

Handelshøgskolen

En SMB i krise.

-Hvordan sikre en suksessfull endringsprosess gjennom involvering av de interne interessentene?

Jørgen Forøy

Masteroppgave i ledelse, innovasjon og marked – desember 2016

Forord

Med denne oppgaven avslutter jeg min mastergrad i ledelse, innovasjon og marked ved Handelshøgskolen i Tromsø. Jeg valgte ledelse og innovasjon som major, og denne oppgaven omhandler endringsledelse.

Det har de siste år vært en massiv mediedekning av en økende arbeidsledighet grunnet nedbemanninger i oljesektoren. Bak de kjølige tallene er det mennesker som mister sin trygghet i form av inntekt og sosiale rammer, men også ledere som må ta vanskelige avgjørelser for å berge organisasjonen fra konkurs.

Jeg har vært så heldig at jeg har fått studere en organisasjon som gjennom mange år har utmerket seg med en rekke produktinnovasjoner. I tillegg har de fremstått med en åpen og raus ledelse med fokus på sitt samfunnsansvar. Jeg har den aller største respekt for ledere som forfekter åpenhet selv når situasjonen er vanskelig. For dette er jeg dypt takknemlig ovenfor ansatte, ledelse og eiere av NOFI. Takk!

Det er videre på sin plass å takke alle foreleserne ved Handelshøgskolen Norges arktiske universitet som med klokskap, fleksibilitet og ekte engasjement har gjort sitt beste for at jeg skulle klare å gjennomføre disse årene. En spesiell takk til Frank Lindrupsen for gode råd i en vanskelig situasjon og Gunnar Birkelund som tok seg tid til å gi konstruktive tilbakemeldinger.

Tusen takk til min samboer og mine barn som viser utrolig styrke med å holde ut med meg. Min kjære Håkon, du er alltid med meg.

Tromsø, desember 2016

Jørgen Forøy

Sammendrag

Denne masteroppgaven har studert hvordan en SMB har involvert de viktigste interessentene i en markedsmessig svært utfordrende tid. Problemformuleringen er:

Hvordan involveres de mest sentrale interne interessentene når en SMB er i krise?

Ved å se på hvordan de har utøvd kriseledelse, kommunikasjon og ansattes medvirkning er problemstillingen forsøkt besvart.

Det vises i oppgaven til manglende forskning på hvordan organisasjoner reagerer i nedgangstider og nedbemanningsprosesser. Denne oppgaven er et beskjedent bidrag til å gi mer innsikt i dette tema.

Casestudien omhandler NOFI, et lokalt eid selskap som har hele verden som marked med produkter som er rettet mot ulike bransjer. De kan vise til stor suksess med flere patenterte innovasjoner der de har høstet stor profitt i oljebransjen. Det er en bransje som gjennomlever en stor krise med nedbemanning av titusenvise av arbeidstakere som konsekvens.

Det er innhentet data gjennom 9 dybdeintervju med 7 ulike informanter. Sekundærdata som medieoppslag, regnskapstall og årsrapporter er også analysert.

De funn som presenteres gir støtte til eksisterende teori, der involvering av de interne interessentene er av stor betydning for om en endringsprosess skal kunne bli vellykket. I denne studien er viktige elementer for god involvering utnevnelsen av en kriseleder, en vellykket kommunikasjonsstrategi og en nedbemanningsstrategi der man var enig om kriteriene.

Det konkluderes med at ledelsen på de fleste punkter har innfridd på tross av manglende erfaring med slike nedbemanninger.

Størst forbedringspotensial ble funnet i manglende fokus på de overlevende, altså de ansatte som ikke ble overflødige. Tidspunktet for involveringen av de tillitsvalgte er også påpekt, der man med hell kunne involvert disse på et tidligere tidspunkt.

Nøkkelord: Ledelse, kriseledelse, involvering, endringsprosess, nedbemanning, kommunikasjon, interessenter, survivor syndrome.

Innhold

1	Innledning.....	1
2	Bakgrunn for problemstilling	2
2.1	En oljesektor i krise	2
2.2	NOFI som case	3
2.3	Problemstilling.....	4
3	Teoretisk rammeverk.....	5
3.1	Endringskapasitet.....	6
3.2	Endringskontekst	7
3.3	Kriseledelse	8
3.3.1	Økt styring og kontroll	9
3.3.2	Ledelsesstil	11
3.3.3	Kommunikasjon	12
3.3.4	Felles forståelse og legitimitet.....	14
3.4	Interessenter	15
3.4.1	Hvem er interessentene?.....	15
3.4.2	En ofte oversett interessent	16
3.5	Medvirkning	17
3.5.1	Den norske ledelsesmodellen	17
3.5.2	Arbeidsmiljøloven.....	18
3.5.3	Strategier for nedbemanning	19
4	Forskningsspørsmål.....	21
5	Metode.....	23
5.1	Vitenskapsteoretisk utgangspunkt	23
5.2	Forskningsdesign	24
5.3	Casestudier.....	25
5.4	Datainnsamling	25
5.4.1	Utvalg	26

5.4.2	Intervju	27
5.5	Metode for dataanalyse.....	28
5.6	Oppgavens gyldighet	29
5.6.1	Troverdighet, pålitelighet, bekreftbarhet og overførbarhet.....	30
5.6.2	Litteratursøk	31
5.6.3	Konfidensialitet	31
6	Presentasjon av funn.....	32
6.1	Kontekst.....	32
6.1.1	Tid	32
6.1.2	Omfang	33
6.1.3	Bevaring	33
6.1.4	Diversitet	34
6.1.5	Kapabilitet	34
6.1.6	Kapasitet.....	35
6.1.7	Endringsvillighet	35
6.2	Ledelse i kriser.....	36
6.2.1	Topplederens ledelsesstil.....	38
6.2.2	Kommunikasjon og felles forståelse	39
6.2.3	Kommunikasjon i gjennomføring	41
6.3	Interessenter	43
6.3.1	Når ble de ansatte involvert?.....	45
6.3.2	Strategi og kriterier for nedbemanning	46
6.3.3	De overlevende.....	48
7	Diskusjon og konklusjon.....	50
7.1	Kommunikasjon og en felles opplevelse av en organisasjon i krise.	50
7.2	Fremstår ledelsen i en krise som autoritær?	51
7.3	Hvordan medvirket de ansatte ved gjennomføring av endringen.....	53

7.4	Strategier for nedbemanning	54
7.5	Tidspunkt for involvering av interessentene	56
8	Ledelsesmessige implikasjoner	57
9	Videre forskning.....	57
10	Litteraturliste	59

Vedlegg:

Vedlegg 1:	Vedlegg 1 -Intervjuguide for ledere.....	62
Vedlegg 2:	Intervjuguide for ansatte.....	64
Vedlegg 3:	Organisasjonskart NOFI (Grupper og utvalg).....	66
Vedlegg 4:	Organisasjonskart NOFI (Produksjon, teknologi & utvikling).....	67
Vedlegg 5:	Organisasjonskart NOFI (Oljevernavdeling).....	68

Figurer:

Figur 1	Prisutviklingen for råolje og naturgass.....	2
Figur 2	Virkemidlene man har tilgjengelig (Rørvik & Nesheim, 2010).....	21
Figur 3	Utvalget oppsummert.	27

1 Innledning

Vi skriver april 2014, oljen har i mange år skapt store verdier for selskaper og nasjoner verden over. Denne våren skal bli starten på en alvorlig nedtur som sender titusenvis av ansatte ut i arbeidsledighet, en nedtur som enda ikke har stoppet.

Der de store multinasjonale selskapene synes å ville kvitte seg med så mange ansatte så raskt som mulig så kjemper et selskap i Tromsø en kamp for å beholde så mange som mulig.

Tanken bak denne strategien er å bevare mest mulig av spesialkompetansen i et håp om at markedet snart snur. I tillegg er de opptatt av sitt samfunnsansvar.

Selskapet som er lokalt eid kan vise til en rekke produktinnovasjoner som de har klart å kommersialisere i et globalt marked. Samtidig har de med en bevisst strategi diversifisert seg for å være rustet til stadig raskere endrede markedsforhold. Når oljekrisen nå har truffet deres viktigste markedssegment vil det være interessant å se hvordan de håndterer det. En endring av episodisk karakter, som tvinger frem radikale tiltak trigget av hendelser i omgivelsene. Selskapet har gjennom mange år kun opplevd endringer som har vært drevet frem i form av vekst, nå skal krisen håndteres og nedbemanning er ikke en endringstype de har erfaring med.

Identifisering og involvering av de viktigste interessentene vil kunne antas å være av største viktighet for å komme gjennom krisen på en best mulig måte. Endringer er ofte kimen til usikkerhet og frykt noe som kan være hemmende på organisasjonens evne til å overleve. Samtidig er det grunn til å tro at om man klarer å skape forståelse for at endringene er nødvendige og at interessentene føler eierskap til prosessen så kan man i beste fall komme styrket ut på sikt.

NOFI har flere ben å støtte seg på og man opplever god etterspørsel fra oppdretts og fiskerinæringen, men det vil ta tid å finne nye inntektskilder som kan erstatte den betydelige profitten oljesegmentet har representert. De ulike interne interessentene må finne en felles forståelse for den alvorlige situasjonen man befinner seg i for deretter være villig til å endre på både arbeidsoppgaver og bransje man tidligere har jobbet mot.

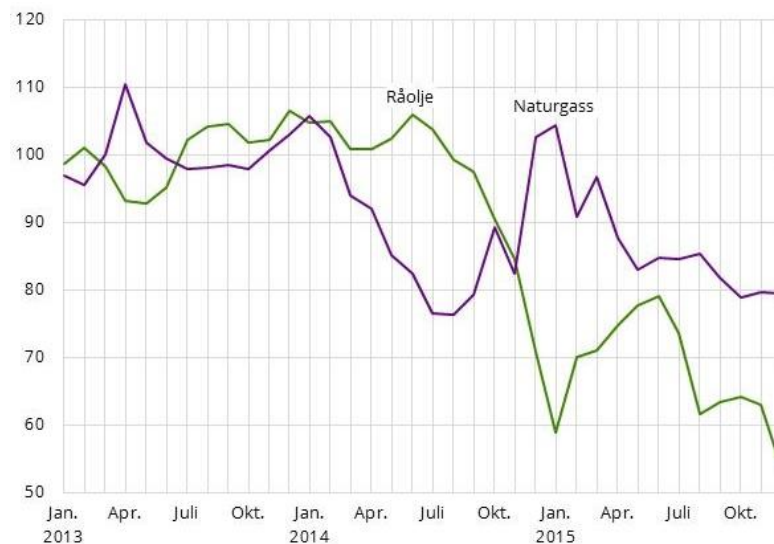
Oppfatningen om den trygge arbeidsplassen står for fall og erstattes av usikkerhet, frykt og oppsigelse for de som ikke er villig til å tenke nytt om sin egen arbeidssituasjon.

2 Bakgrunn for problemstilling

2.1 En oljesektor i krise

Olje omsettes i et globalt marked og krisen vi nå er vitne til påvirker en rekke lands økonomi. Det høye kostnadsnivået i Norge har utløst et fokus på hvordan man kan produsere oljen billigere og dermed tjene penger selv med lav oljepris. Dette har ført til et skred av oppsigelser og et sterkt press på underleverandører.

Mælum & Engebretsen (2016) i Statistisk sentralbyrå (SSB) oppsummerer oljepriskrakket ved å vise til en pris på over 100 dollar fatet medio 2014 før den falt til under 60 dollar fatet i inngangen til 2015. Etter den tid har Brent spot prisen (lett råolje) ytterlig halvert seg og handles i februar 2016 for om lag 30 dollar fatet. Figuren under viser utviklingen fra år 2013-2015.



Figur 1 Prisutviklingen for råolje og naturgass (Mælum & Engebretsen, 2016).

Prisnedgangen tilskrives i stor grad at USA er blitt selvforskyldt med sin skiferolje og kan nå eksportere olje. I tillegg er sanksjonene mot Iran blitt opphevet, noe som gir forventninger om svært mye mer olje på det globale markedet.

For Norge har konsekvensen vært masseoppsigelser og ved inngangen til år 2016 rapporteres det om at 30 000 arbeidsplasser i sektoren er gått tapt og anerkjente selskaper på Oslo børs har rast i verdi (NTB & Nysveen, 2016). Seadrill, som eier oljerigger har falt 95 % de siste årene, nesten like vondt har det vært for aksjonærene i den gamle storheten Fred Olsen Energy som har falt med hele 86 % over tre år (Hegnar.no).

I de selskapene som ser ut til å overleve møter de ansatte tøffe krav til omstillinger. Etter og først å ha sagt opp flere hundre ansatte melder Aker Solutions om en nedjustering av lønnen til de ansatte på 5 %, mens lederne må gå foran og ta 10 % reduksjon, noe som bidrar til at de tillitsvalgte godtar den dramatiske utviklingen (Parr, 2016).

2.2 NOFI som case

NOFI er et konsern i Tromsø som er diversifisert i ulike forretningsområder der hovedmarkedsområdene er havbruksnæringen og fiskerinæringen, samt levering av oljevernutstyr. Denne strukturen er en bevisst strategi for å utvikle nye produkter innenfor ulike bransjer og dermed være mer robust for markedsendringer (NOFI, 2014).

Produksjon og salg av oljevernutstyr er et viktig segment som opererer i et globalt marked. De høstet stor oppmerksomhet i forbindelse med katastrofen da Deepwater Horizon eksploderte i Mexico-gulven og de bistod i opprydningsarbeidet (Pettersen, 2014).

