Atlantica.

8.2.4 Konklusjon

Atlantica bygger ubevisst merkevaren sin etter både utside-inn-perspektivet og innside-ut-perspektivet. Det kan allikevel ligge et stort potensial i og vertfall høre på de ansatte sine meninger i prosessen med å utforme markedsmateriell. Det er de som har den daglige kontakten med kundene og vet hva som er av betydning for dem. Selv om Atlantica balanserer mellom begge perspektivene bør det jobbes mer aktivt med involvering, forpliktelse og produksjon av kunde verdi, slik at organisasjonen bevisst jobber som en helhet og mot et felles mål.

Atlantica bør også bli bevisst hvordan opplæringen av nyansatte skal foregå slik at både den ansatte føler seg tryggere på situasjonen og kundene blir tilfredse i møte med Atlantica.

8.3 Lederskap

I dette kapitlet vil det komme en beskrivelse samt en analyse hvor funnene settes opp i mot det teoretiske rammeverket, dette munner ut i en konklusjon.

Analysespørsmål 2: Hva kjennetegner Atlantica sitt lederskap?

8.3.1 Beskrivelse gjennom informantenes øyne

Innledningsvis ble både leder og de ansatte spurt om hva de mener et godt lederskap består av. Svarene var noe forskjellige, leder på sin side mener at et godt lederskap består av å skape entusiasme og samtidig få de ansatte til å være mest mulig selvgående uten at det må drives med detaljoppfølging, leder mener at hos ham som leder står det sterkt å skape entusiasme og ansvarlighet (se vedlegg 7). De ansatte har et annet syn på hva som kjennetegner en god leder. Meningene som går igjen er at en god leder er en som er flink til å motivere og som er klar og tydelig i kommunikasjon og informerer om hva som skjer i fremtiden. De fikk videre spørsmål om å beskrive lederen sin og det kommer fram at han er veldig visjonær, engasjert og kreativ, men at han har mange tanker og ideer i hodet samtidig, og at en av hans største utfordringer er å lande alle disse ideene (se vedlegg 4-6). Han beskrives også som en person som er veldig utålmodig og som helst skulle sett at ting hadde vært gjort i går og dette i et system som ikke er blant de raskeste, dette fører til at lederen oppfattes som at han blir veldig lett irritert, noe de ansatte synes er slitsomt (se vedlegg 5). Han kan også lett kan begynne å surre. Eksempler som de ansatte nevner er når leder er stresset kan han komme med kommentarer. Atlantica sitter i et åpent landskap og det er derfor lett for andre å få med seg om leder slenger kommentarer eller blir irritert, dette er ubehagelig for de ansatte (se vedlegg 4-6). Til tross for dette forteller samtlige at de er klar over at leder til tider kan være stresset og at det er flere grunner til det. For det første mener de at leder opplever et høyt forventningspress fra ledelsen i Tryg og for det andre virker arbeidsmengden til lederen alt for stor. Sist, men ikke minst trekker de frem at en stressfaktor kan være at Atlantica ikke får så store ressurser å rutte med (se vedlegg 4).

Det er tydelig at leder og de ansatte opplever samme situasjon på forskjellige måter. På spørsmål om hvordan lederen takler stress er det et stort sprik i svarene fra de ansatte og lederen. Selv mener lederen at stress er en naturlig del av den normale arbeidsdagen og at dette er noe han takler veldig bra. Han sier videre at han gjerne oppsøker stress for å klare å være effektiv, samtidig som han presiserer at det finnes ulike typer av stress. Noe han selv

takler mindre dårlig kan sies å være ting som han selv ikke kan påvirke, dette kan være hvis det er tregheter i Tryg systemet (se vedlegg 7).

Når det gjelder å involvere de ansatte i beslutninger som skal fattes mener leder at han sitter i et dilemma, han skulle veldig gjerne gjort det, men han føler ikke tiden for det er riktig nå. Grunnen er fordi de fortsatt er i en vekstfase hvor det ikke er rom for ”sløsing” av tid. Med det mener han at de ansatte vil slutte å arbeide og ikke drive med noe salg hvis han inviterer de med inn i ulike tankerekker. Han forteller at hvis alle tre (selgerne) begynner å tenke, og gjør dette i 20 minutter så er det en hel time med salg som er tapt. Han ønsker ikke at de ansatte skal tro at han skal styre Atlantica enerådende, men at det mest effektive foreløpig er ikke å involvere før planene skal implementeres. (se vedlegg 7). Det kom ikke som noen stor overraskelse at de ansatte ikke føler seg involvert i beslutninger som skal fattes (se vedlegg 4-6), derimot sitter de igjen med følelsen av at alt som skal fattes av beslutninger gjøres ene og alene av leder uten noen form for involvering. De føler at tingene som blir besluttet først bare blir lagt på bordet når det skal innføres (se vedlegg 4-5). Leder på sin side sier at dette er noe som hele tiden skjer, de ansatte gis mulighet til å sende leder en e-post hvor de kan komme med forslag til forbedringer om ting. Leder mener at dette er viktig da det er de ansatte som er i kontakt med kunden og markedet mest. Han legger også til at det er viktig for han å utvikle menneskene som er i organisasjonen, han har ikke noe tro på at det går an å sitte på telefonen i tre til fire år og være veldig selgende, derfor skal han tilby alle de ansatte muligheten til å ta et skadekurs på BI, som koster ca 20 000 kroner, men som Atlantica dekker kostnaden til. Grunnen til det er at han ønsker at de skal ha muligheten til å komme seg videre i Tryg-systemet (se vedlegg 7).

På spørsmål til de ansatte om hvordan lederen er til å tilpasse seg nye situasjoner er det også enighet blant de ansatte. Det kommer fram at dette er veldig avhengig av hvilken situasjon det er. Så lenge det er situasjoner som leder liker og at han får det som han vil går det veldig bra, men hvis det er noe som ikke går riktig vei slik leder ønsker så kan det være at leder kan opptre irritert ovenfor de ansatte (se vedlegg 4-5).

På spørsmål til leder om han har stilt seg et av de følgende spørsmålene ”hvor er vi?”, ”hva vil vi?”, ”hvilke barrierer står vi ovenfor?”, ”hvorfor vil vi dit?”, ”hvordan skal vi komme dit?”, svarer leder tydelig at det er dette hverdagen hans består av. Han stiller seg disse spørsmålene hver dag, men han kommuniserer ikke ”svarene” videre til de ansatte. Dette vil ikke skje før i månedsskiftet oktober/november 2012 i følge han selv, da det på det tidspunktet vil gis en

avlevering av hvordan 2013 skal se ut, hva som skal gjøres, hvilke aktiviteter som skal gjøres og hvilke forventninger Atlantica har til responsen fra kundene. Dette gjøres for å forankre at de som sitter på telefonen ikke er alene om å nå målet. De ansatte har i følge leder sagt til han at så lenge han sørger for at det er en flyt av leads inn, så skal de ta seg av salget. Videre får leder spørsmål om han er bevisst sine sterke og svake sider, noe han ikke kan si at han er (se vedlegg 7).

8.3.2 Beskrivelse gjennom observasjon

Første møte med leder gir inntrykk av at dette er en leder som er meget engasjert og kunnskapsrik, samt en person som virkelig brenner for jobben sin. I løpet av første møte kom det fram at leder har tidligere erfaring mer merker som Tuborg, Carlsberg, Coca Cola og Heineken, men at han nå jobber med det han engasjerer seg for, også på fritiden, leder er nemlig lidenskapelig opptatt av båter. På fritiden er han regattadommer i seilaser og er naturligvis også sterkt engasjert i båtlivet generelt.

På workshop'en som fant sted 6.mars 2012 holdt leder en presentasjon av selskapets historie fra starten i 1916 og frem til i dag. Leder var veldig engasjert og entusiastisk når han presenterte, og det virket som hans evner til å kommunisere med de ansatte er gode. Historiene som ble fortalt var realistiske og gode. Det ble også presentert mål for årene fremover, og leder virket veldig selvsikker i sin presentasjon, han kommuniserte tydelig at det ikke skulle bli noe problem å nå målene. Tonen mellom leder og de ansatte er god.

Leder er veldig ofte borte fra kontoret på grunn av møtevirksomhet, men i de situasjoner de ansatte må ha tak i han så prøver han så godt det lar seg gjøre å være tilgjengelig på Chat, mail og telefon. Samtidig viser leder tydelig at han kan fatte raske beslutninger hvis det er en kunde som venter på telefonen. Når leder er til stede så virker det som om han er flink til å snakke og diskutere med de ansatte på enkelte beslutninger, det virker som om han vil at de ansatte skal få sagt sitt på dette området. Disse områdene dreier seg hovedsakelig om enkelttilfeller hvor det er tvil om Atlantica skal forsikre båten eller ikke. Det virker også som leder noen ganger blir veldig utålmodig og helst vil at ting skal ha blitt gjort i går, derfor trekker han ofte beslutninger på egenhånd.

En dag som det var sykdom hos en av de ansatte steppet leder inn og svarte på innkommende telefoner samt ringte utgående samtaler. Leder viste tydelig at han var dyktig til å etterleve mange av Atlantica sine verdier når han var i kontakt med kundene. Han gikk foran som en god figur. Samme dagen som dette var også datasystemet nede, slik at leder måtte finne andre

løsninger for å hjelpe kunden på mest mulig tilfredsstillende måte. Leder fremsto veldig løsningsorientert.

8.3.3 Analyse av lederskapet

Atlantica har ambisiøse mål for fremtiden og en suksessfaktor for at en organisasjon skal utvikle seg videre er et godt lederskap. Men hva ligger egentlig i et godt lederskap? Den utvalgte teorien i kapittel fire viser til egenskaper som kan føye seg inn i rekken over faktorer som inngår i et godt lederskap.

Bennis (2009) hevder det er fem personlighetstrekk⁵ som går igjen hos de beste lederne. Det var derfor interessant å se om Atlantica sin leder har noen av disse trekkene. Som det fremgår av beskrivelsen i kapittel 8.3.1 og 8.3.2 er lederen i Atlantica en person som er lidenskapelig opptatt av og har et stort engasjement til jobben han har, videre har han en klar visjon om hva som skal oppnås med arbeidet. Her føyer leder seg inn Bennis (2009) sin fempunktsliste på personlighetstrekk hos gode ledere, men ingen kan være perfekte og det er viktig å fremme at leder har mange tanker og ideer i hodet samtidig og at en av hans største utfordringer er å lande alle disse ideene.

I situasjoner som preges av mange tanker og ideer blir leder fort stresset. Det kommer frem i intervjuene at leder ikke takler stress på en god måte og at han da lett kan bli irritert. Dette er trekk som kan være med på å definere lederens personlighetstype og teorien trekker også frem hvordan de ansatte har det ved å være ledet av en slik personlighet. Berg (2008) klassifiserer tre personlighetstyper som reagerer ulikt selv om situasjonen er den samme. Det er vanskelig å komme med noen slutning om leder er personlighet A, B eller C, men datamaterialet antyder at lederen har noen likheter i personlighetstrekk som personlighet A. Berg (2008) understreker at ansatte med en slik type leder, sjelden føler seg tilfredse ved å jobbe under denne lederen og konkrete innspill til forbedring ligger i å være bevisst personer rundt seg.

Leder på sin side sier imidlertid at han gjerne oppsøker stress og at dette er en måte for han å være effektiv på. Dette kan fungere så lenge han jobber alene, men i det arbeidssituasjonen endres til et teamarbeid vil ikke denne måte å effektivisere arbeidet på fungere i det lange løp, da det kan skape utilfredse ansatte.

Hos utilfredse medarbeidere kan den psykologiske kontrakten nærme seg bristepunktet, og det er i følge Jacobsen og Thorsvik (2007) veldig viktig at leder er flink til å involvere de ansatte i

⁵ Ledende visjon, lidenskap og engasjement, integritet, tillit, og nysgjerrighet og mot

beslutninger som skal fattes, utvikle medarbeiders potensial og jobbe aktivt med involvering. De ansatte kommuniserer at involvering er fraværende, leder er helt enig og forteller at det er en bevisst strategi fra hans side. Han føyer til at dette med involvering er et dilemma for han, og at dette er noe han gjerne skulle gjort, men at tiden ikke er inne for det nå. Samtidig sier leder at han ikke ønsker å gi uttrykk for at han skal styre Atlantica enerådende. Det kan diskuteres om hans argumenter for at verdifull salgstid kastes bort om de ansatte skal involveres i viktige tankerekker er gode eller dårlig argumenter. Et mulig utfall av denne strategien kan være at de ansatte over lengre tid føler seg satt på sidelinjen og på bakgrunn av det velger å forlate organisasjonen, da kan man i så fall i ettertid reflektere om 20 minutter mistet salgstid nå og da virkelig var av så stor betydning.

Bjerke og Ind (2007) påpeker også at det er viktig at leder legger opp til en dialog og et samarbeid med arbeidsstokken når det skal utformes for eksempel nye strategier. Leder sier her at de ansatte gjerne kan sende han en mail med forslag om forbedringer og ting som kan gjøres annerledes, da det er de ansatte som er i kontakt med markedet. Men de ansatte på sin side mener at de ikke gis denne muligheten. Her må leder blir flinkere til å kommunisere tydeligere med de ansatte, slik som Jacobsen og Thorsvik (2007) påpeker er dette er en viktig forutsetning for å styrke den psykologiske kontrakten.

Men det er ikke bare arbeid med den psykologiske kontrakten som leder må være bevisst på. I følge Berg (2008) er det fem grunnleggende spørsmål⁶ en leder må stille seg, samtidig er det viktig at disse kommuniseres ut til de ansatte. Leder sier at det er dette hverdagen hans består av, at han hele tiden stiller seg disse spørsmålene, men at spørsmålene ikke kommuniseres ut til de ansatte før det skal være en avlevering av det neste året. Viktigheten av at leder er flink og stiller seg disse spørsmålene, er noe Drucker (2004) mener er gjennomgående for de beste lederne han har jobbet med. Det er derfor hyggelig å se at leder for Atlantica er flink til akkurat dette. Det er samtidig viktig å påpeke viktigheten av at kommunikasjonen ut til de ansatte ikke må undervurderes, dette er noe leder må jobbe med i fremtiden da et resultat av og kommuniserer disse spørsmålene er at organisasjonen ledes i riktig retning.

I analysen ble det nevnt at lederskapet er en viktig suksessfaktor, og lederens kunnskap og ferdigheter former mulighetene og veien mot målet. Bjerke og Ind (2007) understreker at det er viktig at en leder har kunnskap og ferdigheter om bedriftens fagområde og at det er viktig at lederen har evne til å tilpasse seg. Kunnskapen til leder om bedriftens fagområder viser seg

⁶ Hvor er vi? Hva vil vi? Hvilke barrierer står vi ovenfor? Hvorfor vil vi dit? Hvordan skal vi komme dit?

helt klart å være til stede i dette tilfellet. Leder har sin tidligere bakgrunn fra Loyds, og jobbet der med industriforsikring, samtidig som hans båtkunnskaper også er meget gode, noe som også underbygges av de ansatte. Samtidig er leder dommer i seilregattaer. De ansatte mener leders evne til å tilpasse seg også er til stede, men at dette er så lenge det er situasjoner som leder er tilfreds med og at ting går slik han ønsker. Teorien på dette feltet trekker også her frem viktigheten av at leder har evne til å kommunisere med menneskene rundt seg. Det er allerede ved flere anledninger vist til at dette må forbedres.

Det hjelper ikke å ha de beste kunnskaper og ferdigheter om man ikke evner å se sine styrker og svakheter. Ancona m.fl. (2007) og Drucker (2005) mener det er veldig viktig at en leder er bevisst sine styrker og svakheter slik at han/hun vet hva de kan bidra med til organisasjonen, men leder for Atlantica kan ikke si at han er seg bevisst dette. Det er derfor viktig for leder at han gjør seg opp en mening om dette og kan utnytte de andre i organisasjonen sine kunnskaper og ferdigheter der hvor han selv kommer til kort. Dette er noe som underbygges av George m.fl. (2007) som sier at en leder ikke kan klare seg alene, og at det er viktig da å ha gode medarbeidere på laget. I denne sammenheng er det viktig at de ”riktige” menneskene rekrutteres inn i organisasjonen. Collins (2005) mener at det er viktig at leder får med de riktige ansatte på laget, samtidig som leder er flink til å kvitte seg med de som ikke passer inn. Leder sier her at han er veldig selektiv på hvilke personer som kommer inn i organisasjonen, og at båtkunnskapen må være til stede, leder har også ved en tidligere anledning fått en person overflyttet til en annen stilling fordi han ikke oppfylte kravene leder mente måtte til for å jobbe i organisasjonen (se vedlegg 7). Det er et godt tegn at leder også tør å bevege seg inn på ubehagelige områder og ”rydder opp” for organisasjonens beste.

8.3.4 Konklusjon

Ingen ledere er like og heldigvis finnes det ingen ledere som er perfekte, vi har alle vår egen personlighet og Bjerke og Ind (2007) mener at lederstilen ofte er formet etter denne. Når det gjelder Atlantica sitt lederskap råder det et inntrykk av at lederstilen også påvirkes av andre faktorer enn personlighetstrekk, det kan virke som kommunikasjonen blir nedprioritert fordi leder i Atlantica ikke tar seg tid til det. Leder kan se på firkant nr. 1 i figur 7 som et utgangspunkt. Men først og fremst er det viktig at leder gjør seg opp en mening om hva som er hans styrker og svakheter for så å bli bevisst på hvordan han kan utnytte de andres kompetanse. Å takle stress er noe leder må bli flinkere til i fremtiden. Leder har noen av trekkene i personlighet A som Berg (2008) beskriver, og betydningen av kommunikasjon med de ansatte er da viktig, slik at han får formidlet at han er stresset. Det er med stor glede at det

har kom frem under intervjuene at leder er flink til å stille seg spørsmålene Berg (2008) og Drucker (2004) mener er viktig. Det har under intervju og observasjon tydelig kommet frem at leders kunnskap og ferdigheter er tilstede for å drive Atlantica mot det ønskede målet.

8.4. Driverne av de menneskelige ressursene

I dette kapittelet vil det komme en beskrivelse samt en analyse hvor funnene settes opp i mot det teoretiske rammeverket, dette munner ut i en kort konklusjon.

Analysespørsmål 3: Hva kjennetegner driverne av de ulike menneskelige ressursene i Atlantica?

8.4.1 Beskrivelse gjennom informantenes øyne

De ansatte ble innledningsvis spurt om de er engasjerte og tilfreds med arbeidet sitt, og svarene forteller at de ansatte helt klart er engasjerte. Når det gjelder tilfredsheten blir det sagt under intervjuene at det gjerne kunne vært større variasjon i enkelt arbeidsoppgaver slik at ikke alle dagene blir helt like. De forteller at i situasjoner hvor Atlantica gjør det bra, samt at arbeidsmiljøet er godt og at de greier å være à jour med arbeidet er situasjoner som gjør at de er tilfredse på arbeidsplassen. Videre kommer det frem at lønn er en faktor som gjør at de ikke er fornøyde. Samtidig legges det til at de ansatte har mange arbeidsoppgaver utover bare å selge forsikringer. Deres arbeid består blant annet av å jobbe med økonomi, inkasso, post, ringe ut og tegne nye forsikringer (se vedlegg 4-6).

Leder får spørsmål om det er noe han gjør aktivt for at de ansatte skal være tilfreds. Han svarer at det ikke er noe han jobber bevisst med, og at han ønsker å balansere graden av sosiale aktiviteter som samlinger og sommerfester fordi han ikke er sikker på om de har lyst. Han legger til at de ansatte har samtaler med han som skal være hver 14 dag, hvor de skal få muligheten til å si fra om ting, han påpeker at dette er de ansattes samtale. Utover samtaler hver 14 dag sier en av de ansatte, som har vært missfornøyd med forsikringsvilkårene, at de har blitt gitt muligheten til å være med i utformingen av de nye vilkårene, men at dette ikke er noe som har blitt benyttet og legger til at han ikke er advokat ”så å drive og formulere noe så utrolig vagt uten at du kan bli bundet av noe som helst er jo liksom ikke min jobb. Jeg vil bare ha nye vilkår jeg”.

Etterfulgt av dette blir leder spurt om han bevisst jobber med å motivere de ansatte i hverdagen. På dette spørsmålet svarer leder at han føler selv at han er for lite til stede til å kunne svare ja på dette spørsmålet, men at han prøver aktivt å være på telefon, Chat eller mail for å rose litt. Hvis leder har fått tilbakemelding om at det er noen av de ansatte som har gitt

noen kunder god service, så mener han at dette selvfølgelig skal roses og oppmuntres. Samtidig sier leder at han ikke vil klappe frem folk bare fordi de har nådd organisasjonens mål, for dette er mål som alle i følge leder er enige om er innenfor rekkevidde (se vedlegg 7). På spørsmål til de ansatte om hva som gjør at de blir motivert på arbeidsplassen blir det sagt at de blir motiverte når det oppnås resultater. Eksempelvis som når det de to siste mnd har blitt solgt forsikringer for over en million hver måned, samt at man får anerkjennelse når dette skjer, men de forventer ikke at de hele tiden skal få klapp på skulderen så lenge de blir rettferdig behandlet synes de det er greit, og at det samtidig er motiverende med et godt arbeidsmiljø (se vedlegg 4-6).

Etterfulgt av dette spørsmålet ble det spurt om leder har en formening om de ansatte til enhver tid vet hva organisasjonens mål er, hvorpå da leder svarer at det er noe de vet, både ukentlig og månedlig, samtidig som de vet hvordan planen for fremtiden er (se vedlegg 7). På spørsmål til de ansatte om de vet hva som er organisasjonens mål og om leder er flink til å kommunisere ut dette, svarer de at de vet hva målet til Atlantica for inneværende år er, men det gis samtidig uttrykk for en viss urolighet om de klarer å nå disse målene. Målet om å doble seg i antall forsikringer inneværende år mot hva som var i fjor ser ut til å være veldig vanskelig og krevende i følge de ansatte. Dette blant annet fordi det ikke blir gitt noe mer ressurser til markedsbudsjettet og fordi de er underbemannet (se vedlegg 4-6). Leder har tidligere sagt at målene i seg selv ikke skal være noe man må strekke seg etter, dette er noe de i plenum har diskutert og kommet frem til (se vedlegg 7).

De ansatte sier videre at leder ikke er veldig flink til å kommunisere ut organisasjonens mål, de påpeker at han kommuniserer de ut, men at han ikke alltid er veldig tydelig i sin kommunikasjon. Det blir sagt at leder ikke er klar i kommunikasjonen og at han sier mye, men at det ikke er tydelig hva som blir sagt (se vedlegg 4-6). Dette bringer oss over på neste spørsmål som handlet om leder er flink til å informere om nye ting som skal skje fremover. Her er svarene fra de ansatte klare på at dette er noe som kunne vært bedre, slik at det ikke plutselig kommer noen overraskelser ned på bordet. Et eksempel rundt dette er implementeringen av Sjøassistanse, som Atlantica nå har tatt over, her ble det hos enkelte oppfattet som overraskende at det plutselig strømmet inn slike brev og telefoner om dette. Det kommer blant annet frem eksempler fra en telefonsamtale som omhandlet Sjøassistanse, hvor kunden hadde noen spørsmål rundt dette. Hvor da den som sitter på telefonen sier at kunden har ringt feil og at de ikke har noe med det å gjøre. De ansatte sier også at de har forståelse for

at det til tider er veldig hektisk for leder, og at kommunikasjonen derfor ikke alltid er like god (se vedlegg 4-6).