Etter det har en sterkt fallende oljepris rammet oljesektoren og krisen i denne sektoren er også en krise for dette markedssegmentet hos NOFI der de opplevde en bråstopp i nye ordrer (Endresen, 2015). Selskapets ledelse forteller at det er svært merkbart at oljekrisen er et faktum og det er stor usikkerhet i forhold til om man skal satse på at det er forbigående eller nedskalere driften i dette segmentet. Dette kunne vært mindre problematisk for selskapet hadde det ikke vært for det faktum at det er i oljevern det har vært høyest marginer.

Daglig leder i NOFI gir i et innledende intervju høsten 2015 klart uttrykk for at de er opptatt av å beholde flest mulig av de ansatte. Samtidig har han kommunisert med interessentene at selskapet har mistet mye inntekter og at situasjonen er alvorlig for de som jobber mot dette markedssegmentet. Dette er et budskap han mener at de ansatte ikke har forstått «det er sagt flere ganger og det burde være forstått, men jeg er nesten sikker på at det ikke er det».

NOFI er med sine 95 årsverk i følge EU definert som en SMB (små og mellomstor bedrift) (NOFI, 2014; Enterpriseuropenetwork, 2015). I 2014 hadde de driftsinntekter på omlag 136 millioner NOK og et driftsresultat på 7,5 NOK (Proff.no). I 2015 sviktet inntektene med 21 millioner noe som ga en negativ bunnlinje på 5 millioner NOK. Dermed må konsernet for første gang i historien konstatere et driftsår som endte i minus.

Det sittende styret representerer aksjemajoriteten i konsernet. De er alle nord-norske med et langsiktig perspektiv på selskapet (NOFI, 2014).

2.3 Problemstilling

Ledelsen i NOFI beskriver en suksessfull endringsprosess som evnen de har til å finne nye oppgaver til de ansatte, og at nedbemanning oppleves så smertefritt som mulig. De kaller dette for gode, lange NOFI prosesser.

Samtidig står selskapet ovenfor radikale endringer som kan kategoriseres som episodiske, noe som er grunnlag for å spre usikkerhet og frykt (Weick & Quinn, 1999). Nedbemanning for organisasjonen har en sosial dimensjon ved seg, i tillegg til den åpenbare faren for at bedriften mister kompetanse som de på sikt kanskje trenger.

Padgett m. fl. (2013) viser til Freeman (1984) som hevder at organisasjoner som ikke forholder seg til de viktigste interessentene vil forsvinne. I innovative organisasjoner så er det klokt av ledelsen å fokusere både på de harde og de myke faktorene (Beer & Nohria, 2000). Videre er det viktig å forstå at en krise kan føles som et svik fra ledelsen sin side (Mitroff m. fl., 2014). I en slik situasjon må de som er ansvarlige for krisehandteringen være i stand til å sette seg inn i hvordan medlemmene oppfatter endringsprosessene (Balogun & Hailey, 2008).

Hvordan selskaper i krise involverer eksterne interessenter gjennom kommunikasjon er vel dokumentert (Benoit, 1995; Coombs, 1999), den interne dimensjonen er derimot ikke like grundig analysert (Johansen m. fl., 2012). Nesheim (2013) viser videre til at det finnes for lite forskning på organisasjoners gjennomføring av nedbemanningsprosesser i nedgangstider.

Hvordan ledelsen involverer de interne interessentene vil ha betydning for om endringene blir en suksess eller fiasko. Ved å definere de viktigste interne interessentene som de ansattes representanter, mellomledere og styret vil følgene problemformulering bli forsøkt besvart:

Hvordan involveres de mest sentrale interne interessentene når en SMB er i krise?

For å besvare problemstillingen er det utledet fem forskningsspørsmål som er utgangspunktet for å finne relevant teori. Disse spørsmålene presenteres i kapittel 4.

Endringsprosessen som har blitt gjennomført har gått gjennom en planleggingsfase og implementeringsfase. Denne oppgaven vil ikke fortelle hele endringsreisen NOFI er på siden markedsuroen i skrivende stund enda ikke har opphørt.

Sekundærdata i form av medieoppslag og rapporter er blitt analysert. Det er innhentet primærdata i form av dybdeintervju med: styremedlemmer, toppledelse, mellomledelse, ansattes representanter i styret og tillitsvalgte.

3 Teoretisk rammeverk

I en krise vil organisasjoner ha behov for å gjøre radikale tiltak for å overleve. Weick & Quinn (1999) beskriver dette som episodiske endringer og de påpeker at endringer i dag skjer i stadig større tempo.

Episodiske endringer defineres som endringer som skjer sjeldent, blir gjort med hensikt og skjer diskontinuerlig. Dette står i motsetning til kontinuerlige endringer som er av inkrementell karakter (Weick & Quinn, 1999). De viser til Mintzberg & Westley (1992) sine faser av organisasjonenes utvikling som går i stegene stabilitet, tilpasning, kamp og revolusjon.

Drivere for episodiske endringer er ofte eksterne og kan være en konsekvens av at organisasjonens dypstrukturer ikke har tilpasset seg omgivelsene i stor nok grad (Weick & Quinn, 1999). På den annen side kan strategier for å tilpasse seg virke vanskelig siden uforutsette hendelser i omgivelsene vil jobbe mot planene (Terreberry, 1968).

Kriser er beskrevet ulikt av forskjellige forfattere. Breitsohl (2009) viser til artikler med definisjoner alt etter omfang, dimensjoner og avgrensning (Marcus & Goodman, 1991; Milburn m. fl., 1983; Shrivastava m. fl., 1988).

Johansen m. fl. (2012) har i sin undersøkelse funnet ut at det er stor forskjell hvordan offentlige organisasjoner og private ser på begrepet krise. De har opplevd forskjellige typer og de reagerer ulikt. I denne oppgaven vil krisebegrepet brukt med tanke på at markedsendringene tvinger frem radikale endringer for at selskapet, eller en betydelig del av det, skal overleve.

Etter denne korte innledningen vil teori med følgende hovedpunkter bli presentert. Først beskrives en organisasjons endringskapasitet, så gjennomgås et verktøy som kan gi en analyse

av den endringskonteksten organisasjonen befinner seg i. Deretter vil ledelsen sin rolle med hovedvekt på kriseledelse og kommunikasjon være fokus. Neste tema er teori som beskriver hvem interessentene er, og hvordan de kan reagere på en krise i form av motstand, men også reaksjoner hos de overlevende. Teorikapittelet avrundes med at vi ser på hvordan disse interessentene kan medvirke, noe som er påvirket av hvilken nedbemanningsstrategi som blir valgt.

3.1 Endringskapasitet

Å være kapabel til å endre seg radikalt uten at det samtidig går utover den daglige drift er av Meyer & Stensaker (2006) beskrevet som organisasjonens endringskapasitet. Endringer av episodisk karakter vil kreve oppmerksomhet og ledelsen må balansere mellom implementering av endringer, opprettholde daglig drift samt å se behovet for fremtidige endringer som skal implementeres.

O'Reilly & Tushman (2004) beskriver «the ambidextrous organisation», som er en organisasjon som klarer å opprettholde effektiv daglig drift, samtidig som man fokuserer på utvikling av nye produkter. Nøkkelen til suksess finnes i selskapets struktur der man skiller FOU avdelinger i egne enheter. Dette skal, med en toppledelse som koordinerer mellom enhetene, gi opp til ni ganger så stor sjanse for å utvikle nyvinninger som er mulig å kommersialisere.

Lewis (2007) viser til forfattere som har fokusert på hvor klar organisasjonene er for endringer (Cunningham m. fl., 2002; Miller m. fl., 1994). Her er viktige faktorer i hvilken grad medlemmene identifiserer seg med organisasjonen, ønske om å utvikle seg selv og en oppfatning om at endringer er nødvendig.

Beer & Nohria (2000) hevder at man som leder med fordel kan fokusere både på harde (Teori-E) og myke (Teori-O) faktorer. Det tradisjonelle synet på at man enten har fokus på de harde faktorene som gir maksimal økonomisk gevinst for eierne, eller de myke kulturelle verdiene med en støttende ledelse må revurderes.

I radikale endringsprosesser der tid en viktig faktor vil man ikke nødvendigvis kunne ha en bottom-up prosess der alle ansatte skal involveres. Samtidig hevder Beer & Nohria (2000) at man kan lykkes med og klart uttrykke målsetninger og behovet for endringer fra toppledelsen, men samtidig engasjere medlemmene fra lavere nivå i hierarkiet i selve endringsprosessen.

Nesheim (2013) beskriver bedriftens endringskapasitet som evnen man har til å gjøre en rekke endringer samtidig, slik at man bidrar til økt lønnsomhet. Dette kan være endringer som strategi, struktur, rutiner og prosedyrer i tillegg til hvilke produkter og avtaler man har med kunder og leverandører.

Det vises til Meyer & Stensaker (2011) og Jacobsen (2013) som hevder at baksiden av dette kan være tap av nøkkelpersonell, redusert produktivitet, motivasjon og aktiv motstand mot de nødvendige endringene.

En organisasjon med stor endringskapasitet vil gjenkjennes på at man klarer en omstilling samtidig som man klarer å begrense disse negative sidene ved endringen. Dette fordrer at man har ansatte som er villige til endringer i samarbeid med ledelsen.

I en undersøkelse som er utført etter finanskrisen i år 2008 hevdes det å ha funnet bevis for at endringskapasiteten ikke påvirkes negativt ved bruk av oppsigelser. Dette antar man har sammenheng med at signaleffekten om at dette var nødvendig, oppveier for det opplevde bruddet på de sosiale kontraktene (Nesheim, 2013).

3.2 Endringskontekst

Balogun & Hailey (2008) presenterer en modell for å kunne analysere konteksten der endringen finner sted. Kaleidoskopet kan brukes som verktøy for å komme frem til hvilken design man skal velge for endringsprosessen og kan deles inn i den nåværende situasjon, selve endringen og hvor man ønsker å befinne seg når endringen har funnet sted.

De åtte forskjellige elementene for analyse av nåværende situasjon vil nå bli kortfattet gjennomgått.

Tid omhandler hvor raskt man trenger å få gjennomført endringene. Dette er påvirket av om man endrer som et langsiktig strategisk valg, eller om man befinner seg i en krise.

Påvirker endringene hele organisasjonen eller kun en del av den, og i hvilket *omfang* er endringene. Videre er *bevaring* et tema, som handler om å få oversikt over hva man eier både av materiell karakter som bygninger, maskiner, men og immaterielle verdier som human kapital (knowhow). Deretter må man identifisere og avgjøre hvilke av disse man ønsker og endre og hva man ønsker å bevare.

Er organisasjonen preget av stor *diversitet*? Dette er et spørsmål om de ansatte kan kategoriseres som en heterogen eller homogen gruppe. Finnes det avdelinger der det er en

større grad av homogenitet enn i andre i form av verdier, holdninger og normer. Dette kan for eksempel være grupper med samme profesjon som kan danne subkulturer.

Hva er organisasjonens, ledelsen og de ansattes *kapabilitet* til å implementere endringer og videre må man indentifisere *kapasiteten*, som er hvor mye ressurser i form av tid, penger og personell kan man forsvare å investere i endringen. Er de ansatte både klar for endringer og motivert for faktisk å gjennomføre dem. Dette oppsummeres med hvor *endringsvillig* de ansatte er på et gitt tidspunkt.

Hvem som innehar *makt*, og på hvilken måte bør identifiseres. Makten kan være av både formell og uformell karakter og befinne seg i, eller utenfor organisasjonen. Oppgaven er i realiteten å identifisere de viktigste interessentene som har mulighet til å påvirke endringsprosessen.

En slik analyse vil kunne danne et utgangspunkt for og så objektivt som mulig og se på sin egen organisasjon. Essensen av kriseledelse er å håndtere sentrale antagelser som ligger til hinder for endringer (Mitroff m. fl., 2014). Med dette menes at man ikke har planlagt for alle typer kriser, eller at man ikke hadde sett for seg at nettopp den type krise man er rammet av skulle komme. Dermed er de sentrale antagelsene at det som har fungert i fortiden vil fortsatt fungere i fremtiden. Organisasjoner som havner i en situasjon der de raskt må omstille seg må forkaste de forbedringene de har gjort og satse på noe helt annet. På den måten kan man si at organisasjonen må være klar for å forkaste sin egen suksess.

3.3 Kriseledelse

I en krisesituasjon vil det kunne være nødvendig å skape raske resultater, noe som kan øke usikkerheten i organisasjonen. Kapitlet vil vise til at en krise trigger en ny krise og at medvirkning i form av demokratiske prosesser tar tid, noe man kanskje ikke har. Prosessene vil dermed kunne bli preget av en top-down ledelse.

Om man skal på enklest mulig måte definere hva utmerket lederskap er, så må det være å finne og sette inn rett person i den rette kontekst (Mumford m.fl., 2008).

Å finne en definisjon på en krisesituasjon vil være viktig all den tid den er grunnlaget for de avgjørelsene ledelsen tar, eller ikke tar. Billings m. fl. (1980) viser til Hermann (1972) som mener at en krise har tre karakteristikk. Disse er at krisen truer de verdimesige mål

organisasjonen har, at den har et element av overraskelse og til sist at den er preget av beslutninger som må tas raskt. I Billings m. fl. (1980) sin modell der de undersøker hvordan ulike interessenter oppfatter en krise, har de i tillegg med et element som omfatter hva som trigger krisen. Dette er viktig siden planlegging vil redusere sjansen for å ta avgjørelser på et dårlig kunnskapsgrunnlag og dermed vil sjansen for tap kunne reduseres.

Også Mitroff m.fl. (2014) fremhever at krisehåndtering handler om å identifisere potensielle kriser og deretter studere dem. Kjernen i dette synet på kriseledelse er at man klarer å innhente tidlige varsler om kommende kriser ved å se bredt både på interne forhold, bransjen, eller globale forhold som helhet.

Mitroff m.fl. (2014) beskriver de organisasjoner som har best kriseberedskap er de som har evnen til å se at en krise, enten trigget internt eller eksternt vil utløse en ny krise. Dette omtales som en serie med kriser der man må kunne se sammenhengen mellom hvilke type krise som vil være årsak til den neste.

De krisene som gjør størst økonomisk, psykologisk eller omdømmemessig skade er de kriser som man ikke har tenkt på, eller som man finner usannsynlig vil inntreffe.

Mitroff m. fl. (2014) oppsummerer kriseledelse som evnene til å håndtere sentrale antagelser, med dette menes det at de at organisasjonen ved å vise til sin historikk, lager oppleste sannheter. Dette kan eksemplifiseres med oljen som bedrifter og stater i mange år har tjent svært gode penger på, hva skulle da tilsi at man ikke fremover vil gjøre det samme?

Planlegging og innhenting av tidlige signaler på kommende kriser vil sjelden være nok.

Behovet for radikal endring vil med stor sannsynlighet inntreffe for alle organisasjoner på et eller annet tidspunkt, og da må ledelsen være handlingsdyktig.

3.3.1 Økt styring og kontroll

Kriser som ulykker kommer plutselig og gjerne uten forvarsel. Økonomiske kriser vil kunne ha et langsommere forløp, der man ikke vet hvordan den vil utvikle seg. En transformasjonsleder vil kunne befinne seg i et dilemma der behovet for styring og kontroll settes opp mot ønsket om påvirkningsmulighet fra medlemmene.

Billings m. fl. (1980) viser til forskere som slår fast at det er mye som tyder på at kriser skaper en sentralisering av autoritet (Hamblin, 1958; Hermann, 1963). Behovet for å ta raske avgjørelser fører til at toppledelsen blir direkte involvert og at kommunikasjonslinjene blir

kortere. Dette økte behovet for styring og kontroll vil fremstå som en top-down ledelse som innskrenker de lavere nivåene i hierarkiet sin påvirkningsmulighet.

Wang m. fl. (2012) mener at det ikke er tilstrekkelig å studere om organisasjonen overlever en krise. Det som er interessant er i hvilken grad organisasjonen presterer mens krisen pågår og om man kommer opp med strategier som gjør at man kan komme styrket ut på sikt.

Wang m. fl. (2012) viser til Collis (1994) og Winter (2000) som har studert organisasjoners læringsprosess der ledelsen klarer å allokere og utnytte kritiske ressurser på en måte slik at man kan ta avgjørelser som effektivt kan implementeres. Dette er organisasjonens kapabilitet og kan måles ved hjelp av tre indikatorer som er: ledelsens evne til å samarbeide med nøkkelinteressentene, formidling av informasjon og til sist hvordan toppledelsen involveres i konkrete kriseledelsesoppgaver.

Økt styring og kontroll gjennom en noe mer autoritær ledelsesstil vil kunne gå på bekostning av organisasjonens evne til innovasjoner. Dette vil kunne fremstå som et dilemma i en økonomisk krise da ressursene vil kunne være knappe. Gjelsvik (2007) beskriver en organisasjon med en innovativ kultur som en plass der man gir ressurser til ansatte med kreative initiativ. Disse blir støttet selv om risikoen for fiasko er åpenbar og kanskje inntreffer. Et slikt lederskap signaliserer at man ønsker å gi stort rom til de ansatte, men med forventninger om å få mer tilbake.

Johansen m. fl. (2012) har i sin studie funnet bevis for at hverken organisasjonens størrelse, eller det å ha en kriseledelsesplan, påvirker i hvilken grad medlemmene reager på krisen. De har videre funnet sterke indikasjoner for viktigheten av å oppnevne en ansvarlig (eller et team) for krisehandteringen. Der man har gjort dette opplever medlemmene mindre tap av motivasjon og engasjement. Typiske reaksjoner på en krise kan være følelse av frustrasjon, usikkerhet og redsel. De organisasjonene som har en slik kriseledelse opplever også at de ansatte viser mindre tilbøyelighet til å forlate ved en krise.

I undersøkelsen fant de at 73 % av de private bedriftene hadde en kriseplan som inneholdt elementer av involvering av interne interessenter. Videre hadde 2 av 3 formelt utnevnt en kriseleder/team der de aller fleste mente at kommunikasjon mellom kriseledelse og de ulike interessentene var den viktigste form for involvering i en krisesituasjon. Avslutningsvis fant Johansen m. fl. (2012) en sterk sammenheng mellom størrelsen på organisasjonene og om det var utarbeidet en plan for kriseledelse, der de fleste av de største hadde dette på plass.

3.3.2 Ledelsesstil

De senere år har forskningen blitt mer målrettet i sin søken på å finne svar på hvilke ledelsestiler som er best egnet i krisesituasjoner.

Nesse (2016) viser til Yukl (2012) og Mumford m.fl. (2007) når hun hevder at innen kriseforskning så er det karismatisk og transformasjonsledelse man finner mest empirisk belegg. Transformasjonsledelse beskrives som lederens evne til å motivere de ansatte gjennom å snakke om visjonære ideer for deretter gi medarbeiderne stor grad av innflytelse på sin arbeidssituasjon slik at de blir stimulert intellektuelt (Avolio & Bass, 1995).

I kriser vil personer med transformerende ledelsesstil ofte bli tildelt ansvar siden de vil kunne motivere, vise vei og få tillit hos andre selv om situasjonen er vanskelig.

Karismatiske ledere har evne til å sjarmere eller overtale andre og det er hevdet at dette er en medfødt evne hos enkelte. Mumford m. fl. (2008) viser til Lowe (2001) som hevder at i kriser, der de vanlige rutinene i organisasjonen ikke lengre fungerer, er situasjoner der karismatiske ledere vil kunne påvirke ekstraordinært mye. Videre så vises det til Weick (1995) som beskriver krisesituasjoner som uforutsigbare der de vedtatte sannhetene i organisasjonen har brutt sammen. I disse situasjonene der usikkerhet regjerer kan nye trusler skapes som et resultat av mangel på felles mål og trygghet. Ledere som i slike situasjoner kan skape en følelse av kontroll og en ramme der felles mål opprettes, vil minimere utryggheten som endringer kjennetegnes av.

Nesse (2016) viser til (Dubrin m. fl., 2013) som oppfordrer til utforskning av fordelene med en autentisk ledelsesstil i kriser. Dette siden interessentene foretrekker en leder som er i stand til å vise styrker og svakheter på en troverdig måte. Dette er en beskrivelse av en leder som handler i tråd med samfunnsverdier og opptrer tillitsfullt med selvinnsikt og en genuin interesse av sine medarbeidere (Avolio & Gardner, 2005).

Nesse (2016) viser til Boin m. fl. (2005) som advarer mot å ha en overdreven tro på at trekk ved den enkelte ledere kan forklare suksess eller fiasko. Hun spør retorisk om en type ledelsesstil vil fungere like bra uansett hvordan en krise vil utvikle seg, eller om konteksten ikke vil kunne påvirke hvor effektiv de ulike ledelsesstilene er.

Yukl (1999) beskriver kompleksiteten ved dette ved å vise til teori om karismatiske ledere der man mangler, eller velger å overse det faktum at også denne type ledere har en funksjon der de nødvendigvis må planlegge eller ta avgjørelser.

Et fellestrekk mellom transformasjonsledelse, autentisk lederskap og karismatiske ledere er at man må evne til å kommunisere med medlemmene på en måte slik at man skaper tillitt, motivasjon og troverdighet. Hvilken type krise og i hvilken kontekst organisasjonen befinner seg i vil ha innvirkning på hvordan og i hvilke kanaler man kommuniserer.

3.3.3 Kommunikasjon

Omstillinger i kriser er komplekse i sin natur. Et viktig element som kan bidra til suksess eller fiasko er hvilken kommunikasjonspraksis man velger.

Hvordan organisasjonen kommuniserer med omgivelsene i krisesituasjoner er studert av mange og de har gitt anbefalinger om hvordan omdømme skal beholdes om man havner i en krise (Benoit, 1995; Coombs, 1999). Johansen m.fl. (2012) hevder krisekommunikasjonen av intern art er et fenomen som ikke har fått like mye oppmerksomhet. De har i en omfattende kvantitativ undersøkelse satt fokus på kriseledelse og kommunikasjon.

Før implementering av endringer må man velge en kommunikasjonsstrategi for gjennomføring, der blant annet hvilken persepsjon man har angående endringssituasjonen, er en faktor som må vurderes (Lewis, 2007).

Mitchell m. fl. (1997) kategoriserer interessentene i åtte ulike grupper alt etter hvor mye makt, legitimitet og viktighet de har. Dette er viktig for ledere som skal avgjøre hvor mye oppmerksomhet man skal vie hver enkelt interessent. Samtidig slår Lewis (2007) fast at det ikke er sikkert at alle interessentene er selv bevist den påvirkningskraft dem har, eller om de i det hele tatt skulle ønske å bruke den.

Det er hevdet at så lite som 30 % av de endringene som blir initiert faktisk oppnår sine mål (Beer & Nohria, 2000). Det er bred enighet om at kommunikasjonspraksis er en viktig forklaring på enten suksess eller fiasko (Hayes 2007; Grundy, 1998).

Lokken (2016) har studert hvordan det ble kommunisert i fire vellykkede endringsprosesser i norske organisasjoner. To av dem faller inn under Balogun & Hailey (1999) sin karakteristikk som revolusjonær, men de andre to var evolusjonspreget.

Hun gjorde funn som oppsummeres i syv viktige hovedområder for god kommunikasjon.

Den første er viktigheten av en felles forståelse av hvorfor endringene er nødvendige å gjennomføre. Dette ble gjort gjennom en formidabel kommunikasjonsaktivitet og omfattende møteaktivitet med de ansatte.

Deretter fant hun at en enkel og appellerende visjon ga drivkraft på endringene når den ble gjentatt ofte.

Tredje punkt er en synlig ledelse. Begge casene som var preget av krise (revolusjon) hadde en toppledelse som var svært synlig gjennom allmøter og massekommunikasjonskanaler. I de to evolusjonspregede organisasjonene ble mellomledere og førstelinjeledere brukt som formidlere i langt større grad enn der krisen hadde preget endringen.

Det fjerde punkt er hvilket budskap som ble formidlet og hvordan dette budskapet endret seg etter hvert som endringsprosessen progredierte.

Lokken (2016) viser her til Lewin (1951) sin kjente modell for endringsfaser der man først kommuniserer budskapet om hvorfor endringer må til for å skape felles forståelse (unfreeze). Deretter skal man berette om hva som skal skje og hva medlemmene faktisk må gjøre (change). Den siste fasen er refreeze, her skal man kommunisere en ny normalsituasjon, gjerne gjennom å anerkjenne belastningen de ansatte har blitt påført og at det kom ut gode gevinster som nå kan høstes.

Nest siste punkt handler om motstand og dialog. Å bruke rasjonell argumentasjon i en toveis kommunikasjon vil kunne dempe motstanden, men å tro at den alltid vil gjøre det er urealistisk. Det vil ligge i sakens natur at motstand vil komme og det er ikke sikkert den kan overvinnes. Lokken (2016) viser til den ene av casene hun undersøkte der ledelsen hadde brukt svært mye tid på å forsøke å komme til enighet med en gruppering som ikke ville la seg overtale. Men etter nærmere vurdering hadde ikke denne gruppen nok makt til at de kunne stoppe prosessene og dermed fant man det ikke hensiktsmessig å bruke mer tid på dem.

Til slutt beskrives kommunikasjonsstilen der det var stor forskjell på de casene som hadde evolusjonære endringsprosesser og de som var av revolusjonær karakter. Idealet med mye toveisdialog med de ansatte fungerte i casene der man hadde god tid til prosessen, mens for de som var i krise måtte man kutte mye av dialogen og involvering. Begge tilnærmingene blir beskrevet som en suksess i forhold til hvilke endringer man sto ovenfor. Lokken (2016) påpeker dog at man må huske at alle typer revolusjonære endringer på et eller annet tidspunkt går over til å bli evolusjonære i karakteristikken, og at man på dette tidspunktet må endre kommunikasjonsstilen.

Endringsagenten bør gjøre seg opp en mening om i hvilken grad, og hvem av interessentene som man tror er klar for endringer og hvem som vil kunne motsette seg eller motarbeide prosessen. Ulik kommunikasjonsstrategi vil kunne utvikles for hver enkelt av disse og hvilken kanal som skal brukes må vurderes. Johansen m. fl. (2012) har identifisert hvilke kommunikasjonskanaler som er mest brukt i krisekommunikasjon. Fellesmøter, gruppemøter, intranett og epost er de som står frem som åpenbart mest brukt. Andre kanaler som tekstmeldinger, interne sosiale media og nyhetsbrev er også brukt, men i mindre utstrekning.

3.3.4 Felles forståelse og legitimitet

Å skape en felles problem -og situasjonsforståelse vil være viktig for å skape legitimitet for de endringene som må gjøres. Ledere kan gjennom sin symbolfunksjon og innflytelse tillegges mye ansvar for en krisesituasjon både av eksterne, men også interne interessenter.

Hillestad (2016) viser til Kellerman (2006) og Coombs (2011) der det er bevist at en offentlig uttalelse fra ledelsen der man beklager, eller legger seg flat kan gi en positiv effekt for lederens legitimitet. Topplederes evne til å si de rette tingene på rett tidspunkt gjennom en bevisst kommunikasjonsstrategi kan dermed bli kritisk. Hillestad (2016) beskriver videre viktigheten av at man som leder forstår hvilken krise man står over for slik at kommunikasjonen kan gi en stabiliserende og gjennomrettende effekt.

Begrepet legitimitet må i denne sammenhengen ikke sees på som objektive forhold eller sannheter, men at den er sosialt konstruert. Dette forklares med at lederen må opptre i forhold til hva som er forventet generelt, eller i forbindelse med for eksempel en krise.