Videre ble de ansatte spurt om de har noen form for indre motivasjon ovenfor jobben de har, noe som gjør at de er villige til å yte det lille ekstra. Det blir her sagt at det foreligger en indre motivasjon, denne motivasjonen er et resultat av at de ansatte er pliktoppfyllende, og at det går på samvittighet, og at de føler en motivasjon, men at de ikke helt klarer å si hvor den kommer fra (se vedlegg 4-6). Etterfulgt av dette ble de spurt om de føler at jobben de har er betydningsfull. De følte alle at jobben de hadde var betydningsfull, og hvis ikke den følelsen hadde vært til stede hadde det ikke vært noe poeng i å være i jobben. Det ble også gitt uttrykk for at jobben var lærerik (se vedlegg 4-6). Videre i intervjuet ble de ansatte stilt spørsmål om de føler seg forpliktet til Atlantica utover arbeidskontrakten de har. Her kommer igjen lønn opp som et tema, noe som gjenspeiler hvor mye man føler at de skylder bedriften. Det blir også nevnt at det nå har blitt innført en liten bonusordning.

Leder ble spurt om hvordan det legges til rette for at enkelt personer skal få utnyttet den kunnskapen og de ferdighetene som de sitter inne med. Her sier leder at det han jobber med nå er å få hver og en til å innse at de kan utnytte hverandres kunnskap og ferdighet, og han legger samtidig til at de er en veldig skjør organisasjon.

8.4.2 Beskrivelse gjennom observasjon

Leder er ofte borte fra kontoret på grunn av møtevirksomhet, men de ansatte klarer seg veldig godt på egenhånd og virker å være selvgående. De ansatte er dyktige til å fatte egne konstruktive beslutninger når det trengs, og de virker løsningsorienterte i slike situasjoner. Samtidig viser de gjennom sin atferd at de har gode kunnskaper og ferdigheter om båt og produktet som selges. En av de ansatte får en dag en henvendelse fra en kunde som ønsker å si opp sin forsikring fordi han har fått en totalpakke et annet sted. Den ansatte spør da kunden om han kan få lov til å prøve å sjekke med et annet selskap (Enter forsikring - som også er organisert under Tryg) om hva de kan få hans bil forsikret for slik at de kan beholde båten i Atlantica. Dette gjøres, men de kommer allikevel dårligere ut. Den ansatte viser tydelig at kundene ikke bare skal få si opp sin kontrakt uten at alle muligheter er undersøkt, det viser også at han bryr seg om bedriftens omsetning og gjør alt for at målene skal nås.

Ved flere anledninger blir det observert og gitt uttrykk for at de er underbemannet. De ansattes frustrasjon rundt dette kommer tydelig frem. Deres arbeidsoppgaver er ikke bare å sitte og ta i mot telefoner, men også sende ut tilbud til folk som ønsker dette. Tilbudene

sendes til folk som har meldt sin interesse på båtmesser. For å konkretisere hvilken arbeidsmengde som er knyttet til dette, kan jeg fortelle at det på en messe kom inn over 200 tilbud. Disse blir innhentet av eksterne aktører som er innleid for anledningen og de får betalt per innhentet tilbud. Det foregår derfor ingen form for filtrering/sortering av hvilke type båter som det ønskes tilbud på. Det viser seg i etterkant av messene at mange av de som kommer inn, er båter som Atlantica ikke ønsker å ha hos seg eller tilbyr forsikring til. Det betyr at hvis én person i Atlantica kun plotter tilbud klarer den personen maks 8 stk i timen (se vedlegg 8), og med 200 tilbud vil dette si at det tar minimum 25 timer å komme gjennom samtlige. Samtidig gir leder uttrykk for at tilbudene raskt må bli ferdig fordi det kommer inn nye om kort tid. En av dagene som observeres blir det ikke behandlet noen tilbud fordi det var så mange telefoner. Etter er en uformell prat med leder kommer det frem at han er klar over underbemanning i bedriften og at han har planer om å gjøre noe med dette, men ikke før i september/oktober 2012.

8.4.3 Analyse av driverne av de menneskelige ressursene

I forrige analysekapittel ble det blant annet drøftet teori rundt en leders kunnskap og ferdigheter, dette er også en del av driverne av de menneskelige ressursene og i følge Kaufmann og Kaufmann (2010) er det viktig at de ansattes kunnskap og ferdigheter er til stede for å opprettholde den indre motivasjonen. Gjennom observasjonen ble det flere ganger observert at kunnskapen og ferdighetene til de ansatte er meget gode når det gjelder båt og produktet som selges. Det ser derfor ikke ut til at den indre motivasjonen kan bli svekket av den grunn. Tilfredshet er noe som ligger nært til den psykologiske kontrakten, og Bjerke og Ind (2007) skriver at det er forventet at organisasjoner leverer konsekvent og gir støtte i å nå tilfredshet, og legger til at forskning på dette området viser at det er en viktig forutsetning for at det skal skapes forpliktelse og gi god arbeidsinnsats. Leder balanserer graden av sosiale aktiviteter for å ta hensyn til familieliv og travle dager, men som Bjerke og Ind (2007) viser til er det positive effekter av tilfredse ansatte og leder burde derfor undersøke om de ansatte er interessert i flere sosiale sammenkomster. Det han derimot er svært opptatt av er de ansattes personlige utvikling, og han har planer om å sende alle på et skadepurs som koster 20 000 kroner per deltaker, dette på bedriftens regning. Grunnen til at han ønsker å gjøre dette er for at han vil legge grunnlaget for videre karriere innen Tryg konsernet, og er av den oppfatning at en ansatt ikke kan sitte på telefonen dag ut og dag inn i fire-fem år og fortsatt være selgende. Dette vil i følge Kaufmann og Kaufmann (2010) være med å øke den indre

motivasjonen hos hver enkelt. Han viser med dette at han vil det beste for sine ansatte og bryr seg om dem.

Longenecker (2011) mener at det er viktig for leder å ta med de ansatte i beslutninger som skal fattes og at de ansatte må bli tatt med i diskusjoner, han mener at dette vil være med å skape en kultur hvor de ansatte føler de har en betydning i organisasjon og at de i fellesskap styrer skuta riktig vei, dette vil føre til at de ansatte får et bedre eierforhold til tingene som blir besluttet. De ansatte i Atlantica sier i sine dybdeintervjuer at involveringen fra leder sin side ikke er tilstedet. Det kan virke som om de ansatte har kjørt seg inn på et negativt spor og ikke ser muligheten som blir lagt frem for de fra leder sin side. Blant annet fikk de muligheten til å være med i utformingen av de nye vilkårene, noe de ikke benyttet seg av. Det er derfor av stor betydning at de ansatte blir flinkere til å se hva leder gir de muligheten til å påvirke.

For å motivere ansatte i mindre organisasjoner er det i følge Scanlan (1973) spesielt fem ting som må være til stede. For det første er det viktig at de ansatte føler at de har en betydningsfull jobb for at de skal bli motiverte. De ansatte i Atlantica formidler gjennom dybdeintervjuer at de synes jobben er betydningsfull og sier samtidig at hvis de ikke hadde følt det, så hadde de ikke jobbet der. Det blir også nevnt at jobben er lærerik, og Kaufmann og Kaufmann (2010) understreker at en lærerik jobb er med på å styrke den indre motivasjonen. Scanlan (1973) sitt andre og tredje motivasjonsforhold viser til at de ansatte må anerkjennes for arbeidet de utfører og at de mottar anerkjennelse og skryt når det er fortjent. Det viser seg gjennom observasjon og samtaler med de ansatte og leder at det ikke kastes ut skryt, men at en klapp på skulderen kan forventes når de ansatte har fått gode tilbakemeldinger på oppgaver som er utført. Leder sier at han er for lite på kontoret til å kunne svare ”ja” på spørsmålet om at han bevisst jobber for å motivere sine ansatte, men at han forsøker å være aktiv på telefon, Chat eller mail for å rose litt. I følge fempunktlisten til Scanlan (1973) og undersøkelsen til Basford, Offermann og Wirtz (2012), så er betydningen av anerkjennelse og ros viktig for den enkelte arbeidstaker. Det er derfor viktig at leder i Atlantica er seg bevisst betydningen av dette samt at han er flink til å anerkjenne når det er gjort noe bra. I tillegg vil en effekt av leders anerkjennelse være økt motivasjon og lyst til å yte enda mer for organisasjonen. Leder roser bevisst ikke selv om målene nås, for dette er noe de i plenum har blitt enig er innenfor rekkevidde. Det kan virke som leder mener dette alene, da alle ansatte enten er urolige for om de kommer til å nå målene eller at de kan virke for ambisiøse, spesielt med tanke på at de er så fa ansatte. Det kommer frem i intervjuene at de ansatte synes det er demotiverende og ikke å ha tro på at de kommer til å nå målene (se vedlegg 4).

Analysekapitlet i sin helhet har tidligere tatt for seg personlig utvikling og kommunikasjon mellom leder og ansatt, og det er derfor ikke behov for å gå nærmere inn i teorien enda en gang da vi ser at Scanlans fem motivasjonsforhold er tilstede i Atlantica. Det eneste som er å utsette er, igjen, mangelen på kommunikasjon. En hendelse som ble fortalt i et av dybdeintervjuene illustrerer godt hvordan mangel på kommunikasjon innad i organisasjonen kan påvirke de ansattes kommunikasjon med kunden:

Atlantica tok nylig over Sjøassistanse, og i den anledning oppsto det uvissheter i starten. Hos enkelte ble det oppfattet som overraskende at det plutselig strømmet inn innmeldingsskjemaer. I en telefonsamtale hvor temaet var om Sjøassistanse hadde kunden noen spørsmål rundt konseptet, hvor da den som sitter på telefonen sier at kunden har ringt feil og at Atlantica ikke har noe med dette å gjøre.

Frederick Herzberg mente det var to faktorer som påvirket jobbtilfredsheten; «hygienefaktorer» og «motivasjonsfaktorer». Han mente at hygienefaktorene kunne skape misstrivsel hvis de ikke var tilstede, men heller ikke trivsel hvis de var tilstede. Motivasjonsfaktorene på sin side ville skape trivsel i den grad de var til stede, mens de ikke ville skape misstrivsel hvis de ikke var tilstede. Med utgangspunkt i denne teorien ble de ansatte derfor spurte om hva som gjør at de er tilfredse og motiverte på arbeidsplassen og hva som gjør at de ikke er tilfredse. Svarene passer godt inn i Herzbergs teori. De ansatte svarte at de ble tilfredse når de gjorde det bra og fikk anerkjennelse for dette. Forhold som gjorde at de ikke ble tilfredse er blant annet lønn og at denne ikke gjenspeilet at Atlantica skal være spesialister.

8.4.4 Konklusjon

Innledningsvis tok analysen for seg om de ansatte har tilstrekkelig med kunnskap og ferdigheter for å opprettholde den indre motivasjonen. Det er ingen tegn til at den indre motivasjonen vil bli svekket som følge av mangel på dette. Leder er opptatt av de ansattes personlige utvikling og dette vil være med å øke den indre motivasjonen hos hver enkelt slik Kaufmann og Kaufmann (2010) påpeker. Det er tydelig at de menneskelige ressursene blir tatt godt hånd om, og at organisasjonen har kommet langt i å gjøre medarbeiderne tilfredse. Fire av totalt fem forhold som motiverer ansatte i mindre organisasjoner viser seg å bli oppfylt. Det siste punktet til Scanlan (1973) er viktigheten av en god og effektiv kommunikasjon, noe som ikke alltid blir oppfylt. Videre er det noe å bemerke i forhold til Herzbergs tofaktorteori, elementet det er snakk om er lønn. De ansatte mener at lønnen ikke gjenspeiler deres status

som spesialister. Det er interessant å se hvordan organisasjonens ansatte responderer på muligheten for involvering, de klager over at involvering ikke er tilstede, men analyse av datamaterialet viser at de ansatte blir gitt muligheten til å involvere seg. Longenecker (2011) mener at involvering er med og skaper en eierskapsfølelse, det er derfor synd at de ansatte ikke velger og verken å benytte muligheten til å si sin mening.

8.5. Organisasjonskultur

I dette kapitlet vil det komme en beskrivelse samt en analyse hvor funnene settes opp i mot det teoretiske rammeverket, dette munner ut i en konklusjon.

Analysespørsmål 4: Hva kjennetegner Atlantica sin organisasjonskultur?

8.5.1 Beskrivelse gjennom informantens øyne

Leder og de ansatte får spørsmål om hva Atlantica sin visjon er, leder får også spørsmål om de ansatte har vært med i utviklingen av denne. Leder sier videre at visjonen er at de alltid skal drive med nytenkning til det beste for båtieren, videre legges det til at gjennom en workshop som fant sted i mars ble det utformet små visjoner som de ansatte var med på. Dokumentet som det ble jobbet med den gangen er ferdig nå, og det vil innen kort tid komme ulike artikler som det står skrevet ned 6 bud på, slik at dette bli mer tydeliggjort for alle i organisasjonen (se vedlegg 7). Når de ansatte skal svare på hva Atlantica sin visjon er, kommer det ulike svar, noen svarer at de ikke vet, andre vet at den eksisterer men at visjoner aldri har vært viktig for dem, samt at det sattes igjen med en følelse av at dette bare er store ord som noen i ledelsen har kommet opp med. Din båt vår felles interesse er også noe som blir nevnt som organisasjonens visjon (se vedlegg 4-6). Videre ble leder spurt om han følte at de ansatte identifiserte seg med Atlantica sin visjon og verdier. Leder sier her at han føler virkelig at de ansatte identifiserer seg med dette, i alle fall de som er fast ansatt. Videre blir det sagt at han nå skal kjøre et nytt felles møte hvor formålet er å friske opp i deres verdier og visjon (se vedlegg 7). De ansatte ble også stilt spørsmål om de føler at de kan identifisere seg med Atlantica sin visjon og verdier. Noe de følte at de kunne, og det er noen verdier som går igjen, verdier som båtkunnskap og god service var noe som ble nevnt (se vedlegg 4-6).

Videre under intervjuet blir det stilt spørsmål om hvilke verdier leder og de ansatte mener står sterkest innad i organisasjonen. Her svarer leder at det som står sterkest er at Atlantica er båtspecialister, og at dette er kjerneverdien. De ansatte sier seg langt på vei enig med leder i dette og verdiene som blir nevnt er kunnskap, kompetanse, god service. Det trekkes også frem hvor god kunnskap leder har på båt og alt som dreier seg om det (se vedlegg 4-6). På neste

spørsmål som ble stilt om det råder noen uskrevne regler innad i organisasjon, er både leder og de ansatte litt usikre. Leder sier at han har hørt at ting er annerledes på arbeidsplassen når han ikke er til stede, men han vet ikke om det er avgjørende. Leder legger til at han gjerne skulle fått til å adoptere noe av kulturen som finnes i Sverige (se vedlegg 7). De ansatte på sin side er litt delte i sin mening her, noen mener at det ikke finnes noen uformelle regler, mens andre mener at det gjør det. For eksempel kan man få følelsen av at det er en del ting som ikke bør sies noen ganger, samt at man ikke tar opp ting når du ser at leder er stresset (se vedlegg 4-6).

Leder får videre spørsmål om han har noen formening om organisasjonskulturen i Atlantica er godt forankret. Han sier her at den sikkert ikke er det, og legger til at de bare er to år gamle og at det da kanskje kan være lurt og ikke ha noen godt forankret kultur. Videre sier han at det kanskje kan betegnes som en kultur at de er gründere og skal vokse (se vedlegg 4). Leder får videre spørsmål om det er noe spesielt han gjør for å bidra positivt til organisasjonskulturen. Hvor på leder svarer at han tror han gjør for lite, han legger til at det er mye som skjer rundt organisasjonen og at det derfor er en balansegang hvor mye han skal gjøre. Videre sier han at det er mange ting han synes ser veldig morsomt ut, men at det ikke fokuseres på dette nå fordi det er for tidlig. Men enkelte ganger gjør han noen små tiltak, men hensikten er da ”å agne opp fremtiden”. Fordi det ikke er rom for dette nå da alle som sitter i organisasjon er veldig operative. Videre kommer det fram at når Atlantica innførte krav om høyhastighetssertifikat, så ble de ansatte tatt med på kurs og fikk dette sertifikatet som de første i verden, dette var også for å styrke fellesskapet i organisasjonen (se vedlegg 7). Når det stilles spørsmål til de ansatte om leder er med og påvirker organisasjonskulturen er svarene også her noe sprikende, noen synes det er vanskelig å skulle kalle det for en organisasjonskultur når de er så få personer i organisasjon, det blir også sagt at leder sees på som en kollega og ikke som sjefen, samtidig kommer det fram at leder i veldig stor grad påvirker kulturen bare han er til stede på arbeidsplassen (se vedlegg 4-6).

På spørsmål til leder om hvordan rekrutteringen til Atlantica foregår sier han at det lyses ut stilling på vanlig måte og at disse annonsene er veldig spisset direkte mot båtfolk. Videre sier han at søknader som kommer inn og hvor det ikke nevnes noen ting om båt vitner om at kandidaten ikke er aktuell. Utdannelsen er i følge leder ikke viktig i denne sammenheng, men at det er de mennesker som har god båtkunnskap som søker på jobben. Leder får videre et spørsmål om han har sagt opp noen ansatte som etter hans mening ikke var dyktige nok, og leder sier at det har skjedd, blant annet skjedde dette med personen som til å begynne med var

ansatt som salgssjef (se vedlegg 7). Avslutningsvis blir leder spurt om hvor tilpasningsdyktig Atlantica er i forhold til forandringer. Her svarer leder at de er ekstremt tilpasningsdyktige, samtidig som man ikke alltid skal tilpasse seg. Atlantica har i to år ikke vært konkurransedyktig på båter med utenbordsmotor, men leder sier at dette har vært et bevisst valg fra hans side, samtidig som det har vært et problem å få de ansatte til å forstå. Hvor på leder har sagt at de må tro han på at om to år så vil de andre konkurrentene være nødt til å heve sine premier fordi de har fått så mange båter med store utenbordsmotorer som har blitt stjålet og liknende.

8.5.2 Beskrivelse gjennom observasjon

Det kommer veldig tydelig fram under observasjonen at de ansatte er dyktig til å leve ut organisasjonens verdier på en meget god måte, og viser at de som sitter der har meget høy kunnskap på båt.

Det virker som om det er en annen stemning når leder er borte fra kontoret. Det legges blant annet merke til at det foregår en del ”unødig” prat de gangene som det ikke er noen telefoner som ringer. Og når leder er til stede ser det ut til at alle de ansatte er mer fokusert på sine arbeidsoppgaver til enhver tid.

De ansatte i organisasjonen virker å være veldig løsningsorienterte, et eksempel på dette er en ansatt som snakker med en kunde som har et problem med båten sin. Den ansatte sier at han vet om en i nærheten som er god på den slags problemer og gir da kunden hans kontaktinformasjon slik at han kan få dette ordnet.

Det ser ut til at de ansatte er veldig opptatt av Atlantica sine salgsmål daglig, og det snakkes stadig om hvor mye de har solgt for. Samtidig virker det som om de ansatte er skeptiske til om de klarer å nå det endelige salgsmålet som er satt.

Selv om Atlantica er eid av Tryg ser det ikke ut til at det råder noen uskrevne regler eller at de har blitt påvirket av kulturen i Tryg. Det virker også som om den kulturen som eksisterer i Atlantica ikke er godt forankret. Dette kan være fordi de er en liten og fremdeles en ny aktør i et stort konsern.

På workshopen som fant sted i mars var det bare de ansatte som sitter på kundesenteret som var med, ingen fra skade var til stede. Kanskje det også kunne vært lurt og hatt med seg disse, slik at også skade hadde fått hørt leders historiefortelling om Atlantica helt fra starten, og samtidig blitt en del av utformingen av de seks budene. Dette blir sett nærmere på i analysen.

8.5.3 Analyse av organisasjonskultur

Kaufmann og Kaufmann (2010) påpeker at alle organisasjoner må ha en visjon som er kommunisert ut til de ansatte og mener at det er viktig at den er klar og tydelig, dette for at det skal skapes et engasjement hos de ansatte. Leder i Atlantica er klar på hva organisasjonenes visjon er, og legger til at han nå skal gjennomføre en runde med de ansatte slik at de blir mer bevisst med Atlantica sin visjon og verdier. Dette kan sies å komme til riktig tid, da det ikke var noen av de ansatte som var helt sikre på hva visjonen var, men at de visste at den sto skrevet et sted. Jacobsen og Thorsvik (2007) mener at det er viktig at organisasjonens visjon bygges opp rundt medlemmene av organisasjonen sine ønsker, interesser og verdier, og at dette er for å skape et engasjement rundt visjonen. Atlantica hadde i mars en workshop hvor alle de ansatte var med. På denne samlingen utformet de ansatte sammen 6 bud som i følge leder skal være som små visjoner for framtiden. Det ble under denne seansen observert at alle de ansatte var veldig engasjert i dette arbeidet, det er derfor litt bemerkelsesverdig at ingen av de ansatte husket noe av visjonen. Selv om ingen av de ansatte husket visjonen til Atlantica kommer det gjennom observasjonen tydelig fram at de likevel klarer å levere det bedriften står for. Kunnskapen om båt er en kjerneverdi og noe som ligger naturlig hos de ansatte, da kunnskapsnivået er svært høyt. Teorien mener at engasjementet hos den enkelte arbeidstaker vil synke uten å ha en godt etablert visjon å støtte seg til. Datamaterialet viser at det for Atlantica ikke har vært nødvendig med en klar og tydelig visjon.

Leder har planer om å gjennomføre en ny workshop hvor plattformen skal jobbes med for å friske opp på visjoner og verdier slik at disse ligger frisk i minne hos de ansatte. Den forrige workshopen gjorde alt rett i forhold til teorien som er presentert i kapittel 6, da de utformet 6 bud som i følge leder kan virke som visjoner rundt de ansattes ønsker og interesser slik Jacobsen og Thorsvik (2007) presiserer. Det eneste å bemerke er at skadeavdelingen burde også vært en del av workshopen. Kan det da forventes at skadeavdeling skal kunne huske Atlantica sin visjon når selv ikke ”kjernen” gjør det? I neste workshop bør også dem inkluderes.