Hillestad (2016) viser til Meindl (1990) som gjør et poeng av at en troverdig leder skapes av hvilken historikk vedkommende har. Dersom man kan vise til gode resultater ved tidligere anledninger vil dette kunne gi økt tillit og oppslutning. Det motsatte vil være tilfelle om historikken symboliserer negative resultater.

Oppslag i medier vil her kunne spille en sentral rolle da fortolkning og virkelighetsoppfatninger av kriser, blir bygget på bakgrunn av måten hendelsen blir fremstilt på.

Hillestad (2016) viser til to ulike casestudier der den ene handler om økonomiske overskridelser og den andre om en ulykke. Begge eksemplene viser at kommunikasjon fra ledere kan bidra til å styrke eller svekke lederens legitimitet i disse krevende situasjonene.

Lederens dilemma som symbolfunksjon er at vedkommende må ta avgjørelser om hva som skal kommuniseres selv om man har begrenset kunnskap om hvordan krisen vil utvikle seg videre.

Rørvik & Nesheim (2010) har studert hvordan mediebedriftene i Norge har håndtert en betydelig nedbemanning etter at nettavisene har overtatt mange av leserne uten at man har klart å genere inntekter på samme nivå som i papirformatet.

De konkluderer med at likhetstrekkene mellom de ulike selskapene er at de styrte prosessen internt uten eksterne konsulenter. Dette samt samarbeidet med fagforeningen der disse balanserte mellom å være samarbeidsvillige og i opposisjon, ga nedbemanningsprosessene økt legitimitet. Virkemidlene AFP og sluttpakker ble benyttet i stor utstrekning noe forfatterne tilskriver kulturelt institusjonaliserte normer og praksiser om frivillighet.

3.4 Interessenter

3.4.1 Hvem er interessentene?

En analyse av hvem som er interessenter i en endringsprosess er viktig for å identifisere hvem som kan påvirke prosessen (Balogun & Hailey, 2008). Interessentene kan være av intern karakter som ansatte eller styret, men også eksterne som bankforbindelser, leverandører, kunder eller samfunnet for øvrig.

Mitchell m. fl. (1997) definerer en interessent som en gruppe eller et individ som kan påvirke eller vil bli påvirket av de endringene organisasjonen ønsker.

Padgett m. fl. (2013) viser til Freeman (1984) som understreket at organisasjoner må forholde seg til alle grupper eller individer som er interessenter ettersom man ikke ville overlevd uten disse.

Mitchell m. fl. (1997) karakteriserer interessentene etter hvor mye makt, legitimitet og viktighet de har i organisasjonen, og hevder at ledelsen må identifisere disse all den tid de ofte vil vise et større engasjement i krisetider.

Makt er beskrevet som evnen man har til å få en annen til å utføre noe vedkommende ikke ellers ikke ville gjort, mens *legitimitet* er en persepsjon eller en antagelse om handlingene man utfører er ønskelig eller riktig å gjøre. Legitimitet blir da en del av en sosial konstruksjon der normer, overbevisninger, definisjoner og verdier er bestanddeler.

Interessenter som trenger umiddelbar oppmerksomhet kategoriseres under *viktige*. Dette kan være for at de har en relasjon med organisasjonen som er kritisk eller av stor viktighet. Eksempler på dette kan være at de eier selskapet eller eiendeler som kan miste verdi i en krise. Ansatte som har forventinger om fortsatt å beholde fordelene de har som medlem av organisasjonen vil og komme inn i denne kategorien (Mitchell m. fl., 1997).

En endringsagent (kriseleder) må være stand til å forstå hvordan de forskjellige interessentene ser på endringene ut i fra sin kontekst. For eksempel vil ansatte som blir berørt kunne reagere negativt og dermed forsøke å svekke endringsagentens posisjon noe som vil kunne bremse implementering av endringene (Balogun & Hailey, 2008). Dette beskrives som et spill der det er fare for at menneskelige eller finansielle ressurser blir ledet bort fra den endringsprosessen som bør ha fokus.

3.4.2 En ofte oversett interessent

De individuelle negative reaksjonene på de av medlemmene som overlever nedskalering, eller omorganisering beskrives som survivor syndrome. Balogun & Hailey (2008) viser til Doherty (1997) som beskriver reaksjoner som sjokk eller redsel som igjen fører til lavere motivasjon eller engasjement for sine arbeidsoppgaver.

Det har gjennom flere tiår vært akseptert av teoretikere at de psykologiske konsekvensene av nedskalering av driften kan være drastiske. Det har vært ført bevis for at de ansattes moral er svekket og organisasjoner er rammet av deprimerte overlevende (Cascio, 1993). Nyere forskning danner derimot et mer nyansert bilde av de som blir igjen i organisasjonen etter dramatiske kutt. Baruch & Hind (2000) har gjort funn som indikerer at så lenge at endringsprosessen foregår på en rettferdig og åpen måte der de ansatte får sjansen til å påvirke i de fasene der avgjørelsene faktisk tas, så har de overlevende ingen moralske betenkeligheter med at noen må gå.

Travaglione & Cross (2006) mener at survivor syndrome ikke nødvendigvis er et fenomen som må inntreffe ved nedskalering av driften. I sin undersøkelse fant de støtte for den tradisjonelle litteraturen der den affektive forpliktelsen til organisasjonen, jobbprestasjon og innsats ble påvirket signifikant i negativ retning ved nedskalering.

Den generelle tilfredsheten ved arbeidet ble derimot i denne perioden ikke negativ påvirket. De viser til Cappelli (2000) som forklarer at forpliktelse til organisasjonen i form av lojalitet

blir erstattet av egeninteresse. Det vil si at lojaliteten ikke forsvinner, den blir bare erstattet av at hvert enkelt medlem vurderer hva de selv får igjen fra organisasjonen i form av økonomiske fordeler. Travaglione & Cross (2006) viser til Eisenberger m. fl. (2001) som hevder at de negative opplevelsene medlemmene har hatt i stor grad blir oppveiet hvis de har en følelse av at de som måtte gå ble behandlet bra. I denne studien hadde ledelsen gjort en omfattende innsats for å støtte de som måtte gå økonomisk og emosjonelt. I tillegg hadde de med en bevisst strategi klart å kommunisere hva de faktisk hadde gjort til alle de andre interessentene.

Også Balogun & Hailey (2008) fremhever viktigheten av å ta godt vare på de som må gå og hevder at dette i praksis betyr at man bruker sluttpakker og aktivt tilbyr rådgivning. Travaglione & Cross (2006) konkluderer med at nedskalering er en hendelse som må vurderes nøye, men som kan fremstå som en suksess om man ikke glemmer de overlevende og de følelsene de har rundt prosessen. De understreket viktigheten av å fokusere på de myke verdiene også i tider med økonomisk krise der man raskt kan bli fokusert på harde faktum som tall og styring.

En bevisst kommunikasjon av hva ledelsen har gjort for å ivareta de som måtte gå vil dermed kunne redusere effekten av survivor syndrome. Den myke ledelsesstilen som det hevdes norske ledere er kjent for vil her kunne spille en sentral rolle.

3.5 Medvirkning

3.5.1 Den norske ledelsesmodellen

Om det i det hele tatt finnes en norsk ledelsesmodell er gjenstand for en viss diskusjon (Grenness, 2012; Vie, 2012). Det kan uansett synes at det finnes enighet om at det er noen trekk som omhandler en ledelse basert på de norske kulturverdiene og et institusjonelt rammeverk (Grenness, 2012).

Vie (2012) mener vi har norske ledere som ønsker å være vennlige, støttende, åpne og involverende i en relasjon som er basert på tillitt. I studier som omhandler skandinaviske ledere har man gjort funn som viser at i de tre nordiske landene er mer opptatt av hensynet til

sine ansatte, sett i forhold til hva man er i andre europeiske nasjoner (Lindell & Arvonen, 1996).

Gulbrandsen m. fl. (2002) sin undersøkelse støtter opp om dette synet. De hevder at 90 % av lederne i norsk næringsliv og offentlig forvaltning er enige i at arbeidstakernes medbestemmelsesrett er en fordel for norsk arbeidsliv.

Kuvaas m. fl. (2012) har i sin undersøkelse gjort empiriske funn som underbygger at jo bedre sosial relasjon mellom leder og arbeidstaker, jo bedre prestasjoner og oftere ekstrarolleadferd. Transaksjonsledelse som er ledelse med fokus på økonomisk relasjon, gir dårligere arbeidsprestasjoner og mindre ekstrarolleadferd.

3.5.2 Arbeidsmiljøloven

De ansattes rettigheter og plikter er formalisert i arbeidsmiljøloven. I dette kapittelet beskrives de mest sentrale lovtekstene som omhandler nedbemanning.

Formaliseringen av de ansattes rettigheter ble nedfelt i lovtekstene i 1972 der det ble fastsatt at ansatte skal være representert i styre i aksjeselskap med over 50 ansatte.

Videre ble ansattes rettigheter ytterligere lovfestet i arbeidsmiljøloven i 1977 der det fremkommer at ansatte som er blitt sagt opp ved nedbemanninger har fortrinnsrett til andre ledige stillinger i virksomheten (AML§ 14-2)

Arbeidsgivere som vurderer masseoppsigelser er i AML§15-2 pålagt å innlede drøftinger med tillitsvalgte så tidlig som mulig med tanke på å unngå, eller redusere antall oppsagte i så stor grad som mulig.

Om nedbemanning blir bestemt kan ulike virkemidler vurderes for hvordan arbeidsforholdet skal avsluttes. Disse kan skilles mellom frivillige eller ikke frivillige virkemidler.

Om den enkelte ansatte selv velger og slutte eller bli permittert kan en avtalefestet pensjon (AFP) eller sluttpakke være aktuelt (Rørvik & Nesheim, 2010).

Sluttpakker til de ansatte er ikke regulert av arbeidsmiljøloven og ledelsen i bedriften står fritt til om de skal tilby dette. Innholdet kan være støtte til å finne seg ny jobb eller økonomisk kompensasjon. Ikke frivillige virkemidler er oppsigelse eller permitteringer.

Loven definerer masseoppsigelser med at minst 10 personer sies opp i løpet av en periode på 30 dager (AML§15-2).

Arbeidsmiljøloven kan ikke fravikes og det vil være viktig for ledere og sette seg nøye inn i denne for å unngå eventuelle arbeidsrettssaker som vil koste både tid, penger og tapt omdømme. En klar plan for nedbemanningsprosessen selv i en krise vil kunne være av stor betydning

3.5.3 Strategier for nedbemanning

Mange organisasjoner starter en nedbemanningsprosess uten å ha en klar plan, eller program som for eksempel sluttpakker eller omplasseringsstrategier (Cascio, 1993). Dahl & Nesheim (1998) poengterer at de som skal nedbemanne må forholde seg til press fra omgivelsene i form av lover, reguleringer og normer.

Nedbemanning defineres av Cascio (1993) som en planlagt endring som har som hensikt å eliminere posisjoner eller arbeidsplasser. Normal avgang som at medlemmer slutter av naturlige årsaker som jobb bytte eller at man går av med pensjon kommer ikke inn under denne definisjonen. Dog presiseres det at avgang med for eksempel AFP der ledelsen har initiert avgangen bare er et annet navn for oppsigelse.

Nesheim (2013) viser til at det er blitt gjort lite forskning på hvordan organisasjoner reagerer i økonomiske nedgangstider rent generelt, men også i forhold til bemanningstiltak.

Iversen m. fl. (2009) viser til Cameron (1994) og Feldheim (2007) som beskriver tre nedbemanningsstrategier der den første er avslutning av arbeidsforhold, deretter redesign av arbeid og til slutt systemisk strategi.

Den raskeste og mest effektive strategien er avslutning av arbeidsforhold og er dermed den løsningen som oftest blir anvendt. Denne formen for nedbemanning kan skje gjennom oppsigelser med sluttpakker, førtidspensjonering, omplassering og ansettelsesstopp.

Redesign omtales som å eliminere hierarkiske nivåer eller avdelinger.

Til sist beskrives systemisk strategi som er en strategi for organisasjonen på lang sikt. Dette betyr at man søker å unngå at man ikke til stadighet kommer i nye oppsigelsesrunder men får avsluttet prosessen.

Ved nedbemanning kan man kategorisere de ansatte i de som går frivillig og de som blir tvunget til å gå (ofre, eller de oppsagte). Den andre gruppen er de som blir igjen (overlevende), men som kanskje får nye arbeidsoppgaver og en helt ny stillingsbeskrivelse.

Nesheim (2013) utførte en kvantitativ undersøkelse av bedrifter etter finanskrisen i 2008, som skulle finne svar på hvordan bedriftene brukte bemanningstiltak som virkemiddel for å møte krisen. Det vises til Atkinson (1984) som lanserte begrepet numerisk fleksibilitet, altså i hvor stor grad bedriftene evner å tilpasse antall ansatte i forhold til arbeidsmengde for å kunne være konkurransedyktig.

Det ble funnet bevis for at jo tidligere man var berørt av krisen, dess mer var man berørt. Og jo større organisasjon man ledet jo flere bemanningstiltak ble brukt. 46 % av de 1249 bedriften som ble undersøkt brukte redusert overtid som tiltak, mens 36 % benyttet seg av oppsigelser.

At det ble funnet bevis for at jo mer alvorlig krisen er i omfang, jo sterkere tiltak ble iverksatt, tilsier at man kan anta at fokuset i disse krisene var på kostnadsreduksjon. Dette på bekostning av å ivareta arbeidsmiljø og bedriftskultur.

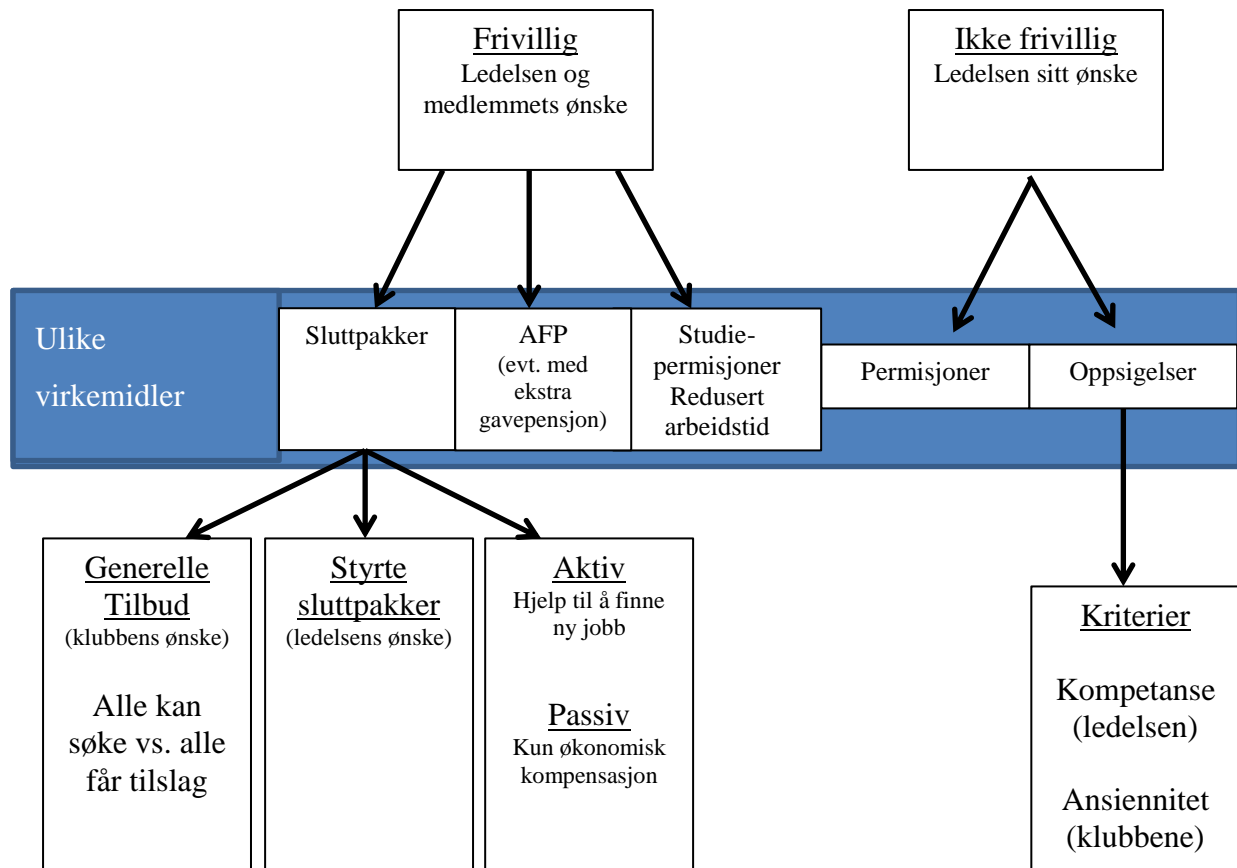
Cascio (1993) har sett på 500 artikler om nedbemanning, samt gjort en kvalitativ studie. Selv om dette er amerikanske selskaper og utført for vel 20 år siden kan man hevde at noen implikasjoner for ledelsen enda er gyldig og relevant for norske forhold. Han konkluderer med at nedbemanningsprosesser vil fortsette så lenge personalkostnadene er så store at man ikke er konkurransedyktig. Videre at mange selskaper er for dårlig forberedt før man starter nedbemanningsprosessen og at man som leder må være oppmerksom på negative effekter i form av overlevelsessyndromet.

For å nedskalere på en effektiv måte må man som leder handtere kontraksjoner som ligger i et vekslende behov for top-down ledelse og ønske om å involvere medlemmene gjennom bottom-up prosesser. I tillegg vil behovet for kortsiktige resultater måtte prioriteres samtidig som den langsiktige strategien som redesign og systemiske endringer må falle på plass slik at man unngår å nedbemanne i unødvendig mange runder.

Avslutningsvis mener Cascio (1993) at man må forstå at nedbemanninger sjeldent eller aldri en «quick-fix», men må sees på som en prosess som leder mot kontinuerlige endringer.

Dahl & Nesheim (1998) viser til sin undersøkelse som avdekker at normene i bedriftene kan spille en stor rolle i forhold til hvilke strategier man velger ved nedbemanning. Mange ledere med personalansvar viser til implisitte kontrakter der man har en felles forståelse om at bedriften vil strekke seg langt for å unngå oppsigelser. Det er grunn til å anta at bedrifter med slike normer vil nedbemanne i mindre grad enn de som ikke har det.

Det konkluderes i undersøkelsen med at det er viktig for en ledelse som står ovenfor nedbemanning å vurdere alle tilgjengelige muligheter. En oversikt over virkemidlene man har tilgjengelig er oppsummert i følgende tabell.



Figur 2 Virkemidlene man har tilgjengelig (Rørvik & Nesheim, 2010).

4 Forsknings spørsmål

Studiens problemformulering er utdypet med fem forskningsspørsmål. Teori som er presentert er innhentet på bakgrunn av disse og har belyst kriseledelse, de interne interessentene og medvirkning.

Bakgrunnen, og hvert enkelt forskningsspørsmål vil nå bli gjennomgått.

Hvordan den enkelte interne interessent oppfatter situasjonen man står ovenfor vil kunne ha betydning for i hvilken grad man forstår at endringer må til. Hvordan man har kommunisert for å få en felles persepsjon av krise vil innledningsvis bli forsøkt belyst i forskningsspørsmål nummer en.

Forskningsspørsmål nummer 1.

Er det en felles opplevelse av krise i organisasjonen?

Det andre forskningsspørsmålet som skal belyse om toppledelsen i en krise fremstår som mer top-down orientert. Behovet for å ta raske avgjørelser vil kunne gå på bekostning av å ta seg tid til demokratiske prosesser som involverer interessenter på lavere nivåer i organisasjonen.

Forskningsspørsmål nummer 2:

Har ledelsen fremstått som mer autoritær i endringsprosessen?

God kommunikasjon antas å være en viktig form for involvering. Å skape gode arenaer for dialog vil således være viktig, og man kan anta at man må gi opp rasjonell dialog i selve gjennomføringen av endringene.

Forskningsspørsmål nummer 3

Hvordan kommuniserte man med de interne interessentene i gjennomføringsfasen?

I nedbemanningsprosesser er organisasjoner nødt til å forholde seg til lover, reguleringer og normer. Det neste forskningsspørsmålet vil belyse om bedriften har hatt en plan der sluttpakker og omplasseringsstrategier er vurdert. Videre vil man avdekke om det er en felles forståelse om at man vil unngå oppsigelser i det lengste. Dette forskningsspørsmålet er todelt.

Forskningsspørsmål nummer 4:

Er normen at bedriften vil strekke seg langt for å unngå oppsigelser?

Er det lagt en plan for å ivareta de som ikke er oppsagt?

På hvilket tidspunkt de ulike interessentene ble involvert kan ha betydning for om de har hatt påvirkningsmulighet. Forskningsspørsmålet her blir todelt, der den første delen går på om informantene følte at de tidlig nok ble informert. Deretter blir spørsmålet om man følte at man reelt sett hadde påvirkningskraft.

Forskningsspørsmål nummer 5

Når ble de ansatte involvert i endringsprosessen?

Hadde de ansatte påvirkningskraft på avgjørelsene?

5 Metode

Dette kapittelet vil beskrive hvilke vurderinger som er grunnlaget for den metodiske tilnærmingen i studien. Endringsprosesser er unik i sin karakter, det samme er kriser som kan variere både i type og omfang, samt hvilken kontekst den finner sted (Breitsohl, 2009).

Derfor vil det være ønskelig å innhente rik empiri. Weick (2007) beskriver dette som en mulighet til å øke kunnskapen om det virkelige liv der han argumenterer for grundighet, detaljer og advarer mot å utelukke alt som virkelig betyr noe.

Kapittelet er strukturert med og først å redegjøre for det vitenskapsteoretiske utgangspunktet, så argumenteres det for valg av forskingsdesign og en beskrivelse av casestudier. Metoden for datainnsamling og analyse av disse er beskrevet, før det reflekteres rundt oppgavens gyldighet.

5.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt

Grenness (2001) mener at valg av forskningsmetode vil avhenge den enkeltes erkjennelsesteoretiske ståsted. Forenklet vil dette bety at om man som forsker mener at det finnes objektive sannheter som for eksempel kan beskrive adferden til mennesker, så vil man eksempelvis bruke kvantitative metoder. Dette er beskrevet som at man er positivistisk i sitt ståsted.

Om man velger, slik som det er i denne oppgaven, en hermeneutisk inspirert tilnærming så tilsier det at kandidaten mener at den sosiale virkelighet er sosialt konstruert.

Det vil si at man har en oppfatning om at den sosiale virkelighet er menneskeskapt og at man i beste fall kan vinne mest mulig innsikt og forståelse for fenomenet man undersøker.

Hermeneutikk betyr fortolkningskunst og ble opprinnelig utviklet i forbindelse med fortolkning av bibelske tekster, der man måtte tolke tekstene for å få frem budskapet (Gripsrud m. fl. 2004).

Grenness (2001) advarer mot å være kategorisk i skille mellom disse to paradigmene da man ofte ser at en studie kan innledningsvis være kvalitativ for og deretter bruke kvantitative metoder. Selv om valget av metodisk tilnærming først og fremst er et resultat av hva man ønsker å undersøke, så vil en refleksjon rundt dette tema være på sin plass for å øke sin egen bevissthet om hva man som forsker egentlig holder på med.

5.2 Forskningsdesign

Etter man har valgt en problemformulering starter jobben med å finne en adekvat forskningsdesign som kan besvare denne. Forenklet kan man omtale forskningsdesignet som en i større eller mindre grad detaljert plan om hvordan forskningsmålet skal kunne oppnås (Grenness, 2001). Det vises til at det finnes fordeler og ulemper ved alle forskningsstrategier og at man dermed kan slå fast at ingen strategier er best for alle formål (Capeda & Martin, 2005).

I denne undersøkelsen er formålet å finne ut hvordan ledelsen i NOFI har valgt å involvere ulike interne interessenter i krisetider der nedbemanning er nødvendig.

Det er gjort for lite forskning på hvordan organisasjoner endrer seg i krisetider generelt, men også i forhold til bemanningstiltak (Nesheim, 2013). Denne mangel på forskning, kandidatens manglende kunnskap om bransjen og det faktum at NOFI er en unik bedrift i en markeds kontekst som er ny for dem, førte til at jeg vurderte et eksplorativt forskningsdesign som hensiktsmessig.

Gripsrud m. fl. (2004) mener at om man ikke har mye erfaring på et område eller at man i første omgang ønsker å forstå det man studerer, så er en eksplorerende design egnet.

Når jeg i november 2014 og januar 2015 utførte to dybdeintervjuer som var ustrukturerte i sin form, var det før å øke kunnskapen min om endringsprosessene og konteksten NOFI var i. Innsamlingen av disse primærdata hadde som hensikt å skaffe førstehands kunnskap om hva som er offentlig kjent gjennom media. På dette tidspunkt vurderte jeg det som viktig å få konstatert at de sekundærdata som var tilgjengelig var korrekte, noe de viste seg å være. Dermed var jeg i stand til å formulere en problemstilling med utdypning i form av forskningsspørsmål.

Gripsrud m. fl. (2004) skriver at et slikt eksplorerende design kan være en forløper til å utvikle hypoteser man ønsker å teste. Da kommer man over mot et beskrivende (deskriptivt) design der man med utgangspunkt i eksisterende teorier samler data for å bekrefte eller avkrefte funn sett opp mot de gitte teorier. Valg av design handler i bunn og grunn om hvor mye man vet om et område og hvilke ambisjoner man har i forhold til å analysere og forklare sammenhenger. Gripsrud m. fl. (2004) beskriver et kausalt design som det siste av de tre hovedtypene. Dette har som hensikt å avdekke mulige årsaksforklaringer noe som betyr at man bruker eksperiment i en eller annen form.

5.3 Casestudier

Casestudiedesign er beskrevet som en god forskningsstrategi om man ønsker å få inngående kunnskap om et fenomen i den konteksten fenomenet utspiller seg i (Eisenhardt & Graebner, 2007). NOFI befant seg i en krevende markedssituasjon og var åpent ute i media og berettet om endringsprosessen som ville måtte komme, noe som fanget min interesse. Case som design passer til å studere noe som skjer nå, er observerbare og som er avgrenset i tid og rom (Yin, 2009).

Casestudier er ofte eksplorerende eller deskriptiv forskning, og er egnet til å besvare spørsmålene hvorfor, hva og hvordan (Saunders m. fl., 2012). Etter å ha kontaktet daglig leder ved NOFI, der jeg fikk fortalt om min interesse for hvordan de håndterer nedbemanningen ble vi enig om å møtes. Han ga etter kort tid tilbakemelding om at han, resten av ledelsen og styret stilte seg bak undersøkelsen jeg ønsket å gjennomføre.

Når man skal velge case er det viktig å gjøre vurdering om man skal undersøke en hel organisasjon eller bare en del av den. Når denne oppgaven fokuserer mest på avdelingen som er rammet av oljekrisen, vil betegnelsen en integrert casestudie brukes (Yin, 2009).

NOFI er en organisasjon med flere avdelinger og de som ikke blir oppsagt vil kunne bli berørt ved redesign av arbeidsoppgaver og ved generell usikkerhet om bedriftens eksistensgrunnlag. Saunders m. fl. (2012) fremhever at enkeltcase brukes der man ønsker å undersøke det unike, noe jeg mener fenomenet som problemstillingen ønsker å belyse er.