Jacobsen og Thorsvik (2007) mener også at en organisasjon som har utarbeidet tydelige verdier gjør det enklere for de ansatte i organisasjonen å identifisere seg med hva bedriften står for. Atlantica på sin side har gjort det veldig godt her og observasjonen har tydelig vist at de ansatte identifiserer seg med organisasjonens verdier. Noe som også blir bekreftet av leder og de ansatte. Det er spesielt noen verdier som utmerker seg; båtkunnskap, kompetanse og god service er de som stikker seg frem. Det er viktig at leder og Atlantica fortsetter å

tydeliggjøre disse verdiene i fremtiden, slik at alle vet hva organisasjonen står for og jobber mot som Jacobsen og Thorsvik (2007) skriver det.

Leder må gå foran som et godt eksempel og vise at han lever etter Atlantica sin visjon og verdier. Jacobsen og Thorsvik (2007) går så langt og sier at leder kan påvirke organisasjonskulturen slik han ønsker. Ansatte i Atlantica mener at leder påvirker kulturen bare ved å være til stede, noe som også har blitt observert. Konkrete forskjeller er at de ansatte er mer konsentrert og fokusert på arbeidet når leder er det sammen med dem. I dette tilfellet ser det ut til at Jacobsen og Thorsvik har rett, lederen synes selv at han gjør for lite i å påvirke kulturen og det er tydelig at det kan gjøres mer. Leder kan utvikle en godt forankret organisasjonskultur ved å fortelle historier som vil gjøre organisasjonens verdier levende. Dette er faktisk et virkemiddel som leder brukte under den tidligere nevnte workshopen. Under observasjonen av workshopen som fant sted i mars fortalte der leder historier om blant annet grunnleggeren av selskapet. Denne historien virket å være en meget god og realistisk historie som de ansatte lyttet til, og dette er noe Jacobsen og Thorsvik (2007) også påpeker, at historiene som formidles er realistiske. Hvis leder blir seg bevisst dette vil han på en god måte være med å bygge den kulturen han ønsker skal være.

Atlantica er bare litt over to år gamle i Norge, og det tar tid for at en organisasjonskultur skal feste seg. Leder sier at han gjerne vil adoptere en del av kulturen som finnes i Sverige. Selv om leder sier i sitt intervju at det kan være greit at organisasjonskulturen ikke enda er godt forankret må han være seg bevisst enkelte ting. Bang (2011) beskriver normer som noe som utvikler seg over tid i en gruppe, og at de etter hvert blir til uskrevne regler. Som et resultat av leders væremåte i stressede situasjoner kvier de ansatte seg for noen ganger å si det de mener. Dersom dette går over for lang tid kan det føre til en negativ påvirkning på kulturen. Kaufmann og Kaufmann (2010) mener at det kan være vanskelig å endre noe i en godt forankret kultur, med tanke på tilpasninger til markedet eller endringer i struktur og kultur. Det kan derfor som leder sier være en fordel at ikke kulturen enda er godt forankret, slik at de lettere kan gjøre omrokeringer og tilpasninger mot konkurrenter. Leder bør likevel være bevisst at en negativ etablert organisasjonskultur aldri er en fordel og at han bør jobbe med sin påvirkning slik at det ikke er grobunn for uskrevne regler av den negative art.

Like barn leker best, og dette er selvfølgelig med og påvirker organisasjonskulturen. Jacobsen og Thorsvik (2007) mener at ansatte med samme bakgrunn ofte har lettere for å samhandle på en god og profesjonell måte. Alle ansatte er som nevnt tidligere personer med lik bakgrunn.

Dette skyldes blant annet organisasjonens rekrutteringsprinsipper. Leder sier i intervjuet at stillinger som lyses ut er spesielt spisset mot båtmennesker, og legger videre til at utdannelse ikke er viktig i denne sammenheng. Atlantica må her være litt forsiktige med å rekruttere mennesker som er for like en selv, dette kan som også Kaufmann og Kaufmann (2010) påpeker være med å hindre den videre veksten og utviklingen for organisasjonen.

Et utfall av at alle ansatte tenker og handler likt er at de låser seg til et mønster og ikke klarer å tilpasse seg nye situasjoner. Jacobsen og Thorsvik (2007) beskriver noe de kaller for reaktiv og proaktiv endring. Leder mener at Atlantica er veldig tilpasningsdyktige. Og kommer med et eksempel⁷ i intervjuet som viser at Atlantica i følge Jacobsen og Thorsvik viser at de er proaktive og baserer seg på en endring basert på forventninger.

8.5.4 Konklusjon

Atlantica har ingen utpreget organisasjonskultur, og organisasjonens visjon er ikke godt forankret hos de ansatte. Derimot er det hyggelig å se at de ansatte klarer å identifisere seg med flere av Atlantica sine verdier på en så god måte, og selv om de ikke er klar over visjonen klarer de likevel å leve etter dette fordi det ligger så naturlig for dem. Det vitner om at leder er realistisk og tok utgangspunkt i organisasjonen når han utarbeidet visjonen og verdiene og ikke bare i hva han synes hørtes fint ut. Organisasjonskulturen i Atlantica har ingen utpregede trekk, dette kan komme av at de bare er litt over to år gamle og at en kultur ikke har rukket å etablere seg enda, men også fordi leder mener at alt er i forandring hele tiden og at det derfor ikke bør være en statisk organisasjonskultur. En positiv side ved nettopp dette kan sies å være at organisasjonen da har enklere for å tilpasse seg nye situasjoner, negative sider ved dette kan være at de ansatte ikke har noen sterke bånd til organisasjonen som en helt. Sammensetningen av de ansatte i Atlantica kan sies å være homogen sett i forhold til de ansattes båtinteresse, et faremoment ved dette er at de ansatte er så like, kan være at tankesettet innad i organisasjonen blir for lik og det kan være med å hindre videre vekst for bedriften. Til slutt er det hyggelig å bemerke at Atlantica er meget tilpasningsdyktig, og at de er proaktive i sine handlinger.

⁷ Atlantica har ikke vært konkurransedyktige på båter med utenbordsmotorer, dette har vært et bevisst valg fra leder sin side. Leder har innført dette fordi han mener at om to år så vil de andre konkurrentene være nødt til å heve sine premier fordi de har fått formange båter med utenbordsmotor som har blitt stjålet og liknende.

8.6 Konklusjon og anbefalinger

Denne oppgaven har forsøkt å belyse og finne svar på følgende problemstilling:

Hva kjennetegner Atlantica Båtforsikring sin markedsføring, deres lederskap, driverne av de menneskelige ressursene og organisasjonskultur? Hvordan kan de i fremtiden bevisst forbedre de nevnte driverne for å styrke sin merkebyggingsevne?

Atlantica bygger i dag sin merkevare ubevisst ut i fra et utside-inn-perspektiv og et innside-ut-perspektiv. Markedsmateriellet utformes uten de ansattes involvering, men de burde ut i fra et innside-ut-perspektiv bli involvert for å skape et helhetlig budskap i alle aktiviteter, handlinger og prosesser. Det er også de som vet best hva kunden er ute etter. Selv om de i dag ikke blir involvert klarer de likevel å etterleve hva markedsføringen lover, men det vil være en fordel for organisasjonen som helhet om de i fellesskap jobber mer aktivt med involvering, forpliktelse og produksjon av kunde verdi. Dette for at organisasjonen skal jobbe som en helhet og mot et felles mål, noe som står sterkt i et innside-ut-perspektiv.

Lederskapet i Atlantica kan sies å være preget av en stresset hverdag. Når lederen er stresset påvirker dette humøret og tonen ovenfor de ansatte. Å takle stress er noe leder må bli flinkere til i fremtiden. Kommunikasjonen mellom leder og ansatt ser ut til å være nedprioritert fordi leder ikke tar seg tid til det. En følge av nedprioritering av kommunikasjonen er at de ansatte blant annet ikke til enhver tid er informert om nye ting som blir besluttet. Dette er noe leder må jobbe med. Leder har også mange positive trekk og det viser seg at han er dyktig til å stille seg spørsmålene litteraturen mener er avgjørende for et godt lederskap. Leder har videre svært god kunnskap og mange sentrale ferdigheter som må være til stede for å drive Atlantica mot det ønskede målet.

Driverne av de menneskelige ressursene kjennetegnes ved at kunnskapen og ferdigheten hos de ansatte er tilstede for å utføre jobben de har på en tilfredsstillende måte. Kunnskapen om tjenesten de selger og båt generelt er det ingen ting å utsette på. De menneskelige ressursene blir tatt godt hånd om og organisasjonen har kommet langt i å forsøke å gjøre medarbeiderne tilfredse, det er tydelig at leder vil de ansatte vel. Det er interessant å legge merke til at de ansatte mener involvering fra leder sin side ikke er tilstede, men analysen avdekker at de ansatte blir gitt flere anledninger til å involvere seg, men at de velger og ikke å benytte seg av denne muligheten. Et etterlatt inntrykk er at de ansatte fokuserer mye på det negative i stedet for å se mulighetene som blir gitt.

Atlantica har ingen utpreget organisasjonskultur og organisasjonens visjon er ikke godt forankret hos de ansatte. Det kommer derimot tydelig frem at de ansatte klarer å identifisere seg med enkelte av verdiene og lar de prege deres arbeid. Det er tydelig at den strategiske plattformen ligger dem naturlig i deres normale væremåte. Det legges merke til at det er enkelte negative trender som leder må være seg bevisst og forsøke å unngå at de former en fremtidig uheldig kultur. Organisasjonsmedlemmene kan sies å være en homogen sammensetning, noe som kan være med å hindre den videre utvikling for bedriften. Allikevel er det positivt å se at Atlantica er meget tilpasningsdyktige i forhold til forandringer samtidig som de er tro mot strategiene.

For at Atlantica i fremtiden bevisst kan forbedre driverne og styrke sin merkebyggingsevne er det viktig at de jobber med følgende:

- Aktivt jobbe med involvering, forpliktelse og produksjon av kunde verdi for at de skal lykkes med organisasjonsdrevet merkebygging og skape en sterkere merkevare.
- For at de skal kunne lykkes med merkebygging fra et innside-ut-perspektiv er det viktig at rutinene rundt opplæring forbedres og at nyansatte på en grundig og ordentlig måte får innsikt i blant annet organisasjonens historie, strategiske plattform og mål. Dette fordi menneskene i organisasjonen er av stor betydning for en kundes oppfattelse og erfaring med merket.
- Leder må forbedre sin måte å takle stress på da de ansatte i enkelte situasjoner opplever han som krass og ufin.
- Leder må gjøre seg opp en mening om sine sterke og svake sider, slik at han på en bedre og mer effektiv måte kan dra nytte av de andre i organisasjonen.
- Leder må tydeligere kommuniserer planene fremover å fortelle om hva som rører seg for å skape en følelse av at de ansatte blir involvert og får et eierskap til det som blir besluttet.
- Samspillet mellom leder og de ansatte må bli bedre, det er behov for gjensidig forståelse. Nøkkelen til dette ligger i kommunikasjon, og selv om leder unngår å si

ting til de ansatte fordi han vil skåne dem er det tydelig at det i enkelte situasjoner ville vært mer fordelaktig om han faktisk fortalte hvordan forholdene er.

- Det kan virke som at de ansatte har lett for å se det negative i ting og ikke mulighetene som ligger fremfor dem. Det er derfor viktig at de ansatte i fremtiden blir flinkere til å jobbe med sine holdninger og tilegne seg evnen til å se muligheter fremfor problemer.
- Selv om leder ikke vil skape en statisk kultur, må han jobbe mer bevisst med å skape en kultur som han mener er det beste for Atlantica. Med dette kan han påvirke at normene som eksisterer i organisasjonen ikke blir skadelidende for organisasjonen i fremtiden.

8.7 Videre optimalisering

I kapitlet om avgrensinger ble det fremhevet at oppgaven kun skulle ta for seg ”kjernen” i organisasjonen. Det ville vært svært interessant om skadeavdelingen og båtforhandlere som formidler Atlantica sin tjeneste blir utforsket på et senere tidspunkt. Dette vil være med på å gi en enda bredere oppfatning av organisasjonen som en helhet.

Litteraturliste

Ancona, Deborah, Thomas W. Malone, Wanda J. Orlikowski og Peter M. Senge. 2007. "In Praise of the incomplete leader". *Harvard Business Review*, 85(2):92-100. Business Source Premier (25056942)

Bang, Henning. 2011. *Organisasjonskultur*. 4. utg. Oslo: Universitetsforlaget

Basford, Tessa E, Offermann, Lynn R og Wirtz, Philip W. 2012. Considering the Source: The Impact of Leadership Level on Follower Motivation and Intent to Stay. *Journal of Leadership and Organizational Studies*

Bennis, Warren. 2009. *On Becoming a leader: The leadership classic*. 2. utg. Philadelphia: Persesus Book Groups.

———. 1977. "Where have all the leaders gone?" *McKinsey Quarterly*, 32-45. Business Source Premier (6753642)

Berg, Bruce. 2009. *Qualitative Research Methods: For the social science*. 7. Utg. Boston: Pearson Education. Inc.

Berg, Morten Emil. 2008. *Ledelse: verktøy og virkemidler*. 3. Utg. Oslo: Universitetsforlaget

Bjerke, Rune og Nicholas Ind. 2007. *Organisasjonsdrevet merkebygging*. 5. utg. Oslo: Cappelen akademiske.

Collins, Jim. 2001. "Level 5 leadership." *Harvard Business Review*, 79(1):66-76. Business Source Premier (17602072)

Denison, Daniel R og Mishra, Aneil K. 1995. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*. Business Source Premier (4434849)

Drucker, Peter F. 2005. "Managing Oneself". *Harvard Business Review*, 83(1):100-109. Business Source Premier (15524519)

———. 2004. What makes an effective executive. *Harvard Business Review*, 82(6):58-63. Business Source Premier (13208426)

George, Bill, Peter Sims, Andrew N. McLean og Diana Mayer. 2007. Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85(2):129-138. Business Source Premier (23691179)

Hals, Anne Hilde, Trydal, Ingebjørg og Andreas Aase. *Å lede mennesker: Verdier, veivalg og virkemidler*. 2011. 2. utg. Kristiansand: Portal forlag.

Hamel, Gary. 2009. "Moon shots for management". *Harvard Business Review*, 87(2):91-98. Business Source Premier (36197171)

Herzberg, Fredrik. 1968. One More Time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*. Business Source Premier (3866617)

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Kristoffersen. 2005. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 2. utg. Oslo: Abstrakt forlag

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. Utg. Bergen: Fagbokforlaget

Kotler, Philip. 2005. *Markedsføringsledelse*. 3. utg. Oslo: Gyldendal Akademiske.

Kvale, Steinar og Svend Brinkman. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Levitt, Theodore. 1960. Marketing Myopia. *Harvard Business Review*. Business Source Premier (6774995)

Longenecker, Clinton. 2011. How the best motivate workers. Institute of Industrial Engineers.
Lesedato: 12.mai. 2012: <http://www.iienet2.org/Details.aspx?id=23814>

Pfeffer, Jerry og Sutton, Robert .2000. The Knowing-Doing Gap. *Harvard Business School Press*. Business Source Premier (5099712)

Samuelsen, Bendik M, Adrian Peretz og Lars E. Olsen. 2010. *Merkevareledelse på Norsk 2.0*. 2. utg. Oslo: Cappelen Damm.

Scanlan, Burt K. 1973. Motivating employees in the small business. *Journal of Small Business Management*. Business Source Premier (7388727)

Tavassoli, Nader. 2008. Branding from the inside out. *Business Strategy Review*. Business Source Premier (31815522)

Tjora, Aksel. 2010. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal akademiske

Muntlig kilde: Grimseid, Jan Helge. 2011/2012

Vedlegg 1. E-post til alle ansatte fra daglig leder

Emne: Intervju
Fra: jan.helge.grimseid@atlantica.no
Dato: man, mai 7, 2012, 09:00
Til: [redacted] ([mindre](#))

Prioritet: Normal

Innstillinger: [Vis meldingshode](#) | [Vis printervennlig versjon](#) | [Last ned dette som en fil](#) | [Add to Addressbook](#) | [Bounce](#) | [Vis som HTML](#)

Tiden er inne for at [redacted] nå skal intervjuer samtlige i Atlantica. Jeg vil i den anledning sende ut litt informasjon.

Formålet med undersøkelsen er å avdekke organisasjonens styrker og svakheter slik at vi i fellesskap kan jobbe enda mer målrettet med organisasjonsdrevet merkebygging.

Intervjuene vil foregå på tommannshånd med [redacted] og vil vare i ca. 30 minutter. Det er viktig for oss alle at ærlige svar blir gitt da dette kan hjelpe oss med å både skape en enda bedre arbeidsplass i fremtiden, og fortsette å oppnå gode resultater. Ingen av svarene som blir gitt kan spores tilbake til enkeltpersoner, og jeg vil påpeke at det er plass for alle meninger. Dette er av alles interesse.

Ha en fin dag.

Vennlig hilsen

Jan Helge Grimseid
Leder Atlantica Båtforsikring

Postboks 184 Lilleaker | Lilleakerveien 2a | 0216 OSLO
Telefon: (+47) 96202020 | Fax: (+47) *
E-post: jan.helge.grimseid@atlantica.no | Sentralbord: 800 65117 | Besøk oss på www.atlantica.no

Vedlegg 2. Intervjuguide til ansatt

Jeg startet intervjuet med å presentere meg selv og prosjektet slik at intervjuobjektet på forhånd skulle være klar over hva de kom til å få spørsmål om. Det ble også innledningsvis informert om at svarene i ettertid ikke skulle kunne spores tilbake til intervjuobjektet som enkeltperson (bortsett fra lederen), da datamaterialet ville bli presentert som et resultat fra gruppen som en helhet.

Det ble også innledningsvis spurt om det var greit for informanten at intervjuet ble tatt opp på båndopptaker da det i ettertid ville være av vesentlig betydning for om alt som ble sagt i intervjuet ble oppfattet av intervjuer. Samtlige samtykket til dette.

Før de innledende (oppvarmende) spørsmålene ble stilt ble informantene også opplyst om at intervjuet var frivillig og at de, om de ønsket, kunne avbryte intervjuet underveis.

Innledende spørsmål

1. Hvor lenge har du jobbet her?
2. Hvor har du din bakgrunn fra?
3. Tenk deg Atlantica som en person. Hvordan ville du beskrevet denne personen?
4. Kan du nevne noen av Atlantica sine verdier?

Tema: markedsføring

5. Hva mener du skiller Atlantica fra konkurrentene?
6. Hvor tror du forventningene til kundene skapes?
7. Er du bevisst når du er i kontakt med kunder at det kan oppstå et forventningssvik hvis en kunde ikke opplever å få det han har blitt lovet i markedsføringen?

Tema: lederskap

8. Hva mener du et godt lederskap består av?
9. Kan du beskrive Jan Helge sin lederstil?
10. Hvordan vil du si at han takler stressende situasjoner?
11. Blir du involvert i beslutninger som tas? Og får du utfordringer av leder?
12. Hvordan vil du si Jan Helge er til å tilpasse seg nye situasjoner?
13. Er Jan Helge flink til å inkludere deg i prosessen med å planlegge nye ting som skal gjøres? for eksempel hvordan en messe skal se ut, hvor dere skal reklamere etc.

Tema: driverne av de menneskelige ressursene

14. Er du engasjert og tilfreds med arbeidet ditt?
 - Hva er det som gjør at du er tilfreds med jobben?
 - Hva er det som gjør at du ikke blir tilfreds?
15. Hva motiverer deg på jobben?
16. Er det noe ekstra som gjør at du vil yte det lille ekstra?
17. Føler du at jobben du utfører er betydningsfull?
 - Får du noen gang anerkjennelse og skryt fra leder?
18. Føler du deg forpliktet til Atlantica, utover arbeidskontrakten?
19. Vet du hva organisasjonens mål er? Kortsiktig og langsiktig?
20. Er Jan Helge flink til å kommunisere organisasjonens mål?
 - Hvorfor mener du det?
 - Hvordan blir dette kommunisert ut?
 - Informerer leder til enhver tid om nye ting som skjer?
21. Føler du at du kan identifisere deg med Atlantica sin visjon og verdier?

Tema: organisasjonskultur

22. Råder det noen uskrevne uformelle regler i organisasjonen?
23. Hvilke av Atlantica sine verdier mener du står sterkest innad i organisasjonen?
24. Vet du hva Atlanticas sin visjon er?
25. På hvilken måte vil du si Jan Helge er med og påvirker organisasjonskulturen?
26. Hva er typiske trekk ved kulturen i Atlantica?

Vedlegg 3. Intervjuguide til leder

Jeg startet intervjuet med å presentere meg selv og prosjektet slik at intervjuobjektet på forhånd skulle være klar over hva de kom til å få spørsmål om. Det ble også innledningsvis informert om at svarene i ettertid ikke skulle kunne spores tilbake til intervjuobjektet som enkeltperson (bortsett fra lederen), da datamaterialet ville bli presentert som et resultat fra gruppen som en helhet.

Det ble også innledningsvis spurt om det var greit for informanten at intervjuet ble tatt opp på båndopptaker da det i ettertid ville være av vesentlig betydning for om alt som ble sagt i intervjuet ble oppfattet av intervjuer. Samtlige samtykket til dette.

Før de innledende (oppvarmende) spørsmålene ble stilt ble informantene også opplyst om at intervjuet var frivillig og at de, om de ønsket, kunne avbryte intervjuet underveis.

Innledende spørsmål

1. Hvor lenge har du jobbet her?
2. Hvor har du din bakgrunn fra?
3. Tenk deg Atlantica som en person. Hvordan vil du beskrive denne personen?
4. Kan du nevne noen av Atlantica sine verdier?

Tema: markedsføring

5. Har dere en bevisst strategi utformet for de fire p`er?
6. Hva skiller dere fra konkurrentene?
7. Hvor tror du kundeforventningene skapes?
8. I all kommunikasjon sendes det budskap, vil du si at skade (som sitter litt utenfor kjernen i bedriften) formidler det samme budskapet som selgerne gjør?

Tema: lederskap

9. Hva mener du et godt lederskap består av?
10. Hvilke trekk mener du beskriver din personlighet som leder?
11. Hvordan synes du selv at du takler situasjoner som er preget av mye stress?
12. Jobber du aktivt med å involvere de ansatte?
 - a. Gjør du også noe aktivt for at de ansatte skal være tilfredse?
13. Har du noen gang stilt deg et av følgende spørsmål:
 - a. Hvor er vi? Hva vil vi? Hvilke barrierer står vi ovenfor? Hvorfor vil vi dit? Hvordan skal vi komme dit? OG kommuniserer du dette til de ansatte?
14. Er du bevisst dine sterke og svake sider?
15. Har du i din tid i Atlantica sagt opp personer som ikke passer inn?

Tema: driverne av de menneskelige ressursene

17. På hvilken måte inkluderer du dine ansatte og gir de muligheten til å si sin mening?
18. Jobber du bevisst for å motivere hver enkelt ansatt?
19. Hvordan legges det til rette for at hver enkelt person i organisasjonen skal få utnyttet sin kunnskap og ferdigheter?
20. Vet de ansatte til enhver tid hva som er organisasjonens mål?
21. Er de ansatte til enhver tid informert om ny ting som skjer?
22. Synes du at hver enkelt ansatt klarer å identifisere seg med Atlanticas formål, visjon, misjon og verdier?

Tema: organisasjonskultur

23. Hva er Atlanticas visjon? Og har de ansatte vært med i utformingen?
 - a. Kommuniserer du denne til alle ansatte, skadeavdelingen også?
24. Råder det noen uskrevne uformelle regler i organisasjonen?
25. Er Atlantica sin organisasjonskultur godt forankret?
26. Hva er typiske trekk ved kulturen som er i Atlantica?
27. Hvilke verdier som Atlantica har mener du blir best etterlevd?
28. Hva gjør du for å være med og bidra til en positiv organisasjonskultur?
29. Hvordan rekrutterer du nye ansatte?
30. Hvor tilpassningsdyktig er Atlantica i forhold til forandring?

Vedlegg 4. Transkribert intervju med ansatt 1

Forklaring til transkriberingen: Spørsmål i bold er spørsmål fra intervjuer. Bold + kursiv er oppfølgingsspørsmål. Intervjuet kan inneholde noen rare setningsoppbygninger da intervjuene er transkribert ord for ord. Det har blitt utelatt å transkribere innledningen og overgangene mellom temaer.

Forkortelser:

JH = Jan Helge

VHF = Radioforbindelse på sjøen

NB= Norwegian Broker

Hvor lenge har du jobbet her?

- Siden januar 2011

Hvor har du bakgrunnen din fra?

- Det er mye forskjellig, salg, eiendomsmegler, også har jeg jobbet i båtbransjen i Brensjvik Marine, altså Norges største importør av båtmotorer, installasjoner og båtmerker. Sånn som Arbnor båter, Uttern båter, Quicksilver, Mercurie. **Intervjuer: så båt kan du?** Nei, båt kan man aldri lære nok om, det er alltid noe nytt, og det er det som gjør det litt spennende med det også.

Vet du hva Atlantica sine verdier er?

- Ja, altså det er jo at vi skal ta vare på båteierne, gjennom å tilby de den beste opplevelsen i båtforsikring. Det er vertfall sånn som jeg tenker på det.

Vet du hva Atlantica sin visjon er?

- Din båt, vår felles interesse.

Hvis du skulle sett på Atlantica som en person, hvordan ville du beskrevet denne personen?

- Overarbeidet. Det er jo litt sånn tidvis, vi har jo vært underbemannet og det har nok en viss sammenheng der tror jeg. Veldig mange baller i luften samtidig, med ikke en evne til å lande

alle sammen. Gjennom at vi er et lite selskap så har vi ikke de ressursene, vi skulle selvfølgelig ha brukt Tryg mer tror jeg, men Tryg er utrolig trege. Jeg vet ikke helt bakgrunn til Jan Helge, hva han er vant til, men jeg tror han møter veggen et par ganger i Tryg systemet. Han kommer fram med ting som skal landes, også stopper det helt opp. **Intervjuer: har du jobbet med forsikring tidligere?** Ja, jeg har jobbet to år i Gjensidige, både på kundesenter og lokalkontor, der fikk jeg veldig mye erfaring. Og det er litt den samme greia der, det er en tung materie når ting skal gjøres. Men på mange måter synes jeg Tryg virker som en bedre arbeidsplass enn det Gjensidige gjør. For Gjensidige var mye mer å måle resultat enn det jeg har opplevd her, men nå har jeg mest erfaring i fra Enter og de har fått kniven på strupen om at de må levere. Jeg vet ikke hva du synes du som sitter å jobbe med dette her, men det motiverer vel ikke akkurat de ansatte. De fleste som er litt oppegående begynner kanskje å se seg om etter andre jobber. Men det er jo det samme som er hos oss også, å doble budsjett fra det ene året til det andre, og ikke øke midler til markedsføring og ikke har flere mennesker som skal sitte og jobbe. Men jeg ser jo nå, at det er en kjempe forskjell, med de to nye som kom nå. Og jeg merker at dette burde vært gjort tidligere fordi man sitter å drukner i arbeid, og får pusteproblemer og mens du sitter og tar disse telefonen ser du at mailboksen bare fyller seg opp og jeg greier ikke å holde tritt, og jeg ligger jo fire dager etter på den ene mailboksen allerede. Så det er ikke sånn at du ikke jobber, det går jo i ett.

Hvordan mener du Atlantica skiller seg ut fra konkurrentene?

- Vi har litt dårligere vilkår faktisk, altså de (Norwegian Broker, heretter NB) dekker jo da markedsverdi, eller ikke markedsverdi, men salgsverdi. Hva kjøpte du båten for, jo jeg gav to millioner kroner for den og skal du kjøpe den hos Finn nå i dag, så gir du kanskje bare 1,5 mill, men synker den eller brenner opp så får du to millioner kroner. Forsikringssummen er ofte veldig lik vår, deres motorhavari forsikring er litt dårligere for de har ikke den samme avskrivningen som vi har. Så på enkelte områder så er de litt bedre enn oss. Det vi kanskje scorer litt på og som vi aktivt bruker er jo at vi er et norsk selskap, med store eiere i norden, altså vi har Tryg som eiere. Når jeg begynte her så var jeg litt sånn usikker på om det var positivt, jeg prøvde veldig å fokusere på at vi var Atlantica, men etter hvert så skjønte jeg at kundene ville veldig ofte oppfatte det som trygt at vi har store trygge Tryg i ryggen så det er ikke bare oss, så går vi over ende så står ikke han der uten forsikring. Men så prøver jeg da å fokusere på det negative (ved NB) at skjer det en skade med båten din så må du kanskje forholde deg til et selskap i England. Men de bruker jo også norske takstmenn, men begynner du å krangle så er det plutselig en i England du må krangle med. Det er jo det som er dritt. NB

sier jo at vi står med deg i last og bram og hjelper deg, vi er der for deg. Men når det skjer, så er de der ikke i det hele tatt. Og nå har vi jo også historier om folk som ikke har fått det oppgjøret som det står i papirene at de skal ha. En person i Bergen Marinesenter, han hadde en båt til litt over tre millioner og han hadde kjøpt den utrolig billig for 2,8 eller noe sånn, men verdien var egentlig 3,3 han forsikra den for det, og den brant opp også fikk han takstmenn innom, også tror jeg det var at han fikk beskjed om at han kunne få 1,4 også beholder du vraket, og det er ikke sånn det skal være i det hele tatt. Det skulle jo bare vært utbetalt de 3,3 så han er veldig begeistret for oss, for han opplever oss som annerledes. Og hva det faglige løfte er og hva realiteten er, men problemet vårt er at vi konkurrerer med de også si til kunden at vet du hva NB juger. Det går jo ikke an å snakke dritt om konkurrentene sånn, så i ytters få tilfeller hvor det er litt store dyre båter sånn som Martin hadde en Targa 42 på telefon eller noe sånn. Og da sa han til han at okei, jeg hører hva du sier ta å ring en båtmegler så kan du høre hans versjon, og da fikk jo han versjonen av en annen en, en tredjepart (den historien) og da forsikra han båten hos oss. Men vi kan ikke drive sånn på alle kundene våre. Det må være de som gir litt penger i kassa hos oss.

Hvor tror du forventningene til kundene skapes?

- Når jeg begynte så var det nesten ingen som visste hvem vi var. Men nå er det sånn at folk ringer og sier at “hei, Gunnar på kaia vår sa at jeg burde ringe og forsikre båten min hos dere for dere er billig på båt”. Men det er ute i markedet også er det i telefonsamtalen jeg tror kundeforventningene skapes. For de ringer inn fordi de tror at vi er billigst også viser det seg at vi kanskje ikke alltid er billigst, men det er litt hvordan du snakker med kunden. Sånn som jeg forsikret båten til en kar, og han sa til meg at “du vet du hva, du kan båt du. De i Gjensidige hvor jeg har båten min i dag de kan jo ingenting”. Hvor jeg da svarer at ja, det kan nok stemme, og hadde du ringt Enter eller Tryg så hadde vært akkurat det samme, så for en del mennesker er det viktig at de som sitter i andre enden faktisk skjønner hva de snakker om. Og det er en ressurs som Atlantica har skjønt, og det er helt utrolig hvor beng folk gir i bilen sin eller huset, “det er ikke så farlig”, men båten er noe eget for folk altså. Det er liksom babyen.

Er du bevisst at det kan oppstå et forventningssvik når du snakker med kunden, hvis de opplever at de har blitt lovet noe de ikke får?

- Ja, og det har skjedd. Og da er det veldig ofte det at vi ikke er billigst, og da er det veldig ofte på utenbordsmotorer. Så da gjelder å prøve å snu den over til at vi kan ikke vær billigst hver gang, noen båter må vi faktisk være dyrere på en andre. Og ikke bare si at “du er så dum

at du har utenbordsmotor”. Men jeg skjønner veldig godt hvorfor folk har det, fordi det er enkelt, og det er veldig mye lettere å ha service på den, og erfaringsmessig så tror jeg mange oppfatter at det går mindre galt med utenbordsmotorer enn med innenbords. Pluss at de er billigere.

Hva mener du et godt lederskap består av?

- Interessert, empatisk og klar. Det er hva jeg vil betegne som en god leder.

Kan du beskrive JH sin lederstil?

- Engasjert og lidenskapelig er han. Men jeg føler vel ikke helt at han bryr seg om de ansatte egentlig. Altså vi er bare noe som er der for å få ting til å funke. Og han er kresen på hvem han har her, og den er jeg enig med han i. Men samtidig så virker det ikke som om han helt bryr seg heller når folk er først på plass. Det er jo sånn som Martin gikk jo først på kontrakt i 10 måneder uten at noen egentlig fikk ut fingeren, også ble han ansatt i Enter i løpet av to uker. Og jeg gikk jo i 6 mnd og ventet på å få kontrakt. Og det er ganske stor forskjell å jobbe for et vikarbyrå kontra å jobbe fast for Tryg for eksempel, plutselig ble arbeidsdagen 25 min kortere, lønna gikk opp. Altså egentlig har jeg jo kontortid fra 8 til 15:35, men fordi det har vært så mye å gjøre nå de siste to mnd så har jeg jobbet overtid hver dag. Så nå har jeg jo fire dager avspasering eller noe slikt. Men så er det jo litt den berømte hatten, hva som puttes oppi den, det er jo bare mer og mer ansvar, for det funker jo, og dermed så putter vi mer oppi. Nå skal det fikses, så da putter vi mer oppi. Kompensasjon, det har jeg enda ikke hørt noen ting om, noen vei. Og det er sånn som går for en liten periode også begynner man å tenke litt og tygge litt. Så jeg synes den er litt rar, for jeg trodde ikke at han var sånn når jeg begynte. For han virker veldig engasjert, du har jo snakket med Trygve¹. Og han er jo også veldig sånn at JH kan hvis han vil, altså være veldig interessert i det du holder på med og sånn også andre ganger totalt uinteressert. Så hvor mye som ligger bak egentlig, det kan man jo lure litt på.

Hvordan synes du JH takler stress?

- Dårlig, men det gjør vel egentlig alle. **Intervjuer: har du et eksempel?** Nja, kommentarer, svar som blir gitt. Altså vi sitter jo i et åpent landskap, og Tore trenger vel ofte å støtte seg på JH og JH mener vel at dette bør Tore kunne løse selv. Og har ikke tid til å svare. Det har vært et par gang jeg har tenkt at “dæven”, og da har Tore sittet igjen, uten svar, og bare “ja det var jo hyggelig”. Og DET er ikke nødvendig, det går an å ta seg inn litte grann og så gi et

¹ Trygve er en person som er leid inn til å bistå de ansatte, drive med opplæring av nye personer og som ordner med messer.

ordentlig svar også si at det her har ikke jeg tid til akkurat nå Tore, vi får ta dette senere. Jeg ser jo at JH er stresset, for han lider jo av mye av det samme som oss med at han skal styre et helt firma og har alt for mye egentlig å gjøre. Kombinert med alt for lite folk og alt for lite midler så det preger jo igjen hans hverdag. Men han har jo da muligheten til å si at jeg tar hjemmekontor i dag, å slå av mobilen og bare ha mailen på også ta det som kommer da. Vi andre sitter jo tross alt i telefonen og må være på, og vi har jo ikke den muligheten til å gå og handle på jobb.

Blir du eller dere involvert i beslutninger som skal tas?

- Du får vel egentlig bare beskjed om hva som skal gjøres, altså jeg har hatt mine meninger om ting som har vært. Og da har det vært sånn at ”ja, men det bestemmer jo ikke du” og ferdig med det. Det er ikke noen drøfting, det er hva han vil også ferdig. Jeg har vært litt på vilkårene våre for jeg synes de er litt drøye, og vi hadde en episode her når vi startet opp dette her, disse 15 % ene som står i vilkårene våre, og der står det faktisk at hvis båten din lekker vann selv under gange og båten tar inn vann, så kan du risikere at du må betale ekstra 15 prosent av skadeerstatningssummen som de vil belaste deg i tillegg til egenandelen. Og det er det ingen andre som har, og vertfall ikke formulert sånn som det. Så vi har da langt på vei sagt oss enig med kundene at “okei vi skjønner at den er litt vanskelig, men det er ikke sånn den er ment, den er ment sånn og sånn og sånn” og prøvd å forklare og vært enig med kunden. Og vi fikk da, både Martin, Elisabet og jeg en liten refs fra sjefen om at det var våre vilkår og at vi skulle være tro mot vilkårene våre. Så han var da pisst fordi at vi hadde vært enige med kundene våre om at de vilkårene kanskje ikke var det beste på det punktet. Og det var kanskje også litt dårlig måte å håndtere det på. Og de skulle forandres da, og de jobber fortsatt med det og det er jo over et år siden. Men nå får vi jo nye vilkår, så jeg er spent på å se hvordan det blir, men vi har brukt masse tid på å forklare akkurat det punktet ovenfor kunden. Og vi har mistet en del kunder pga. det også. **Intervjuer: har dere vært med på å utforme de nye vilkårene?** Ja, altså vi har jo fått beskjed om at vi kunne gjøre det, men jeg er ikke advokat så å drive og formulere noe så utrolig vagt uten at du kan bli bundet av noe som helst det er jo... det er liksom ikke min jobb. Jeg ville bare ha nye vilkår jeg.

Er JH flink til å gi deg nye utfordringer?

- Nei, altså jeg trenger ikke nye utfordringer. Jeg svømmer jo, og det er noe med å holde hodet over vann. Og jeg tror ikke det er noe problem å få nye utfordringer, hvis jeg sier at jeg har lyst til å gjøre noe her, så sier JH fint, men da er det en forutsetning om at du klarer alt det andre fra før. Og slik det er nå så sitter du jo med, inkasso, regnskap, post, forsikrings-

tegninger, forespørsler om fakturaer. Altså man gjør alt, jeg har aldri opplevd noen gang at jeg har gjort så mye forskjellige ting.

Hvordan er JH til å tilpasse seg nye situasjoner?

- Det kommer veldig an på hvordan situasjonen er, plutselig hadde vi jo de høye herrer på besøk her fra Bergen. Og da for første gang så jeg at han var nervøs, og det har jeg aldri sett før. Men da var han plutselig helt rød i toppen og veldig ydmyk. Og han har en egen evne til å klare å sjarmere de fleste tror jeg, hvis han vil. Han er en veldig karismatisk person, og det er det om han har overskudd til å gidde å være den personen. Har han ikke det, så biter han, altså i kommentarer, da er han krass. Men hvis ting går bra, og alt fikser seg, spesielt sånn som han vil ha det så er han jo veldig hyggelig å ha som sjef da. Men det er den her stressituasjon, og nå har han jo disse budsjettene. Jeg har en følelse av at det står noen med en slegge innimellom og prøver å slå han i hodet med at disse tallene gjelder.

Hvis dere skal gjøre noe nytt, hvordan en messe f.eks. skal se ut, blir dere inkludert i det?

- Nei det er bare sånn som skjer. Så det er hans kommunikasjon med mediebyrå. **Intervjuer: men får dere vite hva dere sier i annonser for eksempel?** - Nei, det dukker jo bare opp. Men det er jo et gjennomgående tema fra oss, altså kommunikasjonen er veldig enkel og klar. Så det er egentlig de samme tingene som går igjen. Så vi vet hele tiden hva som blir sagt, det er ikke noe nytt.

Er du engasjert og tilfreds med arbeidet du gjør?

- både ja og nei, altså arbeidet er greit, men det blir jo litt kjedelig og bare å sitte stille ved en telefon hele tiden. Jeg kunne godt tenke meg og vært ute og reist litt rundt sånn som Tore og vært med båtforhandlere og kanskje vært en resursperson videre ut der. For jeg har jobbet med det tidligere og trives veldig godt med den kommunikasjonen ovenfor en profesjonell part som en båtforhandler er, selv om det er en cowboy bransje. Noen er seriøse og ordentlige og noen er hue under armen og armen i bind. Men altså det hadde vært litt ålreit, du blir litt lei av å sitte på telefonen dag inn og dag ut. Men nå har vi jo fått en sånn liten bonus greie, men når vi har de målene som vi har så blir det jo helt hinsides. Hadde jeg flyttet meg litt bortover i gang her (Enter) og ringt på utgående, som vi forøvrig allerede gjør hos oss også så bare ved å nå budsjettet mitt som hadde vært mye lavere enn det jeg har nå, så hadde jeg tjent 100 000 mer i året pluss at jeg hadde styrt hverdagen min selv. Og kunne tatt meg en 5 minutter ute i

ramblaen² med noen og bare prate litt og slappe av før du går og jobber videre. 5 minutter der har ikke jeg hatt omtrent siden jeg begynte her tror jeg. Altså du tar deg en kopp kaffe, også står du og venter på at toalettet skal bli ledig også blar du to sider i avisen også går du og jobber igjen. Pauser fri, det finnes ikke, vi har ikke plass til det rett og slett. **Intervjuer: Fordi dere har alt for mye å gjøre?** - Nja, altså jeg tror ikke heller at aksepten er til stede, du hører jo de³ sitter der og hetser de som sitter der fra Enter som sitter der å har Yoga pauser og diverse sånn, "og herregud og teit det er" og ditten å datten, men altså de jobber jo intensivt der borte også. Også tar de seg fri og kan koble av også kan de jobbe videre. Og jeg tror det kan være lurt innimellom. Men det er den dere hva man er i en selv, og det har jeg opplevd på mange arbeidsplasser at det er ikke alltid sjefene egentlig skjønner hva de ansatte driver med og hva som driver de ansatte. For sjefene er jo helt der oppe, og de har jo en helt annen lønning som motiverer de enn oss som jobber på gulvet for å si det sånn. Og tjener du 800 000 til 1 mill så har du jo lyst til at det skal gå rundt og da kan du legge deg litt i selen å yte litt ekstra. Og har du halvparten av den lønna der, så er det å jobbe fra 8 til 16, for så å gå hjem altså.

Intervjuer: Hva er det som gjør at du blir tilfreds på jobben? - Det må være at vi gjør det bra, og hvordan miljøet er. **Intervjuer: hvordan synes du miljøet er?** - Nå er jeg veldig glad at vi har Enter her også, hadde sittet i et lite kontor lokale et eller annet sted og ikke hatt kontakt med andre bedrifter så, men nå er det naturlig at vi har en sånn samhandling så du har litt mer ressurser å si hei til. Nå er det jo veldig hyggelig da, for nå har vi jo fått disse to unge damer på besøk som skal jobbe i sommer og det løfter stemningen litt. **Intervjuer: hva er det som gjør at du ikke blir tilfreds på jobben?** - Det har jo litt med lønning å gjøre, er ikke det ganske naturlig da. For å være et såkalt specialistselskap gjennom at man har båterfaring og kan mer om båt enn de fleste andre, så blir du ikke lønnet deretter. Jeg sitter og tjener det samme som en som sitter inne på kundesenteret der og bare svare på telefon og tar imot telefoner og fikser litt for kundene. Og jeg vil jo påstå at jobben min med økonomi, inkasso, post, ringe ut og tegne ny forsikringer og skulle være spesialist er litt mer omfattende. Pluss at det er viktig at man greier å være à jour med en jobb.

Hva er det som gjør at du blir motivert?

- Resultater, at det går bra og at det blir lagt merke til at det går bra. Sånn som de siste to mnd nå så har vi jo stort sett runnet 1 mill hver mnd og vi har jo bare vært 2.stk som har sittet her,

² Rambla er et område hvor alle har mulighet til å sette seg ned i sofaer og rundt bord for å koble litt av fra arbeidet og snakke med andre mennesker.

³ "De" er en god blanding av personer fra Tryg og Atlantica.

og det er jo 500 000 på hver og det er jo bra det. Det er det dobbelte av hva de selgeren der inne (Enter) sitter og selger for. Det er vel en grunn til at Martin flyttet over der. Pluss den ansettelsesbiten, da er man igjen tilbake på det med å føle seg verdsatt. Vi hadde jo Elisabet som sluttet i 2011, og hun gikk i midten av november og hun skulle da ikke erstattes med en gang for JH skulle spare penger. Også er han jo så kresen, så første runden han hadde i slutten av januar var det ingen som var bra nok, så da satt Martin og jeg og hadde hele denne sjappa alene, altså november, desember, januar og februar. Og da ble Martin litt lei tror jeg, over at det ikke skjedde noen ting her. Og vi så jo bare at vi undersolgte, fordi ingen av de tingene som skulle være på plass var på plass. Og så fikk vi Lene nå like før Martin sluttet, og det er jo først nå at hun er virkelig oppe og går og kan ta seg av den nyeste sommervikaren og det er kjempe deilig. Man ser liksom hvor mye lettere det går når man da plutselig blir tre.

Vil du si at du har noen form for indre motivasjon? For å kunne yte det lille ekstra.

- Ja det er jo pliktoppfyllelse, og det er det som er mitt problem også at jeg blir på skuta til den synker. Jeg har vært gjennom to nedbemanninger tidligere, så selv om man har fått tegnet om at det skal nedbemannes så sitter man og håper på at det skal gå bra i stede for å gå og finne seg noe annet. Så det er litt den oppdragelsen man får, at man prøver å være blid og positiv, og ikke minst å stå på.

Føler du at du har en betydningsfull jobb?

- Egentlig, men jeg føler ikke at den blir verdsatt, og da er vi tilbake igjen til lønn jeg får jo ikke lønn her i forhold til den jobben jeg gjør.

Føler du deg forpliktet til Atlantica på noen måte utover arbeidskontrakten?

- Der er vi tilbake på lønn faktisk, hvor verdsatt er du, hvor mye føler du at du skylder bedriften du jobber i. Som jeg sa nå har jeg jo tjent opp fire feriedager bare på å jobbe overtid de siste to mnd. Jeg har jo fått klapp på skulderen, det har jeg, også fikk jeg en liten bonus på 3000 kr. **Intervjuer: apropo klapp på skulder, får du anerkjennelse fra leder?** - Hvordan skal jeg formulere det, det måtte Trygve til for at anerkjennelse kom. Trygve måtte ta samtalene med JH for å få han til å skjønne at han måtte si at dette er bra, nå har dere gjort det bra. Og den bonus greiene vi får, som nesten er umulig med budsjettene vi har, det er jo litt takket være Trygve som har sagt til JH at "du må jo motivere".