5.4 Datainnsamling

Man skiller i litteraturen mellom primærdata som er data innhentet av forskeren selv og sekundærdata som er hentet fra andre undersøkelser eller for eksempel medier (Gripsrud m. fl., 2011). I denne undersøkelsen er primærdata innhentet ved hjelp av dybdeintervju for å belyse hvordan ledelsen har involvert de ulike interne interessentene.

Sekundærdata er innhentet fra medier, årsrapporter og regnskapsinformasjon.

Informantene som er valgt i denne studien vil videre bli beskrevet.

5.4.1 Utvalg

Oppgavens problemstilling omfatter de viktigste interne interessentene. Informantene som er med i utvalget er valgt fra styret, ledelse og ansatte representert ved tillitsvalgte.

Et bekvemmelighetsutvalg er valgt ettersom dette er overkommelig å få til (Gripsrud m. fl., 2011). Bakdelen med dette er at man ikke får et representativt utvalg fra populasjonen i statistisk forstand. Utvalget er dermed ikke egnet for å generaliseres til en populasjon, men vil kunne besvare problemstillingen eller en gitt teori.

Hadde man skulle valgt et sannsynlighetsutvalg måtte alle i populasjonen hatt samme mulighet til å bli valgt som informant. Dermed er dette utvalget et ikke-sannsynlighetsutvalg der det første kriteriet var at de hadde førstehåndskunnskap til fenomenet som skal studeres. Ved å studere organisasjonskartet fikk man kjennskap til strukturen og hvem som man kunne anta er, eller burde være involvert i endringsprosessen (vedlegg 3,4 og 5)

Det andre kriteriet for utvalget var at informantene var geografisk lokalisert slik at man med knappe ressurser kunne få dem i tale. I dette tilfellet befant de fleste seg i Tromsø kommune, mens en var stasjonert i Karlsøy kommune noe som var overkommelig med hensyn til distanse.

Ustrukturerte intervju er utført i desember år 2015 der daglig leder og nestkommanderende er informanter. I 2016 ble alle informantene møtt noe som gir totalt 9 intervjuer, som samlet ble til i overkant av 8 timer lydopptak.

I 2016 er det utført dybdeintervju med ett styremedlem samt ansattes representant i styret.

Fra ledelsen er toppleder, nestkommanderende og avdelingsleder (oljevern) intervjuet, mens de ansatte er representert ved to tillitsvalgte fra oljevernavdelingen.

Dette gir studien i alt syv ulike informanter der dybdeintervju med en semi-strukturert form er benyttet. Dette er vurdert som hensiktsmessig for å være sikkert på at alle spørsmålene blir stilt om det tema man ønsker og utforske (Saunders m. fl., 2012).

Utvalget er oppsummert i følgende tabell.

Informant nr.	Avdeling	Stilling	Tid
1	Styret	Aksjonær/styremedlem	40 min
2	Styret	Ansattes representant	34,30 min
3	Ledelsen	Daglig leder -Ustruktureert intervju -Semi-struktureert	Ca. 90 min 73 min
4	Ledelsen	Nestkommanderende -Ustruktureert intervju -Semi-struktureert	Ca 90 min. 44 min
5	Ledelsen	Avdelingsleder	41 min
6	Oljevern Eidkjosen	Tillitsvalgt	49 min
7	Oljevern Hanses	Tillitsvalgt	26 min

Figur 3 Utvalget oppsummert

5.4.2 Intervju

Individuelle dybdeintervju er egnet når informantens personlige mening eller erfaring er interessant. En fordel er at vedkommende i en en-til-en situasjon ikke vil la sine meninger bli påvirket av andre (Gripsrud m. fl., 2011). Jo mer sensitivt temaet er, jo mer aktuelt er denne intervjuformen. I denne studien ville det være svært viktig at informantene føler at de kan fremme sitt eget syn og erfaring, upåvirket av andre.

Ustruktureerte intervju er utført i desember 2015 der daglig leder og nestkommanderende var informanter. Valget av en ustruktureert form er for at de skal snakke så fritt som mulig, innenfor det temaet som er valgt (Rubin & Rubin, 1996). Selv om man med denne intervjuformen ikke har en detaljert liste over spørsmål, så er det viktig å ha en klar ide om hvilke aspekter man vil utforske (Saunders m. fl., 2012).

Notater fra disse samtale ble renskrevet umiddelbart etter møtet med informantene.

Grenness (2001) understreker viktigheten av og fortløpende gå gjennom det man har notert fra samtale. Hensikten med intervjuene var å innhente så mye kunnskap om selskapet som mulig med et spesielt fokus på den utfordringen oljevern avdelingen var havnet i.

I neste runde med intervjuer i 2016 ble det valgt en semi-struktureert form hvor man starter med et sett intervjutema, men man er opptatt av og kunne endre på rekkefølgen på spørsmålene og kunne stille oppfølgings spørsmål der forskningssituasjonen tilsier det (Saunders m. fl., 2012).

Det er videre viktig at man er oppmerksom på ordbruken i spørsmålstillingen slik at man ikke bruker et akademisk språk ovenfor en informant som ikke har forutsetninger for å skjønne

begrepene (Kvale, 1997). I mine intervju var jeg påpasselig med å forklare hva jeg mente med spørsmålet og stilte oppfølgingsspørsmål med hensikt å belyse fenomenet fra flere vinkler.

Vedlagt er intervjuguiden der spørsmålene er tilpasset om det er ledelse eller ansatt som er informant (Vedlegg 1 og 2: Intervjuguide). Spørsmålene er utarbeidet på bakgrunn av valgt teori som skal besvare forskningsspørsmålene. Strukturen viser at man innledningsvis stiller åpne spørsmål for deretter spisse dem direkte inn mot de ulike forskningsspørsmålene man ønsker å belyse. Dette er vurdert som hensiktsmessig for å være sikkert på at alle spørsmålene blir stilt om det tema man ønsker og utforske (Saunders m. fl., 2012).

Innledningsvis er det viktig å slå fast at det alltid må gjøres oppmerksom på at man tar opp en samtale, enten det er ved hjelp av film eller lydopptak. I denne undersøkelsen ble informantene opplyst om ønske om opptak i telefonsamtale når intervjutidspunkt ble avtalt. På denne måten har de fått mulighet til å motsette seg dette, eller stille spørsmål angående bruk. Spørsmålet ble gjentatt før opptak i intervjusituasjon og er en del av intervjuguiden.

Fordelene med bruk av opptak, i dette tilfelle lydopptak, er at man som forsker slipper å fokusere på å notere underveis. Man kan da lettere holde fokus på hva informanter sier og dermed lettere stille oppfølgingsspørsmål. Det er også en åpenbar fordel at man i ettertid er sikker på at man har alt som er blitt sagt på opptak, og dermed kan gå tilbake å sjekke at man har oppfattet det informanten sa på rett måte.

Før man skal gjøre intervju er det viktig å kjenne den tekniske innretningen man skal anvende. Det er alltid en fare for at man ikke får god nok lyd, enten på grunn av plassering av mikrofon, teknisk svikt eller at opptaket gjøres i omgivelser med forstyrrende elementer. Dette ble testet ut i forkant av møte med informantene og lyden ble av god kvalitet.

5.5 Metode for dataanalyse

Både kvalitativ og kvantitativ dataanalyse har det samme mål, som er oversikt og orden (Grenness, 2001). Ved kvalitativ innsamling av data, som i denne studien, vil det være behov for å innordne dataene i en struktur slik at de lettere kan fortolkes.

Etter transkriberingen av intervjuene ble behovet for å systematisere dataene raskt synlig. På dette tidspunktet ble det klart at flere spørsmål og refleksjoner fra informantene ikke var viktige for studien. Ved å trekke ut den informasjonen som var relevant så oppnådde jeg en datareduksjon som gjorde at mengden tekst ble mer håndterbar.

Det ble videre funnet det hensiktsmessig og bruke meningskategorisering som analysemetode. Kvale (1997) beskriver denne metoden som muligheten til å tematisere dataene i kategorier. Ved å systematisere de ulike informantenes utsagn inn under de ulike tema som skulle belyse forskningsspørsmålene, ble det dannet en oversikt der de ulike meningene kom klart frem. Da informantene kom fra ulike nivå i hierarkiet var det som ventet avvikende syn på flere tema alt utfra hvilke ståsted de hadde.

5.6 Oppgavens gyldighet

Man kan som forsker aldri hevde at man har den fulle sannhet om et fenomen, men man kan sikre seg at man reduserer usikkerheten så mye som mulig.

Lincoln & Guba (1985) bruker ulike begreper om studien er kvantitativ versus kvalitativ. I denne casestudien vil troverdighet, pålitelighet, bekreftbarhet og overførbarhet bli anvendt. Dette er de fire sentrale elementene som må vurderes for å sikre kvaliteten i sin egen forskning.

Troverdighet omhandler om forskningen er utført på en tillitsvekkende måte. For å oppnå dette må man klare å synliggjøre at funn og resultater i studien er sanne.

Overførbarhet i kvalitative casestudier forteller om utvalget man har i studien også kan gjelde for andre utvalg og sammenhenger.

Lincoln & Guba (1985) bruker begrepet pålitelighet som viser til om den data som er innhentet er til å stole på. Dette omhandler om man har en undersøkelsesmetode som sikrer at den ikke påvirker resultatene i studien. Videre så må man som forsker sørge for at studien i størst mulig grad er etterprøvbare, altså at den kan gjøres igjen av andre med samme resultat. Det siste elementet man må vurdere er bekreftbarheten. Har man virkelig undersøkt det man hadde til hensikt å undersøke og har man analysert sitt innhentede data på en kritisk og objektiv måte. I tillegg skal resultatene av din forskning kunne bekreftes av andre studier som omhandler samme fenomen.

5.6.1 Troverdighet, pålitelighet, bekreftbarhet og overførbarhet.

Det er viktig å være oppmerksom på faren med at innsamling og tolkning av data kan bli en søken på å få bekreftet de oppfatninger og holdninger man allerede har (Saunders m. fl., 2012). I denne studien er dette svært relevant siden et massivt medietrykk som har beskrevet nedbemanningsprosesser har skapt en virkelighetsoppfatning også hos meg som forsker. De inntrykk jeg hadde ble skrevet ned for å gjøre de eksplisitt. Dermed ble det lettere å kunne se om de på noen måte påvirket analysen av innsamlet data (Kvale, 2007).

Troverdigheten og påliteligheten styrkes ved at det nøyaktig er gjort rede for hvordan data er innsamlet og analysert.

Yin (2009) oppmuntrer til å skape en tydelig kjede av bevis og gi den som leser undersøkelsen muligheten til å se for seg hvordan man som forsker har kommet frem til sin endelige konklusjon. Dette er her forsøkt gjort ved beskrivelsen av hvordan det ble utarbeidet forskningsspørsmål for å utdype problemstillingen. Deretter ble det funnet litteratur som skapte et teoretisk rammeverk.

Ettersom det finnes noe nyere forskning på sammenlignbare fenomen fikk man muligheten til å diskutere om funn i undersøkelsen samsvarer med teori.

Triangulering ble oppnådd ved at det var tilgjengelig sekundærdata som kunne vurderes opp mot egen empiri. Dette er med på å styrke påliteligheten til innsamlet data.

Et annet element som styrker påliteligheten til innsamlet data er den tryggheten og åpenheten informantene viste i intervjusituasjonen. De hadde god tid og viste stor interesse for å delta i undersøkelsen. Selv der spørsmål som kunne oppfattes som kritikk av andre fremsto de alle som trygg og sa sin ærlige mening. Et annet poeng er at ledelsen ikke på noen måte prøvde å påvirke det utvalget som jeg hadde et ønske om å intervju. To av informantene, den ene i ledelsen og en i styret, har lest gjennom den ferdige oppgaven for å gi mulighet til å avklare misforståelser.

Overførbarheten i casestudier er som tidligere beskrevet ikke egnet til statistisk generalisering. Denne studien har undersøkt en unik bedrift i en krisesituasjon. Dette kan i utgangspunktet vanskelig overføres direkte til andre organisasjoner i andre kontekster.

Yin (2009) beskriver muligheten for å søke etter en analytisk generalisering med casestudier. Med dette menes det at man istedenfor å generalisere til en populasjon så kan man generalisere fra empiriske observasjoner til en gitt teori.

De funn som er gjort i denne undersøkelsen gir innsikt i en nedbemanningsprosess og det vil vises til at de gir støtte til annen nyere forskning innenfor samme tematikk.

5.6.2 Litteratursøk

Involvering av interessenter gir en svært stor spennvidde i litteratursøk. Det finnes betydelig litteratur på kriseledelse, interessenter og kommunikasjon i kriser. Det er ikke like mange som har rettet fokus mot de interne interessentene, mens de eksterne er i stor grad dokumentert i forhold til mulig tapt omdømme for organisasjoner.

Mitt ønske var å skape et teoretisk rammeverk som kunne gi muligheten til å studere involveringen ledelsen gjorde på en helhetlig måte. Tanken var å gi informantene mulighet til å beskrive hva som var bra, og hva som kunne vært gjort bedre med tanke på ledelsesstil, medvirkning, kommunikasjon og hvordan de overlevende ble ivaretatt.

I starten av mitt litteratursøk brukte jeg både norsk og engelsk. Først som enkeltord og deretter i kombinasjon. Avgrensingen jeg først gjorde var å sette kriteriene til at det skulle være en nordisk studie, den skulle være fagfellevurdert og den skulle være publisert de senere år. Noen eksempler på søkeord jeg brukte: kriseledelse, interessenter, interne interessenter, legitimitet, kommunikasjon i krise, nedbemanning.