Vet du hva Atlantica sine mål er? Kortsiktig og langsiktig?

- Ja, vi skal jo doble oss i år, det er vertfall målet, jeg har vel ikke veldig tro på at vi skal greie det. Og det i seg selv er litt demotiverende, det å ha et mål som det neste er umulig å nå. Vi

ligger litt etter nå, men ikke forskrekkende mye, en del av tingene til JH begynner å lande nå, problemet var at de skulle vært landet for tre måneder siden. Og da hadde vi hatt den materien å jobbe med, og vi har jo ikke vært nok mennesker på jobb, så vi har jo ikke fått gjort noen ting med disse tingene. Det er jo ikke JH sin feil sånn sett, det har bare ikke vært der. Så nå ser vi at vi får jo bunker med VHF, det er jo 34 000 kunder, og det skal jo registres i systemet så det må jo legges inn som kunder, og i den så ligger det jo en kjempe pakke i forhold til oss. Og greia er å prøve å få de snudd rundt til å ha båten hos oss, for da trenger du jo ikke å betale det medlemskapet, for det er jo inkludert i forsikringen vår. Og der er jo da en hel haug av de leadsene JH da håper på. Men jeg kjenner at jeg er litt bekymret altså, for dobling fra det ene året til det andre, OK også regner jeg vel med at vi skal ha en dobling igjen i 2013.

Intervjuer: Hvor mange kunder har dere? - Vi hadde vel 1500 ved årsskifte. Og nå tipper jeg at vi er oppe i litt over 2000 ca 2200 tenker jeg. Så det går fremover, men ikke i forhold til hva det skulle. Og den måneden her er jo helt hårete i målene sine. Men det blir litt sånn at dette her er positivt, vi er få personer så det går jo i ett, og vi har de og de målene. Vi selger litt bedre enn det vi gjorde i fjor og det er bra.

Vil du si at JH er flink til å kommunisere ut hva som er målene til enhver tid?

- Nei. **Intervjuer: så han sier ingenting om det?** - Jo altså han sier en del, men han sier mye, altså han er ikke klar, han mener sikkert selv at han er klar, men det er mye kommunikasjon eller så er det ingen kommunikasjon. Det kommer an på om han er her eller ikke er her, og hva han egentlig holder på med, så fokuset hans er jo litt annerledes enn vårt. Altså han ser jo det store perspektivet, og vi sitter da "nede på gulvet" og holder på med vårt. Også innimellom, så hektisk som det har vært her etter at Martin slutta så har ikke jeg hatt tid til å løfte blikket veldig mye. Det er bare å prøve å holde skuta flytende og få inn henvendelser og papirer å gjøre den biten der.

Informere JH om nye ting som skal skje?

- Det siste møte vi hadde her (6. mars). Det var vel det siste møtet vi hadde. Og det begynner jo å bli en stund siden. Så det er mye som skjer over bordet i kommunikasjonen, mens du sitter å jobber med andre ting. Også er det jo litt meldinger fram og tilbake om hva som gjelder. Så hva som egentlig gjelder er litt sånn at du må gjette deg litt til. Hvor er vi nå? Er vi på track, eller ligger vi litt etter. Og jeg tviler ikke på at intensjonene hans er de beste, men informasjonen er ikke alltid strukturert nok, at nå er det sånn også sånn ferdig.

Føler du at du kan identifisere deg med Atlanticas visjon og verdier?

- Til stor grad er jeg veldig i det, det er enkelte ting jeg er litt uenig i. Jeg og JH har diskutert litt om det, sånn som en mast er ikke bare en mast, vi har nedskrivning av mast til 50 % og jeg mener det at, okei hvis mastene er i godt skikk så får du en ny mast av oss hvis du har mastebrekk. Det er sånn som kan skje, og jeg mener at det er faktisk et punkt. Jeg er enig på en motor, en motor slites ut å bli ødelagt mens en mast er en mast og den kan vare kjempe lenge og være like god som en ny en. Og den investeringen da en kunde må gjøre når han plutselig knekker masta si, det har han kanskje ikke råd til, å betale 80 000 ekstra for å få seg en ny mast også betaler vi 8000 for den og det er ganske mye penger, og når du da er forsikret så regner du litt med at hvis noe går i stykker så får jeg fikset det.

Vil du si at det råder noen uformelle regler i organisasjon? F.eks. "Sånn gjør vi det hos oss"

- Nei jeg vil ikke påstå at det er noen uformelle regler som er her.

Hvilke av Atlantica sine verdier føler du står sterkest i organisasjonen?

- Kompetanse den er til stede.

På hvilken måte vi du si at JH er med og påvirker organisasjonskulturen?

- Det er vanskelig å si noe om organisasjonskultur. Vi er tre fast ansatte nå. Men altså det er vel enkelte ting som blir dyttet nedover hodet på oss som er litt Tryg filosofi uten at jeg tenker over det eller er klar over hva som er, vi gjør på en måte bare jobben vår. Vi har ikke tid til de høytflyvende tankene om hvordan vi skal gjøre ting, vi bare gjør det.

Er det noen typiske trekk for dere som jobber i Atlantica i forhold til andre her?

- Nei.

Vedlegg 5. Transkribert intervju med ansatt 2

Forklaring til transkriberingen: Spørsmål i bold er spørsmål fra intervjuer. Bold + kursiv er oppfølgingsspørsmål. Intervjuet kan inneholde noen rare setningsoppbygninger da intervjuene er transkribert ord for ord. Det har blitt utelatt å transkribere innledningen og overgangene mellom temaer.

JH= Jan Helge

Hvor lenge har du jobbet i Atlantica?

- Temlig nøyaktig i ett år.

Hvilken bakgrunn har du?

- Helt i bunn er jeg siviløkonom fra universitet i Lund. Også har jeg jobbet innen markedsføring, begynte i IBM og jobbet der i 3 år med salg og markedsføring, og etter det i Stena Line. Også begynte jeg i tv3 når de var helt i startfasen i tre år, også begynte jeg i et lite mediabyrå etter det, også har jeg vært salgssjef i Aria media. Også fikk jeg jobb i Universal media og der ble jeg i 15 år som media rådgiver og hadde store grupper som Statoil, Microsoft, Warner grupen osv. Og etter det jobbet jeg i Norsk Maritim forlag og der jobbet jeg med annonse salg. Og da kom jeg i kontakt med JH som var den desidert største kunden jeg hadde, han kjøpte jo masse annonser, også sa jeg til han at jeg lurte på om jeg skulle slutte og da fikk jeg jobb her i Atlantica.

Kan du nevne noen av Atlantica sine verdier?

- Det står jo helt sikkert et eller annet sted, men det er ikke sånn jeg går å tenker på?!

Vet du hva Atlantica sin visjon er? Og har dere vært med i utformingen av den?

- Nei, eller vi hadde jo noe sånn greier, men det der har jeg aldri vært spesielt opptatt av. Disse fine ordene. For det er jo stort sett bare fine ord som noen i ledelsen beskriver. Men sånn som jeg mener så må jo dette vises i praksis i en eller annen form, uten at jeg må gå å tenke på hva visjonen er.

Hvis du skulle tenke deg at Atlantica er en person, hvordan ville du beskrevet denne personen?

- Innovatør, nytenkende, går nye veier, er litt friskere, blidere, hyggeligere, er en mye

hyggeligere person enn de andre trauste forsikringsselskapene.

Hva mener du skiller Atlantica fra konkurrentene deres?

- Det er jo det at vi har litt andre måter å kan du si posisjonere oss på, vi priser oss annerledes fordi vi har veldig mye av disse sikkerhetsrabattene og vi er mer fokusert på spesielle båter. Altså med Atlantica med bakgrunn og med JH som kan veldig mye om båt. Så vi differensierer oss mer enn det de andre gjør. Altså de er mye mer sånn bare rett frem i forhold til å gi en rabatt for eksempel uavhengig hva slags båt det er. Og vi har jo ”spesialisert” oss litt på kvalitetsbåter sånn som Princess, Nimbus, Viknes og Viksund, sånne båter som vi da er ganske gode på, men vi blir da også mer utsatt i forhold til at vi har en veldig mer tyngde i de dyre båtene, så hvis det først skjer noe med de, så kan det bli dyrt.

Hvor tror du kundeforventningene skapes? Gjennom markedsføring eller på bryggekannten?

- Det er begge deler, mye tror jeg er bryggekannten varesnakket som det kalles. Vi har hatt mye anbefalinger fra kunder som sier jeg har en kamerat som har forsikret båten her og er veldig fornøyd og sånn. Og også da etter hvert for de større båtene sin del, hos forhandlerene av de store båtene som vi har et godt samarbeid med. Også kommer det jo mye henvendelser fra Tryg systemet. Men det er jo ikke forventninger kan du si, det er jo bare henvendelser gjennom Tryg-agenter som ønsker å overta en eller annen portefølje fra en eller annen konkurrenten og da er det jo denne båten da som koster alt for mye hos dem, og da lurer de på hvor mye vi kan få den ned i. Så der får vi jo ganske mye.

Når du er i kontakt med kunder er du bevisst at det kan oppstå et forventningssvik i forhold til det som har blitt lovet i markedsføring eller slikt?

- Jeg tror ikke det oppstår, for de er nok ikke veldig godt vant, nå snakker jeg mest for forhandlerne sin del for det er jo de jeg jobber med. Jeg har vertfal ikke hørt noe, det kan jo godt være at de mener og synes det uten at jeg er informert om det. Men jeg har ikke noe inntrykk av det, jeg var jo og burde jo for så vidt beskøkt disse forhandlerne nå, jeg var en liten tur i Østfold og gav de en eske med sånne badetermometre, sånn god sommer, god båtsalg sesong. Og de synes det var veldig hyggelig, men de har jo ikke tid da til å snakke, så det er utfordringen min denne perioden. Men nei jeg har ikke inntrykk av det.

Intervjuer: Har du ansvar for hele landet?

- Ja eller vertfall opp til Bergen, JH og jeg har vel satt strek der, det er ikke så mange av de store båtselgerne som holder til Nord for Bergen.

Hva mener du et godt lederskap består av?

- En god leder er jo en person som er godt informert om hva man driver med og som er god til å motivere og gi positive tilbakemeldinger. Og som informerer mest mulig om hvordan ting går fremover.

Hvordan vil du beskrive JH sin lederstil?

- Han er veldig visjonær og veldig kreativ i det å finne på og tenke masse ideer. Utfordringen hans er å lande dem. Han er utålmodig, super utålmodig, og skal helst ha ting ha ting gjort i går, og det i et system som er veldig treigt. Han er litt for hissig, han har litt for høyt temperament, du ser på han at han blir irritert veldig fort, og det er litt slitsomt. Han har masse greier oppe i hodet sitt, og han tror han vet og skjønner mer enn det han egentlig gjør. Han har liksom stilt meg noen spørsmål rundt ting, her om dagen fikk jeg en sånn oppfølgingsmail fra han som han ikke hadde skjønt hva egentlig vertfall en av sakene dreide seg om. Også bare slenger han ut, "ja hvordan går det med han forhandlere i Stavanger" Hvor jeg svarer "Yamaha forhandlere i stavanger, det var jo ikke han JH, det var jo Yamaha Norge som var hos en forhandlere i Stavanger og som ønsket å lage en pakkelsning med forsikringer inkludert i alt mulig rart. Og denne forhandlere i Stavanger har sagt han ikke vil ha noe med oss å gjøre før vi kutter ut denne 45 knop grensa vår". For meg ble den grensa en ordentlig trøkk i trynet. Og det er jo også JH han bare innførte det der uten å snakke med meg om det en gang. Og det er et stort problem for meg i forbindelse med disse båtforhandlerne for de sier til meg at båtforsikring det skal være enkelt.

IF har et veldig enkelt system, de har en tabell hvor det er delt opp i HK og pris. Hvis da båten koster mellom 1,5 og 2 mill og har så mange hester, så er det bare inn der, den prisen, ferdig. En annen ting er jo at året etter kommer det en tredobling av prisen til kunden, men da har jo ikke forhandlerne noe med det å gjøre, da har jo han fått provisjonen sin. Men det er en del forhandlere som sier at dette gidder jeg ikke fordi jeg får telefon tilbake fra sinte kunder og alt mulig sånn. Også kommer jeg ut til forhandleren, punkt en vi har jo differensierte priser hele veien, altså hvis han selger et eller annet system på båten så går jo prisen opp, hele tiden. Men der har jeg sagt at jeg kan lage en tabell som tar for seg alle båtene med et visst utstyrnivå og da har de en indikasjon, også kan de jo gå inn på weben vår også finne akkurat eksakt pris og

det har de sakt det er fint, men når du kommer med den grensen, for det er altså Nordkap, Ibiza, Yamarin alle disse store skjærgårssjeep forhandlerne de har båter, men det er ikke mange det er kanskje to tre fire kanskje fem varianter som går over 45 knop, og da har ikke vi i prinsippet noe tilbud, eller altså vi har et tilbud, men det er som forhandlerne sier – Tore jeg kan ikke begynne å forklare en som kommer til meg å som jobber i Statoil og som har ræva full av penger og som skal ha en Yamarin 76 DC med 300 hester som skal ut på tur med familien og med kunder at han må ta høyhastighets sertifikat, så da velger de heller IF også kan jeg komme tilbake igjen når vi ikke har det kravet lenger. Og jeg har prøvd å si til JH, at det er helt ok, vi kan godt ha det, men da burde det være 50 Knop.

Og jeg trodde det skulle være på ribber, hydrolift, goldfish alle de kjøre maskinene, for å slippe å få de, og det var det som var utgangspunktet. For etter at disse ulykkene skjedde i fjor sommer så sier JH at “disse båten vil vi ikke ha lenger”. Nei det er jeg helt enig, også tok han det høyhastighetskurset sammen med Martin og Tobias. Jeg snakket med han som hadde hatt kurset i etterkant, og han sa at det var han som hadde fått JH til å gå ned fra 50 til 45 knop. Mine krav er at jeg skal hittil ha vært ut hos de 2 ganger, i høsten og nå i vår. Det var en båtforhandler i Grimstad som jeg har vært å besøkt og som sa at dette var interessant og som skulle ta opp dette på et markeds møte første gang i fjor høst, også spurte jeg om de hadde tatt opp dette og det hadde de ikke, og da var han som jeg snakket med først han var ikke der. Men jeg har faktisk ikke gidde å ringe han for jeg vet svaret. Og da JH lurte på hvordan det gikk så skrev jeg bare tilbake at de har ikke tatt det opp på markeds møte enda. For jeg orker ikke å skrive for da kommer han tilbake igjen i hundre og sier liksom at “nei, men det er jo så få båter å sånn”. Så det der irriterer meg noe veldig. Men som sagt som Trygve sier, Tore det er ikke ditt problem, det er ikke du som har satt den grensen. Men allikevel så har jeg en sånn i boende lyst til å få til ting, og når det er sånne ting som hemmer meg så, for jeg vil jo så gjerne at det strømmer inn båter jeg fra disse forhandlerne. Men det komiske er jo at vi vil jo egentlig ikke ha de båtene. Så det er en del sånne ting som ikke er helt på stell, men det er jo morsomt da.

Hvordan synes du JH takler stressede situasjoner?

- Dårlig! Han blir så hissig, og der har han et forbedringspotensiale. Det der det fikser han ikke. Jeg har jo mer eller mindre hørt at han har stått å skjelt ut folk i det åpne landskap og fått historier her om folk som har opplevd ikke veldig hyggelige situasjoner. Så der har han et forbedringspotensiale altså.

Blir du eller dere involvert i beslutninger som skal tas?

- Jeg blir ikke det, men han blir jo selvfølgelig det. Det er han som tar beslutningene for å si det sånn. **Intervjuer: så det ikke noe diskusjon eller noe?** Nei, det vil jeg ikke påstå. Jeg blir stort sett informert når han har besluttet og bestemt et eller annet. Så jeg kan ikke akkurat si det at han tar meg med på råd og spør om ting. Eller til en vis grad kanskje, det kommer an på hva slags beslutninger, altså den 45 grensen er jo et typisk eksempel på å ikke bli involvert. Hadde han hørt på meg at jeg kunne kommet med disse argumentene om disse båtene og forhandlerne så tror jeg faktisk ikke han hadde gått så fort ut å bestemt det. Når jeg tar opp det nå, så blir han irritert, for han har ikke noen mulighet til å gjøre noe med det. Men jeg må bruke det som en forklarer for hvorfor ikke ting blir som han har forventet at det skal bli hos disse forhandlerne.

Hvordan vil du si JH er til å tilpasse seg nye situasjoner?

- Det har jeg egentlig ikke noen formening om, så lenge det er situasjoner som han liker så er det jo ålreit, men hvis ikke så er det jo igjen tilbake til å bli rimelig hissig.

Vil du si at du er engasjert og tilfreds med den jobben du gjør?

- Ja, engasjert er jeg, nesten litt for mye. Jeg har en evne til å tenke for mye og være for engasjert sånn at jeg sover dårlig om natten å sånn, og det er irriterende, men jeg klarer ikke å la være. Jeg prøver å la være å gi litt f, men det er vanskelig altså.

Hva er egentlig Trygve sin rolle?

- Han blir til å hjelpe til å lære opp til en viss grad, men jeg må jo si at jeg er litt usikker på hvor god den opplæringen egentlig er. For han har en veldig spesiell stil selv, så når han sitter å ringer så går det jo ikke an å etterligne han. Jeg syns han lager en alt for personlig greie ut av det som når du sitter ved siden av han å hører måten han snakker på så er det jo helt umulig å være på samme måten. Så det blir litt, jeg synes det blir litt stor avstand på måten han snakker på og som Lene og Tobias eller andre kan gjøre, men jeg tror og håper at det blir snappet opp en del ting.

Hva er det som motiverer deg på jobben?

- Det er å få til ting, og å få positive tilbakemeldinger på at tingene man gjør er en bra jobb. Det er jo forhandlerne som er mitt ansvarsområde at de kommer med forsikringer og at de er fornøyd med opplegget og oppfølging og sånt no. Og det er derfor jeg synes det er så kjedelig med den ene begrensningen.

Hvordan er JH til å motivere? Eller kommer med positive tilbakemeldinger?

- Det er greit. Som de fleste ledere, de er ikke spesielt gode til det. Problemet er at han er hyggelig og veldig ålreit når han er i humør til det, men problemet er jo når han ikke er det, da blir man jo dyttet til en viss grad. Så totalen til å motivere blir jo ikke akkurat sånn veldig på pluss siden, men på den annen side så vet jeg ikke jeg. Så lenge du blir rettferdig behandlet, så forventer ikke jeg at de skal gå og klappe deg på skulderen hver dag og fortelle deg hvor flink du er, men når jeg tenker tilbake på de lederne en har hatt så kan man på en måte ikke regne opp en hel rekke med ledere som på en måte er god på det der, men noen har vært det.

Vil du si at du har noen form for indre motivasjon til jobben? Er det noe som gjør at du er villig til å yte det lille ekstra.

- Ja, det er jo det igjen du føler den samvittigheten, litt for mye kan du si, men jeg må på en måte prøve å la være for jeg blir for engasjert i det, men jeg tror vel det at jeg har det.

Føler du at jobben du har er betydningsfull?

- Ja jeg føler jo det, ellers er det jo ikke noe vits i å være her.

Føler du at du er forpliktet til Atlantica utover arbeidskontrakten?

- Akkurat det med arbeidskontrakt har jeg egentlig aldri vært så veldig opptatt av så stort sett jobber jeg jo mye mer enn det som står i kontrakten. Jeg ble så overrasket når jeg var her i begynnelsen, jeg kom hit ofte halv 8 hvis jeg skal være her på dagen, og da er det jo nesten ikke en kart her, da er det jo helt stille her. Og jeg merker det veldig når jeg parkerer bilen nede i garasjen, da er det jo masse plasser det er jo nesten ikke en bil der, og når jeg kommer ned å skal gå så er det jo akkurat like tomt. Så jeg har gjort meg noen tanker rundt, Tore hvorfor gjør du dette a for det er jo ingen andre som gjør det. Folk kommer jo seint og går tidlig synes jeg til en viss grad, men sånn er det bare, i går så satt jeg å jobba til halv syv eller hvor mye det var fordi det regnet ute.

Vet du hva Atlantica sine mål er?

- Ja, målet i år er vel ca 1500 nye forsikringer. **Intervjuer: hvordan liggere dere an der?** Der ligger vi vel ikke så bra an, men JH har vel en unnskyldning med at Martin slutta, men det er jo noen hårete mål som bare har blitt større og større i forhold til når vi begynte. Og vi skal jo doble i år også, i tillegg til reduksjon av markedsbudsjettet. JH fortalte meg litt sånn innimellom i den prosessen at nå har vi fått enda høyere budsjett, og da tenkte jeg at "hvorfor forteller du meg dette?". For dette hørers så dumt at, at det sitter noen sånn blå russ oppe i et

eller annet lokale også sitter å skriver noen tall. Å jeg er så glad at det ikke er mitt ansvar. Tryg setter rammene.

Vil du si at JH er flink til å kommunisere ut hva som hele tiden er målet?

- Nei, det vil jeg ikke påstå. Altså han har kommunisert ut til meg hva som er det målet, men altså han er ikke noe særlig flink til å kommunisere ut andre ting.

Informererer JH om nye ting som skal skje?

- Nei, har er ikke veldig flink til akkurat den biten der, men altså det er mye som skjer og han har mye å gjøre, men han driver ting på en litt spesiell måte, for han holder på med mye greier selv. Også sier han at han ikke vil informere meg for at ikke jeg skal ha mer å tenke på, men det synes jeg blir litt feil. Jeg klarer godt å få de informasjonene inn i hodet jeg uten å begynne å gjøre noe med det hvis ikke han ønsker det. Men jeg tror nok at vi to kunnet jobbet mer sammen og at han kunne brukt mine ressurser bedre. Nå gjør han jo det med WEB⁴opplegget, men han er tydeligvis veldig selvgående veldig sånn skal gjøre alt ting selv.

Føler du at du kan identifisere deg med Atlantica sine verdier?

- Ja det må jeg jo si, for det er jo båtkunnskap og det vil jeg si jeg har en god del av og interesse for også. Og det er jo liksom en av de viktigste tingene. Ikke det at jeg kan sitere akkurat disse verdiene men det er vel det veldig mye av dette det dreier seg om.

Råder det noen uskrevne regler i Atlantica? Sånn gjør vi det hos oss sånn gjør vi det ikke hos oss.

- Du får på en måte den følelsen at det er en del ting du ikke bør si noen ganger, men det går litt igjen på hva slags humør du føler at han kameraten er. Du tar ikke opp ting hvis du føler at han er stresset. Det er liksom kanskje mer det det går på. Jeg føler ikke noe sånn ellers. Jeg har jo veldig stor frihet, men det er ikke noe sånn at jeg føler sånn gjør man ikke. Det eneste er at man ikke kan gå i shorts her på sommeren og det var litt teit synes jeg. **Intervjuer: du kan ikke gå i shorts her på sommeren?** Nei, har jeg skjønt at det kan du ikke gjøre. Det er litt sånn innen bank, forsikring og finans, så henger det jo igjen litt sånn. Og du ser jo de gutta som sitter på den raden der (Tryg), de går jo ikke sånn som meg liksom, så der er jo vi litt annerledes. Det er vel ikke det at det ikke er lov, men det er den uskrevne regelen på en måte. Men jeg tror ikke det står noe sted. Jeg nevnte det i fjor sommer, og da var det en som sa nei, jeg tror ikke du skal gjøre det.

⁴ Atlantica legger for tiden om sine hjemmesider, og informanten er personen som har fått ansvaret for denne gjennomføringen.

Hvilke verdier føler du står sterkest blant de ansatte?

- Ja, dette med kunnskap om båt, og det var jo det som var så synd med at Martin sluttet hadde veldig mye av det. Og det er jo en av de verdiene som jeg går rundt å fremhever med mye båtkunnskap, og det har jo ikke Lene. Der er det litt så jeg gremmes noen ganger, og jeg har fått tilbakemelding fra en kunde eller forhandler som sa at hun hadde en kunde som hadde fått dårlig service og det var Lene som da tydeligvis ikke har kunnet svare på ting. Men det er veldig vanskelig å finne den riktige personen, for det første skal den personen være interessert i å sitte på et kundesenter og for det andre så skal den være interessert i båt, og hvor mange er det som finnes i det markedet der. Så JH har jo måttet fire på det der, men Tobias er jo nesten litt for interessert. Vet ikke om du legger merke til de samtalene ganger, de tar jo aldri slutt for han synes det er så hyggelig. Og jeg tenker Tobias nå må du snart blir ferdig, det ringer, det ringer. Men han er jo så hyggelig vettu, det er jo så koselig med han. Og JH sin kompetanse er jo også helt fantastisk på båt, og klarer man å opprettholde det så er jo det bra, men det er en utfordring. Jeg er jo ikke i nærheten, altså JH kan jo hvilken farge det var på en eller annen båt som ble produsert en eller annen gang fra et eller annet årstall til et annet, han er jo helt ram. Men jeg vet jo liksom forskjellen på Viksund og Viknes og Flybridge og sånne ting, jeg kan jo liksom det vanlige på en måte. Jeg er vel på pluss siden da i forhold til å kunne båt, tror ikke jeg har noe problem med det, men klart begynner det å komme skrå forskjeller og slikt forskjellig så er jeg vel litt ute og sykler, men det tror jeg egentlig ikke at man kan forvente.

På hvilken måte vil du si JH er med og påvirker organisasjonskulturen?

- Veldig, det er jo hans måte å være på ganske dominerende. Jeg vet ikke om du har merket forskjellen folk er på når han er her og ikke er her. Så jeg bør jo ikke si mer, så han har jo da en litt for stor evne til å begynne å kommentere ting, og sitte bak der å slenge med leppa for å si det sånn som heller ikke er noe særlig ålreit. Så han er veldig dominerende.

Vil du si at det er noen typiske trekk ved kulturen i Atlantica?

- Det er liksom den kulturen på en måte. På godt og vondt egentlig. Jeg er litt usikker på om Tobias liker det eller om han ikke liker det. Jeg tror han på en måte ser veldig opp til JH, men jeg sa jo i sted at det sier jo litte gran om min holdning til det. Han er jo dominerende for å si det slik, på godt og vondt, det er jo det. Han er jo veldig ofte hyggelig, men jeg får jo gjort utrolig mye mer når jeg er hjemme og minst når han er her. Og det er litt sånn, han kan snakke når det passer han, men hvis han holder på med noe og det ikke passer han da får jeg høre det altså.

Vedlegg 6. Transkribert intervju med ansatt 3

Forklaring til transkriberingen: Spørsmål i bold er spørsmål fra intervjuer. Bold + kursiv er oppfølgingsspørsmål. Intervjuet kan inneholde noen rare setningsoppbygninger da intervjuene er transkribert ord for ord. Det har blitt utelatt å transkribere innledningen og overgangene mellom temaer.

JH = Jan Helge

Hvor lenge har du jobbet her?

- I ca fire måneder.

Hvilken bakgrunn har du?

- Jeg har vokst opp i båt siden jeg var to år, pappa bor i båt. Jobbet hos pappa med å gjøre litt av alt mulig, hjelpe til hvis det var noe data trøbbel og slikt før jeg begynte her, også sa han til JH at jeg søkte jobb i oslo og at jeg kunne båt og sånn. Så da var jeg på intervju en mandag og begynte på onsdag.

Hva er Atlantica sine verdier?

- Det er jeg veldig usikker på, det har jeg ikke fått inne med opplæringen.

Hvordan synes du opplæringen har vært?

- Den har vært ganske grei, men det har vært ganske fort ut i jobb alene. Men man lærer jo veldig mye av det. Og jeg får jo hjelp når jeg trenger det, så det går fint.

Vet du hva Atlanticas visjon er?

- Nei det vet jeg egentlig ikke.

Hvis du ser for deg at Atlantica er en person, hvordan vil du beskrive denne personen?

- Veldig hjelpsom, veldig imøtekommende, positiv, glad.

Hva skiller Atlantica fra konkurrentene?

- At det er båtmennesker som sitter her, at vi kun driver med båt og er spesialister på det, og at det er bare det vi driver med, så det synes jeg er veldig positivt. **Intervjuer: Har du inntrykk av at kundene også synes det er positivt?** - Ja, absolutt jeg har jo blitt spurt allerede, om hvor lenge jeg har hatt båt og slik, og da svart at jeg ikke har båt akkurat nå, men at jeg har

vokst opp med det og bodd i båt. Og da har kundene følt at de har fått det bekreftet at jeg også kan båt, så da virket han veldig positivt overrasket.

Hvor tror du kundeforventningen oppstår?

- Hos forhandlere, Tryg og på messer.

Har du sett noen av annonsene til Atlantica?

- Ja, jeg har sett det på finn, seilas og båtliv. **Intervjuer: det som står der, føler du at det sier hva som er det faktiske produktet?** Ja, det står jo, din båt vår felles interesse. Og det sier jo ganske mye, det er jo store ord, men ja, jeg synes det. **Intervjuer: Virker det som om kundene føler det blir oppfylt?** - Det jeg kanskje legger merke til mest, er vel avkortning på båt, at de får det båten er hvert og ikke hva de har gitt for den. Som f.eks. på motor, at hvis motoren ryker etter en stund så får de bare det motoren er verdt til den tiden og ikke hva den kostet når de kjøpte båten.

Hva er et godt lederskap for deg?

- En som motiverer, det er det viktigste for meg at jeg har en som motiverer meg og får meg til å yte det lille ekstra.

Hvordan vil du beskrive JH sin lederstil?

- Det er greit nok, noen vil nok si at det er god måte han leder på, mens andre ikke synes det. Jeg er vel litt sånn midt i mellom det.

Hvordan synes du han takler stress?

- Da begynner han å surre litt, jeg har ikke sett så mye til det. Men han er jo ikke så mye her. Han blir kanskje litt sur, men ikke som jeg har lagt merke til for jeg er jo relativt ny.

Føler du at han involverer dere i beslutninger?

- Han bruker ikke meg, men jeg tror han bruker Tore og Tobias en del.

Hvordan er han til å tilpasse seg nye situasjoner?

- Det har jeg ikke lagt merke til

Blir du involvert i beslutninger? Om hvordan ting kan gjøres annerledes? Som for eksempel når du var på messa på Tjuvholmen, om det var noe der som han spurte om kunne gjøres annerledes?

- Nei, for han var egentlig ikke der så mye, han gikk mest rundt hos andre og snakket med de. Men han kom jo innom å spurte hvordan det gikk og sånn.

Føler du at du er engasjert og tilfreds med arbeidet?hvorfor?

- Ja veldig, det at jeg har utfordringer og at jeg liker å ha ting å gjøre. Pluss at jeg liker snakke med mennesker.

Hva gjør at du ikke blir tilfreds?

- Mye surr og litt for lite info, og det å ikke vite helt hva som skjer nå og sånn.

Hva er det som motiverer deg på jobben?

- For min del er det miljøet som er her, det er et veldig godt miljø å være i. Og det motiverer meg veldig. Det er det viktigste for meg.

Hvordan er JH til å motivere? Får du noen gang annerkjennelse hvis du har vært flink?

- Ja litt gran, det er jo ikke så ofte man får det så når man først får det er det veldig koselig.

Føler du at den jobben du har er betydningsfull?

- Ja, vertfall for meg. Det hjelper meg veldig mye, er veldig glad for å ha en jobb. Og lærer så mye nytt.

Har du noen form for indre motivasjon for jobben?

- Ja det er en indre motivasjon, men vet ikke hva det kommer fra, kanskje det at jeg lærer så mye nytt, å skjønne forsikringer og sånn.

Vet du hva Atlanticas sine mål er? Langsiktig og kortsiktig?

- Nei, det jeg egentlig bare har fått med meg er at vi skal fordoble oss fra i fjor. Pluss at vi har jo månedlige mål også.

Er JH flink til å kommunisere ut målene? Kortsiktig og langsiktig.

- Nei det vil jeg ikke si at han er, jeg får vel heller vite om de gjennom de andre medarbeiderne.

Får du høre noe fra JH eller de andre?

- Det er mest fra de andre jeg får høre noe

Blir dere informert om nye ting som skal skje?

- Det er litt begge deler, f.eks. sjøassistansen. Den smalt litt, og det hadde jeg ikke blitt informert om. Ikke før jeg fikk første telefonen som lurte på litt forskjellige ting hvor han skulle melde seg inn og slikt, og da sa jeg vel at han hadde ringt feil!

Er det noen av Atlanticas verdier du kan identifisere deg med?

- Ja, det er jo det, altså for meg så er jo ikke kompetansen der helt enda, men da spør jeg jo etter hjelp hos noen som har den kompetansen. Og kundene får jo alltid hjelp til det de trenger så servicen er veldig god og vi er jo blide.

Hvordan er det å møte sure kunder? Og sier de hva det er som er grunnen til at de er sure?

- Ja, det hender jo, men det er jo ikke så ofte. Det er vel det at når det skjer så har det skjedd en misforståelse mellom Tryg og oss. At vi kanskje har gitt de for mye rabatter enn det de kanskje skulle hatt og da blir det litt kjeft. Og det er ikke populært. **Intervjuer: Er det på grunn av Tryg-agentene?** - Ja, jeg vil si det, men ikke alle. Noen kan være skråsikre på at man har den og den rabatten når kunden egentlig ikke har det. Og da blir ikke kunden veldig fornøyd. Men det er litt forskjell om Tryg agentene er veldig sikre på om de har de rabattene eller ikke, er de litt usikre så krysser vi den ikke av sånn for å være sikker.

Føler du at det råder noen uformelle regler i Atlantica?

- Ja det er helt sikkert det, men jeg kan ikke komme på noen akkurat nå.

Føler du at det er annerledes stemning når JH er her enn når han ikke er det?

- Ja absolutt, alle er mye mer skjerpet når han er her enn når han ikke er det. Og vi tør ikke å tulle så mye med hverandre. **Intervjuer: er du mest effektiv når han er her eller når han ikke er her?** - Jeg er like effektiv uansett, så det gjør ikke noe å ha det litt morsomt innimellom. Men han tåler jo det han også.

Hvilke verdier tror du står sterkest i Atlantica?

- Det blir vel da kanskje det at vi gir god service og kompetanse.

På hvilken måte er JH med å påvirker organisasjonskulturen?

- Ja, han gjør jo noe, det har jeg sett. Han er ikke den typen som er veldig jeg er sjefen og jeg bestemmer, han er ganske sånn kollega føler jeg.

Er det noen typiske trekk ved Atlantica?

- For meg virker det som vi har det mye mer hyggelig på jobb enn de andre som sitter borte i kroken, jeg føler kanskje at vi har et bedre samhold.

Trives du godt med å jobbe her?

- Ja veldig, gruer meg til å slutte.

Vedlegg 7. Transkribert intervju med leder

Forklaring til transkriberingen: Spørsmål i bold er spørsmål fra intervjuer. Bold + kursiv er oppfølgingsspørsmål. Intervjuet kan inneholde noen rare setningsoppbygninger da intervjuene er transkribert ord for ord. Det har blitt utelatt å transkribere innledningen og overgangene mellom temaer.

Hvor lenge har du jobbet her?

- 2 år og 3 mnd, men var i Moderna først. Som er der Atlantica kommer fra.

Hvordan bakgrunn er det du har? Hvordan ble du leder for Atlantica?

- Båtkunnskap, har jobbet i Loyds, men det var på industri forsikring. Og er utdannet markedsøkonom. Men det var i bunn og grunn fordi jeg hadde båtinteresse. Opprinnelig søkte Atlantica etter en salgssjef i Norge, men jeg skrev til de og sa at det er ikke det dere søker etter, også lagde jeg et businesscase på hva jeg mente de skulle ha for å starte opp i Norge. Jeg var til førstegangsintervju, også kom finanskrisen og da hørte jeg ikke mer. Også var det i slutten av 2009, da hadde de kjødd på egenhånd med salgssjef, og tegnet 100 forsikringer på et år, så da fikk jeg det på en måte sånn som jeg ville.

Kan du nevne noen av Atlantica sine verdier?

- Båtkunnskap, at vi er spesialist, nytenkning sammen med det så utvikler vi da produkter.

Hvis du ser for det Atlantica som er person, hvordan ville du beskrevet denne personen?

- Stødig, lun og trygg. Vi endrer ikke premie fra første året til andre året, og det vil ikke skje noe drastisk hos oss, det blir alltid pussing og foredling, så det er ikke noen store forandringer hos oss, og det skal det heller ikke være. Det skal være forutsigbart.

Har dere en bevisst strategi utformet for de fire p-er?

- Ja, nå spør du jo meg, og det bør jeg jo ha. Det viktigste for oss ved inntaket det er å kunne skille ut hva vi ikke ønsker å forsikre av forskjellige båter, det er derfor vi sitter her og ringer så mye som vi gjør til kunder. Vi kunne kjørt internettbasert overflow, hvor du da bare avanserer at du da bare går inn og sjekker og tegner inn selv i veldig mye større grad enn det vi gjør. Men det ønsker vi ikke fordi strategien bak pris og produkt er å skaffe en balanse. Vi må ha en portefølje som er balansert, det vil si med masse snekker for å få lav risiko som ikke koster mye og det er sjelden skader, som veier da opp for den ene Princessen som går ned. Vi

skal være nærmere og mer spisset i kommunikasjon og aktiviteter enn alle våre konkurrenter og generelle selskap. Og vi skal legge større vekt på resultat basert markedsføring, altså ting vi kan måle, i stede for merkevarebygging isolert sett. Vi skal ha med merkevarebygging, men det er viktigere sånn som nå å sørge for tilvekst.

Hva er det som skiller dere fra konkurrentene?

- At vi kan båt. Markedsføringsmessig så er det jo ikke noen bilder av hus eller den slags, det er jo bryggekannten og skjærgården og båter. Og vi er båtspecialister, og du blir ikke ansatt her hvis du ikke kan båt. Det er det, vi er spesialisten. Pluss produktet hvor vi da har pakket inn sjøassistanse og en del andre ting.

Hvor tror du kundeforventningene skapes? Er det på messer eller er det på bryggekannten?

- Det er litt vanskelig å svare på nå, for tidligere så har det nok vært ut i fra messer også har vi hatt en del aktiviteter ute på brygger og opplagsplasser og sånn, som gjør at folk skal ha kunnskap om oss, men det er litt vanskelig å si hva som avgjør i forhold til nå. Men nå tror jeg kanskje folk i større grad ringer inn fordi dem har hørt om oss, enn at vi har vært på en messe. Men det mest håndgripelige vi får inn er jo fortsatt disse fysiske forespørslene som vi må legge inn. Men mye av grunnen til det er jo at vi har vannvittig dårlige hjemmesider som jeg da driver å pisker på for å få på plass. I det vi får på plass den siden i løpet av denne uken, og når vi da legger opp kalkulatoren vår på finn og sånn så vil nok dette vri seg i mye større grad, og da blir det jo også en annen oppfølging på de tilbudene. Jeg vet ikke helt hvor de forventningene skapes nå.

I all kommunikasjon sendes det budskap, vil du si at skade (som sitter litt utenfor kjernen i bedriften) formidler det samme budskapet som selgerne gjør?

- Ja det står i vilkårene våres, skade heter jo egentlig et produkt, det er jo det vi selger. Vi selger sikkerhet mot skade. Så hvis vi endrer noe, sånn som personulykker innførte vi fra første januar i år inkludert i kasko dekning, det var en tilleggsforsikring tidligere som nå er inkludert. Og da endrer vi jo det i vilkårene, og det er vilkårene som er malen for skadeavdelingen. Men vi bruker skadeavdelingen i mye større grad enn andre selskaper til å utvikle produkter og forebygge. Skadeavdelingen er derfor instruert av meg i holdninger og dialog for Atlantica.

Hva mener du et godt lederskap består av?

- Jeg er egentlig opptatt av å skape entusiasme og det gjøres litt i kombinasjon av det også være selvstendig. Samtidig føle et visst press, jeg mener at folk skal ta litt ansvar. Jeg ønsker ikke og drive å detaljoppfølge, men jeg ønsker at det skal gå. Jeg sørger nok ofte for at det knirker litt underveis. Sånn at folk selv finner den måten de synes det er greit å gjøre ting på. Jeg er ikke noen kompis, og det har jeg ikke tenkt til å være heller. Mange er veldig opptatt av at man skal ha en sosial profil i form av leder og sånn. Jeg har sagt at de kan alltid komme til meg å prate om ting, men vi er liksom små gründere og vi jobber jo dobbelt så fort som de andre rundt her. Og grunnen til det er at vi ikke sitter og har kosetime. Jeg er nok opptatt av andre ting som leder, men jeg har bevisst valgt og ikke bruke alle de tingene, for vi er nødt til å være litt travle og litt sånne poteter hele gjengen. Og da er det nok entusiasme som funker best hos oss. Og et krav om også nå et felles mål, fordi om to år, har vi ikke nådd målet vårt, så er vi ikke her. Jeg ser ikke noen grunn til ikke å være ærlig om det, og jeg kan ikke redde dere, dette må vi gjøre sammen. Jeg skulle nok gjerne vært mer på plass, men jeg ser at det jeg gjør ute det generer muligheten til de ansatte sin suksess. Litt usikker på om de ser det sånn, og det skulle jeg nok brukt litt mer tid på å formidle, men vi kan jo ikke stenge kontoret for å ha et møte. Sånn som nå så spruter det jo inn med sånn Sjøassistanse ting og det er jo for en jobb jeg gjorde for fire uker siden, også ble den sendte inn nå forrige uke. Det har gjort at vi faktisk har sikret oss hele høsten med leeds og egentlig neste år også. Så da er det på en måte deres ansvar å gire de igjennom. Og da har jeg satt inn Trygve, fordi hvis jeg ber de nå skal vi ringe, så gjør man jo det fordi sjefen sier det, men jeg har gitt dem Trygve, nå er det jo bare Tobias igjen. Martin og Tobias fikk Trygve for nå har jeg sagt at dere skal ordne det her, jeg vil at man skal følge opp tilbud, format, type og varianter, de ansatte kan si hva de trenger så skal vi ordne det. Så det er jo de som har utviklet det. Og da tror jeg man har større eierskap til det. Skape entusiasme og ansvarlighet, det er to verdier jeg setter pris på ved lederskap.

Hvordan vil du selv si at du takler situasjoner som er preget av mye stress?

- Altså en normal arbeidsdag, stress takler jeg veldig bra. Det jeg takler mindre bra er når vi rammes av ting jeg ikke kan påvirke. Typisk er jo vårt eierskap (TRYG) som ikke gjør ting som de har sagt eller ting som er for meg upåvirkelige som en liten aktør inn i det store systemet. De kan si akkurat hva de vil, og de gjør akkurat hva de vil. Betydning og ikke få det som lovet hos oss er mye større enn i Tryg. Tryg har alltid vært der, og om det ikke er 50

kunder som ikke får tegnet forsikring så spiller ikke det noen rolle, for de har jo 1- 1,5 mill andre, men 50 stk for oss er en halv måned. Det er forskjellig type stress, jeg søker jo egentlig etter stress for det er en form for meg å være effektiv på. Skjer det ikke noen ting, så går jo ting litt saktere, fordi man trigges jo egentlig litt av med deadline og sånn så er man jo liksom litt mer på banen.

Jobber du aktivt med å involvere ansatte?

- Nei, det er et dilemma fordi jeg ønsker det, men hvis jeg gjør det så forandrer deres fokus seg. Hvis jeg sier, "nå må vi tenke oss litt om og da sitter alle og er litt lydhøre og hvis alle de tre da gjør det i 20 min, så har det gått en time hvor vi da ikke har solgt noe. Det er ikke noen hemmeligheter jeg farer med og det er ikke det at jeg ønsker å styre denne skuta her som enerådene, men det mest effektive foreløpig er å ikke involvere før vi liksom er nesten på banen. Det høres feil ut, men ofte har jeg løsningen altså jeg oppsummerer og lar dem resonere seg frem til det samme, sånn at de har et eierskap til det. Men dette er jo upløyd mark, så vi er alltid ute og stanger hode i veggen og det kan ikke alle gjøre. Sånn som Tore nå, har ikke jeg lagt noen føringer for hjemmesiden, jeg har bare sagt at den skal være lik som i Sverige, også har jeg sagt gå ut å gjør det du vil. Vi har diskutert hva innholdet skal være, også får han da ta stilling til uforming og ansvar rundt det.

Er det noe spesielt du gjør aktivt for at de ansatte skal være tilfredse på arbeidsplassen?

- Nei, eller jo. Vi skal ha sommerfest og sånn, jeg er alltid litt balansert hvor mye vi gjør sånn. Vi er nødt til å gjøre det etter stengt tid. Og de har familier og det er travle dager, og det er ikke sikkert de har lyst til det, også hadde vi premier med denne Düsseldorf turen som var en veldig hyggelig greie. Også har jeg en-til-en samtaler med de ansatte som gjerne skulle vært oftere. Egentlig skal det være hver 14 dag. Det er ikke min samtale det er dems.

Har du noen gang stilt deg et av følgende spørsmål: Hvor er vi? Hva vil vi? Hvilke barrierer står vi ovenfor? Hvorfor vil vi dit? Hvordan skal vi komme dit? OG kommuniserer du dette til de ansatte?

- Det er hverdagen min, det er dette jeg driver med, jeg jobber jo med i tillegg til å drive hjulene rundt nå, så er jeg jo nesten ferdig med 2013. kommuniserer ikke dette til de ansatte også, men i oktober november da avleverer jeg 2013, alle vet salgsmålene våres så alle er klar over det. Også forteller jeg hva vi skal gjøre, hvilke aktiviteter vi har tenkt og hvilke forventninger vi har til responsen. Det er for å forankre at de er ikke alene om dette, men de

må ta ansvar for det salget selv. Og som dem sa, så lenge du sørger for flyten inn av leads så skal vi ta salget. Og foreløpig ligger jeg foran for nå er det flere leads. Men det er mitt ansvar, og det er derfor jeg alltid må ligge og spørre disse spørsmålene. Og hvor vi er nå, og da ut i fra det, hvor er det vi har best effekt av å forbedre oss, er det lønnsomt å kjøre callsenter her, burde vi hatt den eksternt.