Mitt gjennombrudd var da jeg fant Johansen m. fl. (2012). Denne undersøkelsen er Dansk, hadde fokus på de interne interessentene og hadde med elementer av kommunikasjon, betydningen av å ha kriseplan, utnevning av kriseleder og hvordan de ansatte reagerer på kriser. Undersøkelsen er kvantitativ og de etterlyser videre forskning med casestudier.

5.6.3 Konfidensialitet

De etiske utfordringene har som grunnprinsipp å sørge for informantens konfidensialitet (Thagaard, 2009). I denne undersøkelsen har undertegnede reflektert mye rundt dette ettersom at det har vært viktig at alle kunne snakke fritt. Før opptakene startet ble det informert om hva opptakene skulle brukes til og at transkriberingen ville anonymisere dem. Casestudien omhandler en relativt liten og oversiktlig organisasjon, noe som gjør at det er sannsynlig at man internt vil forstå hvem som har sagt hva i noen av situasjonene. Dette var informantene

innforstått med og hadde ikke noen innsigelser. Det de dermed var opptatt av var at opptakene ikke ble publisert for allmenheten, men ble forsvarlig slettet.

Det er gjort rede for at lydfilene er lagret passordbeskyttet og at de og transkriberingen vil bli destruert etter studien er godkjent og avsluttet.

6 Presentasjon av funn

6.1 Kontekst

For å kunne gi en kort oversikt over organisasjonen NOFI og den endringskonteksten som de befinner seg i vil kaleidoskopet til Balogun & Hailey (2008) bli brukt som verktøy.

Analysen er utarbeidet etter analyse av primær og sekundærdata. Punktet som omhandler makt i kaleidoskopet er i analysen fjernet ettersom en slik undersøkelse ikke er utført.

6.1.1 Tid

Befinner man seg i en krise eller gjelder omstillingen langsiktige strategiske valg, vil i stor grad påvirke hvor mye tid man har på å utføre endringene (Balogun & Hailey, 2008).

Dette er et vanskelig tema i og med at man ikke hadde eller har, kunnskap av hvordan oljekrisen vil utarte seg. Krisen var initiert i omgivelsene og selskapet håpet at markedet ville snu da styret vurderte ulike scenarioer i august 2014. Terreberry (1968) påpeker nettopp det faktum at slike uforutsette hendelser kan gjøre det vanskelig å tilpasse seg. Worst case som de skisserte var ikke i nærheten av hvor galt det skulle gå og en informant i ledelsen sier:

«...det kom jo litt sånn varslet og snikende, så begynner ting å skje.»

Et styremedlem forteller at en krise er noe akutt, noe situasjonen i år 2014 ikke var:

«...det har jo ikke vært akutt for NOFI å håndtere dette.»

En tredje informant fra ledelsen påpeker at hadde man visst det man vet nå i ettertid så hadde man kunne gjort mye annerledes.

Denne studien vil karakterisere endringene som NOFI sto ovenfor som revolusjonær (Balogun & Hope-Hailey (1999). Dette med tanke på at den avdelingen som er studert var, eller er i fare for og ikke å overleve. Samtidig hadde ledelsen tid til å planlegge siden krisen ikke hadde et akutt preg mot slutten av år 2014.

6.1.2 Omfang

Endringene man sto ovenfor rammet i hovedsak den avdelingen som hadde produkter mot oljevern. Andre avdelinger ble indirekte påvirket med tanke på at de fikk nye medarbeidere ved redesign av arbeid, samt den usikkerheten hele organisasjonen opplevde. I økonomisk forstand var omfanget stort siden dette var avdelingen med best marginer på produktene, og totalt sett hadde størst inntjening for selskapet. Siden oljekrisen fortsatt er uoversiktlig er omfanget enda uklart. En informant fra ledelsen sier:

«Styret er klar på at vi ikke må forhaste oss. Styret er jo majoriteten av eierne.»

En annen informant fra styret hevder:

«Vi kommer ikke tilbake der vi var, skal vi det må oljeprisen opp på 100\$ fatet.»

Dette er i realiteten signaler om at det diskuteres å kutte et av de nyeste produktene selskapet har innvert:

«Kutter vi oljevernavdelingen på Hansnes (en egen lokalisert avdeling)..så må vi på mange måter si at vi kutter dette produktet.» -Leder

(Mitroff m. fl. (2014) beskriver en slik situasjon som at organisasjonen må være klar for å forkaste det de har hatt best nytte av i fortiden, altså forkaste sin egen suksess.

6.1.3 Bevaring

Å få en oversikt over hva man eier av materiell karakter som bygninger, maskiner, men og immaterielle verdier som human kapital (knowhow) vil være viktig.

Produksjonslokalene og maskinene vil man beholde selv om det vil være en løpende vurdering om man trenger den delen av avdelingen som ikke er lokalisert ved hovedkontoret. Ledelsen er klar på at de vil beholde så mye kompetanse som mulig av sosiale hensyn, men og i forhold til om markedet snur så vil man ha behov for dem på sikt. Fra ledelsen sier en informant at det viktigste kriteriet for utvelgelse av hvilke ansatte man skal beholde er:

«...det aller viktigste gikk på denne personlige egnetheten. Altså i forhold til hvilken kompetanse man innehar.»

Dette er noe alle informantene er enig om og fra en av de ansatte sies det at:

«Vi kan jo ikke ta vare på alle ansatte og så kjøre bedriften konkurs.»

Det fremkommer i intervjuene at normen i organisasjonen er at man skal ivareta og beholde så mye som mulig så lenge det lar seg gjøre. Dahl & Nesheim (1998) viser til at organisasjoner med slike normer vil nedbemanne i mindre grad enn andre som ikke har det.

6.1.4 Diversitet

Det finnes ulike avdelinger der det kan tenkes at det er større grad av homogenitet enn i andre. Uten at dette er spesifikt undersøkt tilsier strukturen i selskapet at det vil kunne dannes subkulturer i enkelte avdelinger.

Dette er en refleksjon med bakgrunn i at de har en avdeling i oljevern som har en fysisk annet lokalisering enn de andre. Det er også stor forskjell på arbeidsstyrkens profesjoner.

Kompetansemedarbeidere i form av ingeniører og andre i stab er ikke lokalisert sammen med de i produksjonen.

I nedbemanningen var det industriarbeiderne som måtte gå, mens man fant nye oppgaver til ingeniørene. Dette ble av en informant nevnt som noe konfliktfylt:

«... så var det mange som følte at man strakk seg lengre for å beholde folk høyere opp enn her nede på gulvet.» -Ansatt

Selskapet har sterkt fokus på forskning og utvikling og det er ansatte som har hatt stor grad av frihet for å innovere nye produkter. O'Reilly & Tushman (2004) anbefaler at man i slike organisasjoner danner en egen FOU enhet. Dette skal kunne gi ni ganger større mulighet for å utvikle kommersiellbare nyvinninger. NOFI har ikke valgt en slik struktur (Vedlegg 4: Organisasjonskart).

6.1.5 Kapabilitet

Organisasjonens ledelse har ikke erfaring med denne type endringer og de ansatte forteller heller ikke om at de har slike erfaringer. Dermed kan man ta som utgangspunkt at kapabiliteten i utgangspunktet er noe svak for å implementere endringene som er vedtatt gjennomført. Noen sitater fra ledelsen underbygger dette:

«Vi har og sagt opp folk av andre grunner, men ikke en slik planmessig nedbemanning.»

«Hvis jeg sitter i denne stillingen om ti år og man får en ny situasjon så har jeg i hvert fall en veldig god erfaring på hva som må gjøres.»

Topplederen uttaler seg ydmykt og reflektert rundt sin egen kompetanse og fremstår som en leder med fokus på myke verdier. Vedkommende sier at en slik prosess går inn på han og at det kunne vært lettere om var mer pragmatisk i sin tilnærming til nedbemanning.

«Jeg er jo ikke økonom, verken i skinn eller utdanning, men det er mange ganger jeg har tenkt hvor flott og enkelt det kunne vært og bare vært sånn økonom som sier: vi permitterer! Da hadde vi jo utnyttet markedet, ressursene og maskinene på den økonomiske beste måte.»

6.1.6 Kapasitet

Hvor mye ressurser i form av tid kunne de tillate seg og bruke må sees i forhold til hvilken fase man var i. I år 2014 og overgangen til 2015 hadde de enda ordrer som skulle produseres. De brukte dermed god tid på å forsøke å overflytte overtallige til andre avdelinger. Her hadde man også en god likvid situasjon, men utover i år 2015 strammet det seg til og man hadde ikke ressurser til for eksempel sluttpakker i form av økonomisk kompensasjon, noe som kunne vært betraktet som fordelaktig (Balogun & Hailey, 2008).

NOFI sin tidligere fokus på produktutvikling og innovasjon, måtte vike for behovet å tjene penger her og nå. Daglig leder beskriver dette som et dilemma da man ikke nå kan prioritere å utvikle nye forretningsområder som kan gi dem enda flere ben å stå på.

«Altså, vi er jo viden kjent for å bruke ganske mye tid, penger og ressurser på produktutvikling. Når man da skal ta de samme folkene som er vant med å spille seg med en million eller to, og kanskje dem er ferdig om et år eller to... nå skal dem jobbe med ting som gir penger i dag, det er prioritert.»

Regnskapstallene fra år 2015 taler sitt klare språk der de endte opp med et negativt årsresultat på 5 millioner kroner (proff, 2016). Dette er selvsagt dramatiske tall for et selskap som i år 2014 hadde et positivt resultat på 7,5 millioner.

6.1.7 Endringsvillighet

Balogun & Hailey (2008) beskriver hvor klar og motiverte de ansatte er, som endringsvilligheten på et gitt tidspunkt.

Flere i ledelsen ved NOFI påpeker at de ansatte gjennom alle år er bevisstgjort på at alle må påregne og måtte jobbe i andre avdelinger, eller få andre oppgaver ved behov. En leder beskriver dette som en styrke:

«Det kan man jo si en styrke for hver enkelt, men også for bedriften.»

Også en informant fra de ansatte mener at de strekker seg langt og er motiverte for endringer:

«Jeg syns de ansatte på NOFI har vært overraskende villig til å gjøre endringer.»

Mens en annen fra de ansatte stiller seg mer tvilende til å godta overflytning til andre avdelinger:

«For min del kunne det være triggeren for å søke annet arbeid. Jeg trives der jeg er og vet ikke hvor godt jeg ville trivdes en annen plass.»

En ansatt påpeker styrken selskapet har ved å ha flere avdelinger og ansatte som er villig til å flytte:

«Ja der tror jeg NOFI er heldig. At de har ansatte som er villig til å gjøre flere ting.»

Videre påpeker han fraværet av tvang fra ledelsen sin side:

«Det fine der er jo at dem krever ikke. Dem spør om vi er interessert i å gjøre nye oppgaver.»

I hvilken grad organisasjonen klarer å endre seg radikalt samtidig som man opprettholder daglig drift omtales som endringskapasiteten (Meyer & Stensaker, 2006). NOFI har med sin diversifiserte forretningsmodell vært bevisst på behovet for å skape nye produkter i nye markedssegment for å skape en så robust forretningsmodell som mulig. En optimal utnyttelse av arbeidskraften fordrer at man kan flytte personell over avdelingsgrenser, etter hvor behovet er størst til enhver tid.

6.2 Ledelse i kriser

Det er hevdet at ved kriser eller nedbemanninger så vil det skapes en sentralisering av autoritet (Billings m. fl., 1980). Det er i hovedsak behovet for å ta raske avgjørelser som gjør at toppledelsen blir direkte involvert. I slike situasjoner avdekkes kapabiliteten til ledelsen ved å studere hvordan de klarer allokere og utnytte kritiske ressurser slik at man kan ta avgjørelser som effektivt kan implementeres (Wang m. fl., 2012).

Baksiden av dette er at organisasjonen kan miste innovativ evne siden man ikke lengre gir de ansatte rom og ressurser til å følge kreative initiativ (Gjelsvik, 2007).

De data som er analysert fra ledelsen blir presentert først, deretter fra de ansattes informanter. Hypotesen til studien er at ledelsen vil fremstå som mer autoritær i sin stil ved kriser.

«Jeg liker å være tydelig om hva som har hendt, og hvorfor ting skjedde, men ikke autoritær.»

«Det er klart når man sto midt i nedbemanningen så var man jo nødt å være det, men samtidig tenker jeg at den involveringen som vi har gjort med de ansatte... prøvd å legge forholdene til rette og kanskje til og med gjort mer enn hva man strengt tatt skulle forvente.»

«Jeg har følt at vi har vært nødt å gjøre beslutninger som baserer seg på økonomi. Om du er myk eller hard leder som filosofi, det spiller ingen rolle, for det handler til syvende og sist om hva man har penger til.»

De ansattes informanter uttrykker til en viss grad en mer autoritær ledelsesstil, noe som de mener er naturlig ut i fra den situasjonen man står ovenfor. Dette betyr ikke at de nødvendigvis at de mener det er rett eller nødvendig.

«Jeg tror at hvis du for eksempel skal gjennomføre en nedbemanning så må det til. Jeg tror at hvis det var de ansatte som styrte så ville man strukket seg mye lengre for å unngå en nedbemanning. Og jeg tror ikke det ville vært umulig, jeg tror NOFI ville overlevd uten en nedbemanning.»

«Jeg tror nok at det har endret seg litt i forhold til utgangspunktet der man skulle være en myk ledelse, men de har ikke blitt en autoritær hard ledelse. Det har vel kanskje bare justert seg litt både og. Det er klart de er nødt til å ta noen avgjørelser som selvfølgelig ikke er populær.»

«Jeg syns jo at vi ansatte skal være med også i krisetider, få være med i prosessen. Til dels så har vi jo det, men som jeg sier så er det jo ledelsen som da skjærer igjennom og staker ut en kurs. Dem hører på oss, tenker, også tar de en avgjørelse. Det er ikke slik at de overkjører oss, det vil jeg ikke si.»