Er du bevisst dine sterke og svake sider?

- Nei, jeg er nok noe. Nei jeg er ikke det. Man kan i ettertid ofte resonere seg fram til at det fremstår annerledes enn det man ønsker. Jeg er ganske bevisst at mine svake sider er det å ønske å gjøre noe og mangel på tid. Så det skal mye til før jeg tar konkret i daglige oppgaver, fordi det går galt. Fordi jeg er på vei inn i et møte, og da kommer jeg med den lappen i hånden med den endringen.

Hvordan foregår rekrutteringen her?

- Vi lyser alltid ut, men det er veldig spissede annonser. Du bør være ganske tett i pappen ved å søke og ikke har vært i nærheten av en båt. Det er helt uinteressant på mengde utdanning, og hvis det er noen som ikke har skrevet i søknaden om noe båtrelatert så tar jeg den ut og gidder ikke å lese den eller se på cv.

Har du noen gang gitt noen som ikke passer inn i organisasjonen sparken?

- Ja, han som ble ansatt som salgssjef før meg. Eller sparken og sparken, han sa jo opp selv. Men det var veldig ordna, og det er det positive i Tryg, at du har en fantastisk HR avdeling og støtteapparat. Så vi bruker alle backoffice fra Tryg, så der var det advokater slik at alt var veldig ordna og gikk riktig for seg.

På hvilken måte inkluderer du de ansatte og gir de muligheten til å si sin mening?

- Heletiden ber jeg de skrive sånn for eksempel prosjekt 2012 og 13, da får de skrive inne til meg forslag til ting som kan gjøres. For det er jo de som får flest spørsmål fra kunder og det er de som møter markedet oftest. I tillegg er jeg opptatt av å foredle folk, jeg har ikke noe tro på at du kan sitte på det kundesenteret her i 3-4 år og være veldig selgende, du kan bli mer puslende person den som tar seg av backoffice funksjoner. Det blir veldig fort kosetimer, for sånn har vi alltid gjort det, jeg liker ikke at ting er statisk, jeg vil ikke nødvendigvis å opprettholde det faste jeg vil at vi skal i en forandring for vi vokser så fort, så i det du får inn den holdningen om at ting er låst så setter folk seg ned og da hemmer det faktisk veksten. Når alt er på plass nå, så kommer jeg til å oppfordre alle de fast ansatte til å ta et skadekurs på BI som koster noen å tyve tusen som vi dekker, jeg vil på en måte foredle dem videre innover

med den kulturen vi har klart å etablere hos oss. Så vi har jo lempet en inn nå allerede i skadeavdelingen som kommer fra oss. Og det merket jeg veldig kjapt at det var på høy tid, og det er ikke noe stygt sagt for hun hadde jo fått ansvar for å etablere noen ting i begynnelsen, for da var det bare hun og meg. Men nå skulle vi være mer selgende og oppsøkende, og da var ting låst hos henne. Så det var veldig tidsmessig riktig å la henne flytte over på skade for ikke å være en hemske i avdelingen på salg. Og sånn tror jeg det skal være, men de skal alltid vite en trygghet at jeg oppfordrer dem egentlig til alltid å bytte jobb og ta de relevante utdannelsene de vil. For vi er i forandring.

Jobber du bevisst med å motivere de ansatte i hverdagen?

- Jeg er for lite her til å si ja egentlig, men vi har et visst press på oss foreløpig og jeg prøver å være veldig aktiv på enten telefon, chatt eller mail også rose litt. Og nå har det vært litt uheldige omstendigheter til at vi skal nå målene. Men det å nå målene er ikke bra nok for å få ros, for det er noe vi har blitt enig om, det er for å få lønna di så når du målet. Er det noe utenom det, som god service, tilbakemeldinger og sånt no skal roses og oppmuntres videre på. Det er ikke det at jeg skal være så gjerrig, men det skal være noe med det at du skal ikke klappes sånn fram fordi du har nådd de målene vi har satt oss, for det målet har vi diskutert oss fram til er innenfor rekkevidde.

Hvordan legges det til rette for at enkelt personer skal få utnyttet de kunnskaper og ferdigheter de har?

- Det jeg jobber litt med nå er at de skal innse at de kanskje skal innse å utnytte de andre. Vi er en veldig skjør organisasjon, for hvis du får to for like profiler her. Altså hvis du finner to problemsøkere framfor han opportunisten som tar og ser muligheten i alt. Da går det 66% saktere, da har du fått to sånne som bare ser etter muligheter og ser løsninger. Og en som er han problem søkeren, så går det jo 66 % andre veien. Og sånn er det jo litt, så jeg har vært veldig bevisst nå på å siste ansettelse at det er en helt annen profil. Men samtidig prøver jeg da å stille spørsmålet hvorfor, hvis du stiller hvorfor fem ganger, for jeg har sagt det, ikke kom med et problem, kom med et forslag til en løsning. Også kommer de med det, men det er jo ikke alltid at løsningen er riktig, og det er ikke alltid at problemet er det problemet heller. Hvis du spør hvorfor fem ganger ut i fra de svarene de gir, så er det ofte at problemet forandrer seg. Altså er problemet egentlig høyhastighetssertifikatet vårt, eller er det fordi du får kjeft ute hos forhandleren som selger en båt som går fortere enn 45 knop også selger han 100 som går under. Og hvis du spør hvorfor mange nok ganger så er det jo fordi han er ensom ute på veien og har ikke noe støtte apparat fra Atlantica der, også kommer han inn og bli

høvlet over av en båtforhandler, så er jo ikke problemet høyhastighet sertifikatet. Problemet er jo argumentasjonen for å få han forhandleren til å fatte det. **Intervjuer: er dette lovpålagt?**

- Nei, dette er noe vi har innført. Men nå kommer det, jeg skal jo forelese nå på FNO om dette. Og vi har invitert alle de store selskapene og skal kjøre en forelesning, også er det faktisk mulighet til at vi tar dem med ned og lar dem gjennomføre et sånn høyhastighets sertifikat for å se hva det er for noe. Og da som verdens minste lille mygg i Norge da, så har vi klart å gjøre noe historisk forandrbart, og hvis vi da klarer å gjøre dette før samferdselsdepartementet prøver å innføre et nytt båt sertifikat som ikke funker. Da har vi kommet langt.

Hva er Atlantica sin visjon? Og er det noe de ansatte har vært med å utforme i felleskap eller noe som er sentralt fra Sverige?

- Visjon er jo at vi alltid skal drive nytenkning og utvikling til det beste for båteieren. Vi har jo i forbindelse med det også du var med på så ligger det jo visjoner på plass der, og dem er vel egentlig bare omformulert litt altså spisset litt bedre på norsk. På mandag er hele det dokumentet ferdig og det er jo på 108 sider. Da kommer det kopper/krus med ”Atlantica 6 bud” og da kommer det en del ting som tydeliggjør det litt, for nå har det gått litt tid at det nå trenger vi å få det inn igjen, det skal tydeliggjøres litt mer med effekter. Og det skal jo kjennes igjen, sånn at det vet at det er på bakgrunn av den workshopen.

Vet de ansatte til enhver tid hva Atlanticas mål er? Både kortsiktig og langsiktig.

- Ja, ukentlig og månedlig. Og de vet også hvordan planen for fremtiden er. Og jeg har jo distribuert ut månedsbudsjettene og hva det faktisk vil si i antall salg og slik. Så det vet dem.

Føler du at de ansatte klarer å identifisere seg med Atlanticas visjon og verdien?

- Ja, de gjør det, nå har vi noen vikarer inne. Så det er begrenset hvor mye vi legger på det. Men nå skal jeg kjøre noen sanne halleluja runder med dem og da blir det litt annerledes. Men det sitter og ganske godt i ryggmarken for Tobias og Tore. Og det har noe med at vi kommer ikke med alle verdiene, det er liksom to tre ting som vi terper på hele tiden. Og det er det som forbruker tenner mest på, og så lenge jeg har målt den responsen og så lenge dem bruker det. Det blir jo litt speilt, altså de bruker jo ofte de argumentene som jeg har kommet med og så lenge de da blir trigget av det så blir det en bedre effekt av det, for da får de den responsen som jeg har testet ut og som jeg vet virker, den får dem av kundene. Og da skaper du en kultur.

Vil du si at det råder noen uskrevene uformelle regler? Sånn gjør vi det hos oss, eller sånn gjør vi det ikke hos oss.

- Jeg er litt usikker, altså andre sier at ting er annerledes her når jeg ikke er her, men jeg vet ikke om det er avgjørende. Jeg er litt usikker, men det jeg har prøvd og hele tiden si, det er at vi er annerledes og det tror jeg at de også mener selv. Og det er ment i positiv forstand. De måler seg ikke nødvendigvis med andre i etasjen her, for vi er ikke like. Og det tror jeg nesten er det viktigste som jeg tror jeg kan lage av en kultur, det er at vi er en gründer bedrift som er annerledes. Og hvis jeg klarer å forankre det, så er det mindre sammenligningsgrunnlag, altså mentalt så vet de sikkert ikke hvorfor vi er annerledes, men vi er annerledes ferdig. Det er jo selvsagt fordi vi ikke har fullsalg og sånn, men like mye så kunne vi valgt å gå den tunge veien sånn som Enter har gjort og hatt sånne gestalterapeuter og coacher og brukt mye tid på det. Men vi har heller valgt også ha Trygve propell inne. Jeg tror veien til målet kanskje er lettere enn det Enter gjør som tar en sånn tung bue. Men kulturen er jeg litt usikker på, det som er litt trist er at vi får ikke adoptert opp all den kulturen de har i Sverige. Vi skulle hatt en sånn samreise kjørt med de slik at vi kunne adoptert mer fra Sverige.

Vil du si at den organisasjonskulturen som er her er god forankret?

- Sikkert ikke. Neida, altså vi er jo litt over to år gamle og det er kanskje like lurt og ikke ha etablert noen kultur altså. Eller kanskje man kan definere det som en kultur at vi er gründere og skal vokse, vi skal være liksom litt nybråtsarbeid også må vi tåle å ta ting litt på sparket og da tror jeg kanskje stressfaktoren kanskje blir litt mindre også.

Hvilke verdier som Atlantica har mener du blir best etterlevd?

- At vi er båtspecialister. I manus og i alle settinger så er vi opptatt av å formidle det og vi dokumenterer det med båtsjargong og språk. Det er på en måte kjernen vår. Det er det som blir etterlevd. Utspringet kommer jo egentlig fra tidligere at alle produktene våre ble utviklet i skadeavdelingen. Men det er jo ikke noe man etterlever, for man merker det jo ikke.

Er det noe spesielt du gjør for å bidra positivt til organisasjonskulturen?

- Nei, jeg tror jeg gjør alt for lite. **Intervjuer: ikke noen historier du bruker som kan være noe de ansatte ser opp til eller noe slikt?** – Nei, altså jeg er nok mer redd for.. nei jeg er ikke redd, det er jeg ikke, men jeg er opptatt av å ikke låse ting. Det skjer så mye rundt, det er alltid en balansegang for meg hvor mye, det er masse som jeg synes ser kjempe gøy ut, men jeg tror ikke vi skal fokusere for mye på det nå fordi det er for tidlig. Altså det er en mulighet langt fram. Men det hender ofte at jeg sprer ut noen sånne små dryss, så kan det være. Men det er

mer for å angne opp litt for fremtiden. Det er ikke rom for å gjøre alt for mye, når de som sitter her er veldig operative. Vi skulle jo selge inn dette høyhastighetskurset, og da var det jo kundesenteret som skulle være med på tur og de er jo de første i verden som fikk høyhastighet sertifikat, det var jo de ansatte i Atlantica. Og det sertifikatet er godkjent i 60 land. Det var en veldig terskel å få dem til å gå inn på det, så teknikken ligger jo i å få dem til å skjønne hvorfor og hva og akseptere det. **Intervjuer: Har det vært lett å få til?** – det var det etterpå, den eneste som ikke har tatt det er Tore, og han har jo mest motforestillinger med det. Men de andre har ikke noe problem med å argumentere for det. Jeg omsetter i praksis da, altså skadeforebygging, nye krav. Bare det å være med ut på starten på regattaer så ser du liksom hvor intenst det der er og de får en følelse for det.

Hvor tilpasningsdyktige er dere i forhold til forandringer?

- Vi er ekstremt tilpasningsdyktige, men man skal ikke alltid tilpasse seg heller. Vi har hatt i to år nå, så har vi ikke vært konkurransedyktige på de store utenbordsmotor båtene, men det har vært bevisst fra min side. Og det har vært et problem hos de andre, og jeg sier at det, tro meg om to år, så er de nødt til å heve premien generelt sett fordi de ser at de har fått mange båter med store utenbordsmotorer som har blitt stjålet og sånn. Men vi er ekstremt tilpasningsdyktige, men det er viktig for meg å være nogenlunde tro til en strategi og analysere følgene. Og det er da de fem spørsmålene blir en del av hverdagen. Hva er konsekvensen framover, nå ser jeg at vi har gode muligheter til å holde prisnivået i alle områder fordi vi ikke har valgt å følge etter i priskrigen på de kundene der. Men de andre konkurrentene har dårligere skadestatistikk fordi de hang med på det for et salg er et salg, men hos oss så er det ikke det. Vi må ha med oss kjølevannet.

Er det noe du ønsker å legge til på slutten som føler du ikke har fått sagt?

- Det du kanskje ikke har tenkt på, eller du har nok tenkt på det og det er at konseptet er 95 år gammelt. Og det er det jeg ofte bruker av teknikk, for altså hver nyansatt her har ikke noen opplevelse av at vi er helt nystartet. Vi er allerede en suksess og det har vi allerede vært i 95 år. Og det er en motivasjon og det gjør at du har et fortroende eller du får en selvtillit av det i det du skal ta de første samtalene. Selvsagt er vi Atlantica, vi har vært det i 95 år. Vi har vært det i to år i Norge og det er ingen som kjenner oss, men idet du klarer å mentalt terpe inn det. Og det bruker jeg veldig aktivt. Og det er veldig lett, for historien ligger i Sverige og det er en suksess i 95 år og markedene er helt like. Så vi kommer veldig langt mentalt sett på nyansatte og ansatte ved å kunne vise til det. Og det hører du kanskje ofte i samtaler også at vi har jo vært i over 90 år i Sverige. Bare det å ha det som et støtteargument gjør at telefonsamtalen byr

seg frem annerledes fordi det er en selvtillit i bunn. Og det er en teknikk jeg bruker, og det måtte jeg bruke for å komme i gang meg folk også. Også er det jo det at vi er en liten aktør, og vi prøver å være helt selvstendig, men som er eid av Tryg. Og jeg prøver veldig mye å skjerme de operative her med de krav og det som kreves fra Tryg. **Intervjuer: Er det veldig mye rammer å forholde seg til fra Tryg?** – Ja det er jo return of investment heletiden. Hvis vi selger for mye så er det like feil som hvis vi selger for lite. For har vi solgt for lite, så har vi satt av for mye kapital reserve. For i forsikring så skal du sette av like mye penger som den risikoen du tegner på. Tegnes det en båt på en million, så skal Tryg sette av en million. Så det er gæærnt å ha kjøpt opp den reserven og har låst den og jeg ikke når den. Like galt er det hvis vi selger for mye og vi må sette av mer brått, plutselig. For da går det utover noen, penge sekken er jo konstant og sånne ting ønsker ikke jeg at de ansatte skal vite om. Det er derfor jeg noen ganger må sitte på hjemmekontor fordi jeg sitter og regner og styrer med dette her. Jeg prøver vertfall veldig aktivt å ikke involvere de i det. I hvem grad jeg lykkes med det, det vet jeg ikke, men jo lenger jeg klarer og opprettholde den gründer følelsen og at vi er et eget selskap jo bedre er det. Det at de ikke skal ha et veldig bevisst forhold til det at vi er veldig tett opptil driften til Tryg og at vi er 95 år gamle og en suksess er de to elementene jeg prøver å jobbe aktivt med mens jeg er her.

Hvilken nytte drar dere av å være eid av Tryg?

- Vi har utrolig med ressurser bak der. Foretningsutvikling, HR apparat, det er masse kurs, pensjon. Alle rapporteringer. Hvis vi skulle gjort dette her og hvert selvstendig så hadde vi hatt fire årsverk til her, bare uten produksjon. Altså rapportering til finanstilsyn, controller funksjon, bilag, regnskap alle mulig sånne ting, så det er jo en positiv side ved det også. Og en annen nytte er jo at det er en trygghet i bunnen ved at du har jobb her så blir vi ikke sagt opp hvis Atlantica blir lagt ned. Det er trygt. Og litt flere kollegaer å si hei til.

Vedlegg 8. Observasjonsdagbok

Dagbok 11.november 2011

I dag hadde jeg første møte med Jan Helge Grimseid, leder av Atlantica, hvor jeg presenterte mine tanker rundt oppgaven. Jeg hadde i forkant av møtet bestemt meg for at jeg allerede helt fra starten av skulle observere og notere ned mine inntrykk. Mitt første møte med organisasjonen var en tydelig engasjert og kunnskapsrik leder som virkelig brenner for jobben sin. Han tok meg godt i mot og jeg følte meg velkommen. Han viste tidlig at han var interessert i å høre mer om oppgaven min, og mens jeg presenterte mine tanker og ideer lyttet han velvillig og ga meg god respons. Ikke lenge etter at samtalen vår var i gang formidlet han at han mer enn gjerne ville legge alle forhold til rette for at jeg på en best mulig måte skulle få et innblikk i hele organisasjonen.

En del av samtalen vår dreide seg om både hans og om min bakgrunn. Jeg fikk med det kunnskap om at han har tidligere erfaring fra merker som Tuborg, Carlsberg, Coca Cola og Heineken, men at det er båt som er hans store lidenskap. I tillegg til å jobbe med båtforsikring, er han blant annet også regattadommer i seilaser og er sterkt engasjert i båtlivet.

På toget på vei hjem tenkte jeg at jeg hadde møtt en person som var på rett plass, han hadde et brennende engasjement for båter og for jobben han utfører.

Dagbok 6.mars 2012

Denne kvelden er det lagt opp til en workshop med alle de ansatte i organisasjonen. Også nye personer som skal begynne i Atlantica (enten som vikarer eller sommervikarer) er tilstede. Daglig leder åpner denne sesjonen ved å presentere Atlanticas historie fra starten i 1916 og frem til i dag. Leder er veldig dyktig til å skape engasjement hos de ansatte under denne presentasjonen. De kommunikative evnene til leder virker som de er gode, og han får de ansatte til å lytte på hva han har å si. Han forteller historier om grunnleggeren av selskapet og hvordan han bygget seg opp fra ingenting til å bli noe stort i Sverige. Alt dette på grunn av hans genuine interesse for båt. Historiene som fortelles virker å være veldig troverdige, og noe de ansatte kan identifisere seg med. Videre utover i workshopen informerer leder om hvordan dagens nå-situasjon er, og hvordan det ønskede framtidsbildet ser ut. Atlantica har hatt en bratt stigende kurve og fått stadig flere kunder. Videre presenterer leder i Atlantica

sine salgsmål for fremtiden, hvor de skal ha en dobling av antall kunder i to år fremover, det legges merke til at det i tallene som leder presenterer så er det ikke nevnt noe om noen nyansettelse. Leder virker veldig sikker i sin sak når gjelder å nå disse målene som er satt opp, samtidig som det virker på de ansatte at disse målene kan virke noe ambisiøse uten ekstra personell og ressurser. Etter at presentasjonene er gjort, blir de ansatte delt inn i to ulike grupper hvor de blir utfordret med en brainstorming-prosess hvor de skal komme opp med forslag på hva de mener de kan gjøre i framtiden for at Atlantica skal tiltrekke seg nye kunder på nye måter, og hvordan de kan få eksisterende kunder til å bli værende. Forslagene som blir fremmet under prosessen er kreative og spennende. Det legges merke til et sterkt engasjement fra samtlige medlemmer under brainstorming prosessen også leder er med på en av disse gruppene og er med i diskusjoner med de ansatte, ideer blir kastet ut og diskusjonsnivået er høyt. Under prosessen legges det merke til at det enkelte ganger raskt stilles spørsmål til noen av forslage som blir fremmet, noe personen som styrer prosessen prøver å få de andre medlemmene til å glemme, og bare fortsette å komme med ideer. Etter endt prosess og presentasjon i plenum fra begge grupper om ideene de har kommet opp med, gir lederen tydelig uttrykk for at han er meget imponert og fornøyd med alle de gode forslagene. Det ble også lagt merke til at leder engasjert stiller spørsmål til den andre gruppen hvis det er noe han ikke forstår av deres ideer. Han gir skryt og anerkjennelse til samtlige medlemmer, noe som det ser ut til at alle i organisasjonen setter stor pris på. I løpet av denne prosessen har det kommet tydelig frem at alle som jobber i Atlantica er dyktige på båt og det ser ut til at de har et godt samspill med hverandre.

Med på denne workshopen var det bare de som sitter på kundesenteret som var, ingen fra skadeavdelingen var til stede. Kanskje det også kunne vært lurt og hatt med seg disse, slik at også skade hadde fått hørt leders historie fortelling om Atlantica helt fra starten i 1916.

Dagbok 13. mars 2012

I dag er jeg på plass for å se hvordan opplæringen av den nye personen i organisasjonen foregår. Det er stor pågang på telefonen i dag, og de ansatte virker å være godt motiverte for et høyt arbeidstempo. Telefoner og mailer svares på fortløpende, og de ansatte virker som de liker den store pågangen. Det har kommet en ny person inn i organisasjonen, som er under opplæring. På grunn av stor pågang virker det som om denne opplæringen blir litt sporadisk

etter hvert som de ulike aktørene har tid. Opplæringen gjøres av de personene som sitter i Atlantica, det er også en ekstern aktør med ved navn Trygve som skal komme og hjelpe til med opplæringen på utgående telefoner. Den nye personen har kommet inn fordi en av de fast ansatte skal slutte i Atlantica og begynne å jobbe i Enter forsikring i stede, som også er en del av Tryg og som sitter i den samme etasjen. Dette er veldig synd for Atlantica, da denne personen tidligere har jobbet som båtbygger og snakker til kundene på telefon med stor kunnskap og trygghet rundt ulike aspekter som gjelder båt. De andre personene i organisasjonen gir tydelig uttrykk for at det er et tap for Atlantica at han skal slutte. Av de andre i organisasjonen sees han på som en stor ressurs, det legger jeg også merke til da han stadig får spørsmål fra de andre i arbeidsstokken om blant annet diverse båtkvalifikasjoner.

Jeg ville gjerne finne ut av hvorfor han skulle slutte, og tok en kort uformell prat med han. Det viste seg at Atlantica ikke kunne gi han fast jobb fordi Tryg (selskapet som eier Atlantica) hadde satt rammer for hvor mange de kunne ansette og hvor stort budsjett de hadde å forholde seg til i forhold til ansettelse.