6.2.1 Topplederens ledelsesstil

Denne undersøkelsen har sett på hvordan topplederen fremstår i medier og i to dybdeintervju.

Først skal vi se på hvordan lederen fremstår i medier. Det er sen høst år 2015 hvor NOFI har fått forespørsel hos en journalist om å lage en positiv sak på et meget godt resultat for forrige år. Daglig leder vil i intervjuet mest snakke om mørke skyer fremover, heller enn å vektlegge det meget gode året som har vært.

«Fra september til mars fikk vi ikke en eneste ny ordre på oljevernutstyr. Det var helt bråstopp. Resultatmessig blir året 2015 sterkt påvirket av dette.» (Endresen, 2015)

I intervjuet i denne undersøkelsen utdyper daglig leder hvorfor han ikke ville fokusere på suksesshistorien som journalisten ville lage:

«Hvor teit hadde det ikke vært når vi internt hadde sagt at nå er vi faktisk på full fart inn i en helt annen situasjon, også står sjefen og mingle i avisen to dager etterpå og strør om seg med fantastiske tall. Og så sier man ikke et pip om situasjonen man er i»

En transformerende ledelsesstil kan være gunstig i en krisesituasjon da lederen må motivere og vise vei samtidig som de ansatte blir stimulert intellektuelt (Avolio & Bass, 1995).

En autentisk ledelsesstil beskriver en som handler i tråd med samfunnsverdier og opptrer tillitsfullt med selvinnsikt, og en genuin interesse av sine medarbeidere (Avolio & Gardner, 2005).

Daglig leder sier videre i intervjuet at han syns mange ledere er for opptatt av å fremheve hvor bra alt går og undergrave det faktum at det er naturstridig at alt går bra hele tiden. Han bruker og mye tid på å fortelle suksesshistorier der de har klart å unngå oppsigelser selv om det har kostet både tid og penger. De har også under hans ledelse brukt mye ressurser på å bli en inkluderende arbeidslivsbedrift (IA).

«Jeg snakker mye med folk og også konkurrenter, og når jeg spør dem så sier alle at det går jævlig bra, mens jeg har i alle år forsøkt og si at det går bra der og der, men der sliter vi. Fordi at det er jo helt unormalt at det går bra hele tiden.

Jeg syns det går på troverdigheten løs til et selskap når man sier noe, men så er virkeligheten en annen.»

Definisjonen på utmerket kriselederskap er enkelt sagt at man må ha rett person i den rette kontekst (Mumford m. fl., 2008). I kriser vil man fort kunne falle for fristelsen å la andre eksterne konsulenter ta over jobben med å nedskalere. På spørsmål om dette er vurdert svarer daglig leder:

«...hvis jeg kommer til det punktet at det er det vi skal gjøre, så skal jeg gå til styret å si at dere har feil daglig leder i NOFI. Dere må bytte meg ut.»

Rørvik & Nesheim (2010) har funnet bevis for at de organisasjonene som ikke bruker eksterne rådgivere får større legitimitet for endringene de skal gjennomføre.

Videre snakker informanten mye om nære bånd til ansatte og hvor opptatt han er av delegering av ansvar for å skape en kultur som bidrar til innovasjon. Størrelsen på selskapet gjør at man kjenner hverandre og mange ansatte har jobbet her i mange år. Dette samsvarer med hva forskning på nordiske ledere konkluderer med. Nordiske ledere ønsker å fremstå som åpne og støttende og ha et forhold basert på tillitt (Vie, 2012 ; Lindell & Arvonen, 1996). Det kommer i denne undersøkelsen tydelig frem at alvoret i situasjonen gjør at han må gjøre sin jobb som leder. Dette innebærer å ta de tøffe beslutningene, men lett er det ikke:

«Det som kanskje er spesielt her hos oss, kanskje, jeg er ikke helt sikker, men vi har veldig få ansatte som har kort fartstid. Over tid så kjenner man ikke bare de ansatte, man kjenner kjæresten, eks. kjæresten og ungene.»

Dette er en leder som fremstår som støttende og autentisk, eller transformerende i sin stil (Nesse, 2016). Det blir i intervjuene og handlingene, bekreftet at han tenker menneske foran kortsiktig økonomisk gevinst. Videre fremholdes det fra leder, og andre informanter, at det er gode sosiale relasjoner mellom leder og ansatte. Dette gir grobunn for ekstratolleadferd (Kuvaas m. fl., 2012).

6.2.2 Kommunikasjon og felles forståelse

Å skape en felles forståelse for situasjonen man er i og behovet for endringer, fremheves som viktig (Lewis, 2007). Hillestad (2016) mener man må skape legitimitet gjennom å opptre i forhold til hva som forventes generelt, eller i forbindelse med en krise.

Lokken (2016) mener at behovet for å skape en felles forståelse av at endringer må til, er det viktigste råd når man skal berede grunnen for endringsprosesser. Medieoppslag fremheves som vesentlig for å skape fortolkning og virkelighetsoppfatninger av kriser.

I denne studien ble det vurdert som interessant å avdekke om det var en felles persepsjon av situasjonen selskapet var i. Dette kunne man kanskje anta siden det ble massiv mediedekning nasjonalt av oljepriskrakket, og at daglig leder valgte å la seg intervjuet lokalt etter at det ble klart at vanskelige tider var i anmarsj også hos dem. Topplederen sier i det første intervjuet i denne studien at han har prøvd å skape en forståelse av en kommende krise:

«Det er sagt flere ganger og det burde være forstått, men jeg er nesten sikker på at det ikke er det.»

Han forsøkte videre i et intervju i lokalavisen å beskrive situasjonen med totalt ordrestopp og at man selv med unik teknologi ikke hadde inntjening siden markedet er dødt (Endresen, 2015). Dette var i følge han selv en bevisst strategi for å nå ut til interessentene:

«...når det står i avisen, så er det sant.»

Informantene vil i ulik grad bruke begrepet krise, men de fleste sier at for oljevern avdelingen så er krise et dekkende begrep, men ikke for NOFI som helhet. Daglig leder påpeker at når man budsjetterer for inntekter på 50 millioner og ender på 20, så ja da er det en krise. Noen utsagn fra informantene beskriver hvordan de oppfattet situasjonen. Sitat fra ledelsen og styret kommer først deretter de ansatte:

Det kan jeg egentlig ikke tenke meg at alle hadde (en felles opplevelse). Og det går på at jeg selv hele tiden endret oppfatning, jeg hadde en i januar og en i februar. Det gikk fra scenarioer til og bare måtte erkjenne at nå er det virkelig blitt sånn.» -Leder

Jeg tror nok at vi var litt i denial (fornektelse) for å si det sånn, i en relativt lang periode.» -Styremedlem

«Det er ingen tvil om det fokuset som har vært (refererer til media) har også gjort at alvoret og forståelsen har sunket inn på en annen måte. Også oppsummert i ettertid har jeg følt at det var full forståelse av at noe måtte gjøres.» -Leder

«...når man er på jobb og det er ingenting å gjøre, da skjønner man at det noe som skal betale for lønnen din.» -Leder

«Tanken på nedleggelse har jo vært der, men dem har jo klart å holde det gående til nå.» -Ansatt

«Jeg vet ikke hva jeg tenker, det rammer jo veldig mange ikke bare NOFI. Vi har vel ikke mistet kunder men de har bremsset litt i innkjøp av produkter.» -Ansatt

«Ledelsen har jo underveis vært klar på hvordan det har gått. Og vi har vært klar over det, men samtidig opplever jeg jo at når det kom til det punktet der det ble permitteringer så var det en god del som ble overrasket.» -Ansatt

Om man skal tolke dette i litt vid forstand så er det ikke svært ulik oppfatning av situasjonen. Det er dog viktig å påpeke at informantene hadde ulik informasjon om hvor stor salgssvikten faktisk var på det tidspunkt intervjuene ble gjort.

Den innledende fasen som vi nettopp har gjennomgått beskrives som unfreeze der man har skapt en forståelse at endringer må til (Lewin, 1951).

Som leder i en krise under utvikling står man her i et dilemma der man må ta avgjørelser på hva som skal kommuniseres, selv om man ikke vet hva den nærmeste fremtiden bringer (Hillestad, 2016).

6.2.3 Kommunikasjon i gjennomføring

Vi skal nå se på kommunikasjonen i fasen *change*, der endringene faktisk skal gjennomføres (Lewin, 1951). Etter å ha omplassert så mange som mulig er nå oppsigelser valgt som tiltak. Dette er en strategi som oftest er brukt ved nedbemanninger (Iversen m. fl., 2009).

Lederen som i praksis gjennomførte denne fasen var avdelingsleder for oljevern, og vedkommende er dermed den viktigste informanten i dette kapittelet. Johansen m. fl. (2012) har funnet bevis for at de organisasjoner i krise som utnevner en kriseleder, opplever mindre tap av motivasjon og engasjement blant de ansatte.

Da ledelsen og de tillitsvalgte var enig om kriteriene for hvordan man skulle vurdere hvem som måtte gå hadde informanten møte en til en med alle i avdelingen. Hensikten var å snakke ut og spørre hver enkelt om hvordan de så på sin egen kompetanse. Møtene hadde en varighet på 20 minutter. Han endte opp med en rangering av de ansatte som han ba førstelinjelederne vurdere, for deretter å gi tilbakemelding på.

«Jeg ville gi dem mulighet til å si: Det her er jo galskap, den her personen må vi jo ha inn. Det var jo kvalitetssikringen av den kartleggingen jeg hadde gjort.»

På spørsmål om hvordan de ansatte reagerte kommer det frem at det ikke var fritt for negative tilbakemeldinger. På bakgrunn av disse har han tenkt mye på om han kunne kommunisert annerledes, men faller ned på at det alltid vil være uenigheter i en slik prosess. Loke (2016) slår fast at det i denne fasen vil måtte forventes motstand og idealet som er en rasjonell argumentasjon i en toveis kommunikasjon muligens må vike (Lokke, 2016).

De konkrete negative tilbakemeldingene fra ansatte som har gjort inntrykk var:

«På et tidspunkt kom det opp en påstand at om at dette var en ren utvelgelse av de som var sykemeldt og hadde høyt sykefravær og sånt.»

Informanten påpeker at det alltid vil være forskjellig syn utfra hvilket ståsted man har, og konkluderer med at han er fornøyd med det som er gjort og hvordan det ble gjennomført. Dette utfra en totalvurdering på hele endringsprosessen.

I intervju i denne undersøkelsen får han langt på vei støtte fra de ansatte:

«Grunnen til at selve prosessen har gått så bra er at det er sagt direkte i fra. Alt er kommet ut i sin rene form. Ingenting er lagt mellom. Hva som må gjøres og hvorfor det må gjøres.» -Ansatt

*«Når ulykken inntreffer, eller i det her tilfellet når nedbemanningen skjer så blir du fortsatt overrasket. For man har en tendens til å anta at det blir å ordne seg.»
- Ansatt*

I Lokke (2016) sin casestudie så var strategien med å la mellomledere og førstelinjeledere gjennomføre kommunikasjonen med de berørte beskrevet som en suksess. Dette i de endringsprosessene der man hadde god tid til involvering. I de funn som er gjort i denne studien så kan man gi støtte til Lokke (2016) sine funn. Topplederen hadde et gjennomtenkt forhold til hvem som skulle kommunisere med de ansatte på dette tidspunkt:

«Jeg hadde noen dilemmaer som sjef og jeg er slett ikke sikker på at jeg har valgt rett... men jeg gikk aldri bort i oljevernavdelingen og sa: Hør nå er det sånn og sånn....det ville jeg at avdelingslederen skulle gjøre. Jeg ville ikke på noen måte å skulle komme og overta, og dermed skape flere kanaler.»

En annen informant avslutter med følgende refleksjon når det kommer til fasen der ansatte står i reel fare eller faktisk må forlate:

«Lærdommen har nok vært at selv om du å informere underveis så blir det aldri nok, for informasjonsbehovet er umettelig.» -Leder

Hvilke kanaler som er mest brukt i krisekommunikasjon er undersøkt av Johansen m. fl. (2012). Gruppemøter, fellesmøter, intranett og epost er funnet mest brukt.

Informantene i denne undersøkelsen fremhever at de innledningsvis har fått mest informasjon gjennom fellesmøter der toppledelsen var deltakende.

Når det kom til gjennomføringen av endringen, ble avdelingsmøter og en til en møter mest brukt. Avdelingslederen understreker at han foretrekker ansikt til ansikt møter og bruker epost i liten grad til denne type informasjonsutveksling.

Videre finnes det en kultur for at man kan spørre når som helst når man møter ledelsen på gangen, i kantina eller andre møtepunkter.

6.3 Interessenter

Organisasjoner må forholde seg til alle grupper, eller individer, som er interessenter for å overleve (Padgett m. fl., 2013). En interessent er her definert som noen som kan påvirke, eller som blir påvirket av endringene (Mitchell m. fl., 1997).

Denne studien har definert de interne interessentene som styret, toppledelsen, mellomledere og de ansatte representert ved tillitsvalgte.

Mitchell m. fl. (1997) mener ledelsen i krisetider må være ekstra oppmerksom på hvor mye makt, legitimitet og viktighet hver enkelt av disse har. Interessenter som defineres som viktige er de som trenger umiddelbar oppmerksom siden de har en relasjon til organisasjonen som tilsier at de kan miste mye verdi.

Daglig leder tok umiddelbart tak i jobben med å involvere de viktigste interessentene, signalene han hadde fanget opp var at ordreinngangen begynte og svikte. Ettersom dette var noe som var initiert i omgivelsene, var allerede styremedlemmene orientert gjennom nasjonale medier om hva som skjedde i bransjen, men saken kom fort opp som styresak.

«I forhold til styret så er det jo min jobb og synliggjøre