Dagbok 25. april 2012

Dette er den første av mange dager hvor jeg skal jobbe fast fra pulten jeg har fått tildelt i kontorlandskapet. Jeg reflekterer rundt tanken på det og får en god følelse inne i meg, mye på grunn av den gode stemningen som råder i kontorlandskapet. Jeg gleder meg til alt jeg skal få ta del i. Tidlig legger jeg spesielt merke til at de som sitter på telefonen har en veldig hyggelig tone med kunden, og jeg får inntrykk av at de prøver å strekke seg så langt som mulig for å møte kundens forventninger på pris. Det virker noen ganger som at kunder har forventninger om at Atlantica er billigst på alle båter, noe de ikke er. Jeg får opplyst at de spesielt ikke er det på utenbordsmotorer. Derimot er de veldig konkurransedyktige på store dyre båter. Med kunder som er usikre på om de skal forsikre båten sin hos Atlantica, er de ansatte flinke til "å close salget" og få til et salg.

En av de nyeste ansatte stiller ofte spørsmål til de som har jobbet lenger i selskapet. De ansatte ser ikke ut til at de lar seg forstyrre nevneverdig av dette. Stor grad av spørsmålsstilling kan henge sammen med at opplæringen av denne personen skjedde hurtig og i bolker etter hvert som de andre medarbeiderne hadde tid (dette var to uker før påske). I de situasjoner hvor lederen får spørsmål fra de ansatte er han flink til å ta raske og konstruktive avgjørelser.

Det er med stor glede jeg observerer at en av de erfarne selgerne er dyktig til å leve ut Atlantica sine verdier, personen formidler verdiene på en god måte.

I lunsjtiden er det bare en ansatt som besvarer telefoner i løpet av denne tiden. I lunsjtiden er det alltid en person som sitter igjen å tar i mot henvendelser, slik at telefonen er åpen heletiden. Dette gjør at noen kunder blir sittende i kø i ti min før de får kontakt med selger. Ikke alle sitter hele tiden på telefonen og det blir fort kø, og kunder må vente.

Leder har vært borte i møter store deler av dagen, men de ansatte har klart seg godt på egenhånd, jeg observerer at de i de tilfeller hvor det har vært nødvendig har de ansatte tatt egne konstruktive avgjørelser, og vært løsningsorienterte. Evnen til å styre seg selv er helt klart til stede. De fleste av de ansatte viser tydelig gjennom sin atferd i telefonsamtaler at de har gode kunnskaper og ferdigheter om produktet de selger. Men jeg observerer samtidig at det flere ganger oppstår situasjoner hvor en av de ansatte ikke er sikker på ting, jeg får inntrykk av at det kan være mangel på kunnskap.

Dagbok 26.april 2012

Dagen starter med at en av kundebehandlerne ringer opp en kunde som skal si opp sin forsikringsavtale, han jobber intenst for å beholde kunden, og sier at i Atlantica sin forsikring så følger det blant annet med Sjøassistanse som gjør at han får hjelp dersom han skulle trenge det på sjøen. Han snakker også til kunden på en måte som gjør at han får vist at de som sitter hos Atlantica har mye kunnskap om båt. Samtidig fisker han veldig etter hvorfor han har byttet selskap. Det viser seg at grunnen er fordi kunden har fått en totalpakke i Gjensidige, men den ansatte spør om han kan få vite hvordan bil han har, slik at han kan spørre et annet selskap i Tryg hva som blir prisen på denne bilen hos de, slik at han da også beholder sin forsikring på båten. Saksbehandler påpeker ovenfor meg at han ikke gir seg før han vet at slaget er tapt og at kunden har gått over til en konkurrent.

Utover dagen kommer det fram en frustrasjon fra en av de ansatte om at mail kontoen de har bare er på 100 MB. Dette fører til at han ikke får sendt mail med vedlegg før han har slettet andre mailer som ligger lagret. Han formidler også at han jobbet med forsikring også for 6-7 år siden, og da var også mailstørrelsen på samme nivå, men at han da kunne skjønne det. Han mener dette burde være en enkel sak å få endret på. Det virker ikke som om frustrasjonen smitter over på de andre i organisasjonen.

I en uformell samtale under lunsjen er samtaleemnet preget av frustrasjon rundt situasjonen om at de er veldig underbemannet. Selv om de ikke sitter i telefonen hele tiden, har de i tillegg blant annet ansvar for å sende tilbud til folk som har meldt interesse om forsikring på for eksempel messer (og jeg har enn så lenge ikke observert noen form for antydninger til arbeidsledighet). Etter messen som var i helgen (uke 16), fikk de inn 200 ønsker om tilbud på forsikring. Disse tilbudene blir innhentet av eksterne aktører som er leid inn til å stå på messene og som får betalt per tilbudsønske som fylles ut. Det er derfor ingen filtrering/sortering av hvilke kundegrupper Atlantica helst vil nå allerede på messene, det kommer inn litt av alle slag, og det viser seg også at de ønskene som kommer inn absolutt ikke er båter Atlantica ønsker å forsikre, slikt som gamle fiskeskøyter som de ikke tilbyr forsikring til. Det fører til mye arbeid som kunne vært unngått da alle tilbudene som kommer inn manuelt legges inn i systemet for å få generert et tilbud. De som også ønsker tilbud på fiskeskøytene må kontaktes for å få sagt at de ikke tilbyr forsikring til slike båter. Hele denne uken (uke 17) er det bare to personer som sitter på telefon og samtidig skal behandle alle disse forespørslene om tilbud. Det vil si at det er 100 tilbud per person. De har fått beskjed om at disse skal være ferdig i løpet av inneværende uke, fordi det kommer inn nye tilbud etter førstkommende helg hvor det igjen er ny båtmesse.

Frustrasjonen har ingen ende og noen av de ansatte tar igjen opp tråden om at personen som sluttet var et stort tap for organisasjonen. Det hintes i denne sammenheng til at leder var alt for treg og ikke raskt nok tilbudte han fast stilling. De ansatte synes det er viktig at jeg forstår at de er underbemannet, og påpeker dette igjen.

Etter lunsjtid er det et stort trykk på telefonen, og det er ingen tid til overs for å lage og sende ut tilbud til interessentene fra messen. De ansatte som sitter på telefon spør hverandre om hvor mange tilbud de har sendt ut i dag, og svaret er veldig klart "INGEN".

Utover dagen får en av de nyeste ansatte en telefon fra Trygve som er ansvarlig for de som står på messer. Den ansatte får beskjed om at hun må stå på messe i morgen, og at hun skal få opplæring via telefon om hvordan det gjøres. Trygve som er ansvarlig kan ikke være til stede, da han er i utlandet. Det råder en viss forvirret stemning og bekymring om hva som skal skje dagen etter.

På vei hjem reflekterer jeg rundt et av Atlantica sine uskrevne mål. Det lyder som følger: “alle innkommende samtaler skal bli besvart i løpet av noen sekunder”. Dette ble ikke oppfylt i dag, jeg ser tydelig at pågangen var for stor til at kun to personer skal rekke over alle.

Dagbok 27. april 2012

Dagen starter rolig på telefonen, men de ansatte har likevel mer enn nok å gjøre for å klare å få unna tilbud til kunder. I dag starter det en ny båtmesse hvor det kommer til å komme inn nye forespørsler om tilbud. I løpet av en kort samtale med en av de ansatte spurte jeg om det var noen som helst samarbeid med skade avdelingen, hvor jeg spurte om Atlanticas visjon, misjon og verdier også blir kommunisert til disse, og da er svaret at det som blir gjort er at de bruker Enter forsikring sin skadeavdeling. Og at de da er lønnet og under Enter sin organisasjon. Grunnen til at jeg spurte om dette er fordi jeg ikke har sett mye til eller hørt noen fra skadeavdelingen, og ønsket å få klarhet i om det er noe samarbeid med disse selv om de er en del av et annet selskap. Videre lurte jeg på om leder har noen form for kontakt med skadeavdelingen. Jeg får vite etter å ha spurt meg litt rundt at det er leder som godkjenner alle utbetalinger som skjer. Og at han har innflytelse og bestemmer hvis det er noen uvissheter som oppstår rundt skadeoppgjøret i tillegg er han med i utformingen av vilkårne.

Gårsdagen var preget av mye frustrasjon og jeg ønsket å få klarhet i hvor stor arbeidsmengde forespørslene om tilbud faktisk er. Jeg fant ut at jeg måtte snakke med de ansatte om dette, og fikk svar om at “når det er veldig stille på telefonen, og vi jobber knall hardt med å fylle ut tilbud. Så klarer vi maks åtte stykker i timen”. Et enkelt regnestykke viser at det med 200 tilbud vil ta minimum 25 timer å komme gjennom samtlige tilbud.

Det er tydelig at det råder en viss ”fredagsfølelse” hos de ansatte, det ser nemlig ikke ut til at arbeidsmoralen hele tiden er på topp. Det har også vært veldig lite telefoner inn og ut i dag. Kanskje de presterer best under press? Når det er høyt trykk på telefonen og det virker som ingen har tid til pauser, virker det som om ting blir gjort mer effektivt

Dagbok 30.april 2012

Leder er i dag til stede for første gang på en uke. Han får tidlig et spørsmål fra en av de ansatte om noe generelle prinsipper i forsikringen, og han viser tydelig at han har god kontroll på alt av hva som står i vilkår og liknende. Hvis leder ikke er til stede på arbeidsplassen så har allikevel de ansatte mulighet til å komme i kontakt med han dersom det skulle være nødvendig. De har mulighet til å kunne nå han på telefon, chat og mail. Det virker som om leder er flink til å samspille og diskutere med de ansatte på noen beslutninger. En situasjon som illustrerer dette er hvis det kommer noen spørsmål angående en båt som skal forsikres, så blir dette diskutert mellom leder og ansatte, slik at flere synspunkter blir belyst før det fattes en beslutning. Samtidig er også leder flink til å ta raske beslutninger hvis det er kunder på telefonen som trenger en avklaring raskt, i stedet for å la kunden vente. Tonen mellom leder og ansatt virker å være veldig god, det er en løs og lystig tone som gjør at de ansatte og leder ler og har det bra.

Som det tidligere har vist seg og som jeg har funnet ut av, så spiller været en stor rolle for hvor stor trafikk det er på telefonen. I dag regner det, og det er veldig tydelig at folk rundt i landet ikke tenker på båt når det regner. Jeg har tidligere også lagt merke til at samtlige av de som besvarer telefonen alltid er veldig hyggelig og hjelpelige på telefonen ovenfor kunden.

Leder går en tur ut i regnværet, og etter ca 20 minutter kommer han tilbake med en nyinnkjøpt kaffemaskin slik at de ansatte skal få god kaffe når de er på jobb, jeg forstår ut i fra samtalene at det tidligere har vært stor misnøye med kaffen som finnes på kontoret fra før. De ansatte lyser opp og viser tydelig at dette er noe de virkelig setter pris på.

Lederen inviterer meg til å innvie den nye kaffemaskinen, på lik linje med de andre ansatte. Leder og jeg slår av en uformell prat på tomannshånd hvor vi snakker om løst og fast. Han sier selv at det for tiden er underbemanning i selskapet, og at han har planer om å bedre på denne situasjonen, men at det ikke kommer til å skje før rundt september/ oktober 2012. Leder sier også at han har liten tid til å drive med personalpolitikk og områder som berør dette. Dette fordi han gjerne driver med "brannsløkking" og stadige møter med ledelsen i Tryg som sitter i Bergen. Under denne uformelle samtalen, kommer det også frem at leder synes det var synd at personen som sluttet i mars 2012 faktisk sluttet, dette for at han ble sett på som en stor ressurs for selskapet, med kjempe gode kunnskaper om båt.

Leder går tidlig hjem fra jobb denne dagen, da han egentlig skulle avspasere i dag. Jeg legger merke til en endring i de ansattes væremåte, det blir med en gang leder går mye spøk og latter.

Personen som før helgen fikk beskjed om å jobbe på messe fortalte til en av de andre ansatte om hennes opplevelse av messearbeidet. Hun ble før messene lovet at hun skulle få opplæring over telefon av personen som har ansvar for disse messene, men dette viste seg å ikke skje, opplæringen ble aldri gjennomført, slik at hun selv måtte finne ut hvordan hun skulle gå fram for å stå der.

En av de erfarne selgerne prater med en mulig kunde og får vite at kunden ikke vil forsikre sin båt i Atlantica fordi kunden har fått et bedre tilbud fra et annet selskap. Selgeren prøver da å fiske ut hvem selskapet dette er, og hva prisen de kom opp med var, hva som hadde gjort at prisen ble så god som den ble. Dette skrives ned, slik at de er bevisst på dette. Samtalen avsluttes på en meget trivelig måte, ved at selgeren ønsker kunden en god båtsesong, og at han uansett er velkommen til Atlantica ved senere tid.

Dagbok 2.mai 2012

I løpet av de første timene på morgenen har det vært veldig stille på telefonen, og det har ikke kommet inn eller gått ut noen telefoner. De ansatte har derfor hatt god tid til å generere tilbud til folk som meldte sin interesse på båtmessen som var for over en uke siden, men det virker ikke som om arbeidslysten er på topp. Det er en del ”unødig” prat som heller kunne blitt brukt til å få unna de tilbudene som ligger og venter. De ansatte sitter og snakker om noen oppsigelser de har fått inn på forsikringer, og den ene av selgerne sier at “hvis jeg ser at dette er en båt vi er konkurransedyktige på, så prøver jeg alt kan for å få denne kunden til å bli”. Hvor da den andre sier spørrende – “gjør du det?!” Det kan se ut til at den ene selgeren har et sterkere bånd til Atlantica enn hva den andre har. Samtidig som dette får jeg et godt inntrykk av at samspillet mellom de ansatte er veldig godt, og at de prøver å hjelpe hverandre så godt det lar seg gjøre.

Denne dagen observerer jeg også et salgssinnstinkt på topp hos en av de ansatte. Han får en telefon fra en person som søkte en person som jobbet i et annet forsikringsselskap, men før selgeren hjalp til å finne personen han søkte klarte han å få denne personen til å forsikre båten sin i Atlantica. Jeg observerer at den ansatte så på denne personen som en mulig kunde og valgte å se et mulig salg i stedet for å tenke negativt rundt det andre selskapet. Det er tydelig

at de ansatte lever ut verdiene til selskapet, spesielt verdiene om båtkunnskap, kompetanse og høyt servicenivå, det kommer tydelig fram under samtalen med kunden at de sitter på mye kunnskap, og at de vil at kunden skal føle seg ivaretatt.

Det ser ut til at de ansatte er veldig opptatt av Atlanticas salgsmål daglig, og det snakkes stadig om hvor mye de har solgt for. Samtidig virker det som om de ansatte er skeptiske til om de klarer å nå det endelige salgsmålet som er satt.

Når det gjelder kunnskap og ferdigheter innad i organisasjonen, observerer jeg at Atlantica legger om sine hjemmesider og det er en av de ansatte som har fått ansvaret for dette, men det virker ikke som om denne personen har veldig mye kunnskap på data, slik at dette tar litt ekstra tid, og leder gir tydelig uttrykk for at dette skulle helst vært oppe å gått i går, tonen som blir brukt er ikke veldig krass, men det råder en viss utålmodighet i stemmen hans. Personen som har fått i oppdrag å utforme hjemmesiden skal gjøre dette ved siden av sine vanlige arbeidsoppgaver, personen har primært hovedansvar for kontakten med forhandlere, og han sitter derfor ikke alltid på telefonen. Men det kan hende at Atlantica sin hjemmeside hadde vært oppe å gått tidligere dersom leder hadde engasjert noen utenfra til å gjøre dette.

Dagbok 7. mai 2012

En kunde ringer inn og skal si opp sin forsikring hos Atlantica, selgeren spør om hva det er som er grunn til at han sier opp forsikringen. Det viser seg at det har blitt gitt et bedre tilbud fra et annet forsikringsselskap. Kundebehandleren prøver likevel å få til en like god pris som ble gitt hos det andre selskapet, og argumenterer etter beste evne etter hvorfor han ikke skal forlate Atlantica. Blant annet legger han til at hos Atlantica får kundene sjøassistanse med i forsikringen. Men kunden velger allikevel å flytte sin forsikring til det andre selskapet. Den ansatte ønsker personen på telefonen en god sommer og en fin båtsesong, og legger til at de håper kunden kommer tilbake igjen neste år.

Jeg legger i dag, igjen, merke til at de ansatte som sitter på telefon, klarer å formidle Atlantica sine verdier som blant annet går på kunnskap om båt.

Utover dagen ble det rom for en liten uformell samtale med en av de ansatte. Samtaleemnet angikk Atlantica sitt krav på høyhastighetskurs for båter som går over 46 knop. Han mente at denne grensen ikke er noe ideell. Til å begynne med var det tenkt at denne grensen skulle

ligge på 50 knop. Noe som alle de ansatte var tilfreds med, men etter at noen av de ansatte og leder var på kurs, ble denne grensen satt til 45 knop. Etter flere diskusjoner med de ansatte gikk leder med på å sette denne grensen til 46 knop. De ansatte mener at denne grensen helt klart burde ligget på 50 knop. Dette fordi det er mange av de nye båtene fra merker som Yamarin som ikke er ribber, går i ca. 48 knop. Dette fører da til at de går glipp av flere kunder som har båter som går mellom 45 og 50 knop. Dette var noe de mistet en kunde på i dag, selv om Atlantica kom 2500 kroner billigere ut på pris, så sa kunden at han ikke hadde tid til å sette av to helger for å gjennomføre dette kurset.

Leder har ikke vært tilstede hele denne dagen, men de ansatte er flinke til å være selvgående og sitter aldri og lur på hva de skal gjøre som neste arbeidsoppgave.

Dagbok 8. mai 2012

Et interessant funn er at leder setter seg på telefonen når en av de ansatte skulle bort i noen timer. Han ringer til nye kunder samt besvarer innkommende telefoner. Leder bruker Atlantica sine verdier som argument for at de han snakker med skal velge dem. Det virker som om leder får bedre forståelse av hvor mye de som sitter på telefon har å gjøre.

Det ser ut til at leder og de ansatte har en veldig god tone, leder gir ikke uttrykk for at det er han som er sjef, men tar selvfølgelig ansvar når det trengs. Datasystemet viser seg å være veldig ustabil denne dagen, og leder prøver å gjøre det som kan gjøres for å få det opp å gå eller finne andre løsninger som gjør at de allikevel kan hjelpe kunden på en så god måte som mulig.

Et annet tegn på at det er kultur for å se løsninger i stedet for problemer, er at den ene ansatte som snakker med en kunde finner ut at det er noe denne kunden har problemer med på båten, og den ansatte sier at han har en kontakt som ikke er langt unna kunden, som kan være behjelpelig til å fikse dette problemet slik at det kan være en mulighet til å få til forsikring på kundens båt.

Hittil denne dagen har det blitt fulgt opp over 100 personer per telefon. Dette kan sies å være den dagen som det har vært desidert mest samtaler og oppfølging av kundetilbud så langt i observasjonen.

Dagbok 9. mai 2012

Også i dag sitter leder på telefonen, dette for at det i dag bare er en person som sitter på kundesenteret. Det er tydelig at organisasjonen er veldig sårbar når det er sykdom blant de ansatte. I dag er det bare en av de som til vanlig er operative som sitter og besvarer telefonen, samtidig som leder må trå til å avlaste når det er kø på telefonen. Men ved at en person var syk, førte dette til at leder måtte avlyse noen møter og reorganisere dagen sin. Leder gir uttrykk for at det er veldig mye for bare en person å sitte på kundesenteret.

Dagbok 10.mai 2012

Det pågår fortsatt opplæring av personen som skal være sommerhjelp. Opplæringen blir gjort av den personen som begynte sist i organisasjonen, og som det til tider ser ut til at ikke kan alt som skal gjøres, men det skal nevnes at denne personen også har hatt en veldig bratt og god læringskurve på kort tid. Atlantica har nå overtatt driften av sjøassistanse. Det var Telenor som hadde dette før. Men Telenor var ikke lenger interessert i å drifte dette, og leder har derfor fått til en avtale om å ta over Sjøassistanse fra Telenor. Det har nå begynt å komme inn noen henvendelser fra kunder som har benyttet seg av dette. Problemet her er at nå ikke er noe klart sted som kunder kan henvende seg om spørsmål angående dette. I overgangsfasen er det ingen steder kundene kan henvende seg med spørsmål, samt at de numrene som står på sjøassistanse sin hjemmeside har ikke noe med dette å gjøre.

Dagbok 11. mai 2012

Når jeg kommer er alle til stede utenom leder og det er en god stemning. Arbeidsmoralen virker å være veldig god. Etter at lunsjtiden er ferdig har også leder kommet inn, og det skal nevnes at det er en annen stemning når leder er til stede. Det virker som om alle er mer stille og jobber mer fokusert.

Den ene av de ansatte er veldig flink til å snakke med kundene og det virker som han skaper en god kontakt med kunden, og at det blir vist hvor mye kunnskap som sitter og besvarer telefoner.

Gjennom de siste dagene med observasjon har det begynt å vise seg at de samme tingene skjer om igjen og om igjen, det blir derfor lite nytt å hente i videre observasjoner.

Selv om Atlantica er eid av Tryg ser det ikke ut til at det råder noen uskrevne regler eller at de har blitt påvirket av kulturen i Tryg. Det virker også som om den kulturen som eksisterer i Atlantica ikke er godt forankret. Dette kan være fordi de er en liten og ny aktør i et stort konsern.

Vedlegg 9. Atlantica sine annonser

Annonsene er bygget opp med flash og de tre screenshotsene under viser rekkefølgen på hvordan bildet endrer seg. Annonsene er strategisk plassert på sider som seilas.no, finn.no og båtliv.no

Har du riktig
båtforsikring?


Få tilbud...



ATLANTICA
BÅTFORSIKRING

Sjekk med oss,
det lønner seg!

Få tilbud...



ATLANTICA
BÅTFORSIKRING

Din båt, vår
felles interesse!

Få tilbud...




ATLANTICA
BÅTFORSIKRING

Vedlegg 10. Landingside

De som trykker på Atlantica sine annonser på nettet blir sendt til landingssiden under. Fint at det her er gjenkjennelseeffekt fra annonsen i form av både bilde- og fargebruk.

ATLANTICA
Båtforsikring – en del av Tryg

Se hvor mye du kan spare



Din båt

- Båtmerke *
- Modellbetegnelse *
- Båtens verdi
- Årsmøll *
- Antall HK


Rabatter

- Elektronisk Startsperr (5%)
- Søkesystem (15% + inst. bidrag 1.000,-)
- Merking/Securemark (5%)
- Bevoktet havn (5%)


* Felter med stjerne må være fylt ut.

INNSENDING >>


Sjøassistanse inkl. (Verdi: 495,-)



Personulykkforsikring inkl.



Vakttelefon 24-7! Tlf: 120



Vedlegg 11. Konkurrerende aktører sine annonser

If:



Qualitymaritime:

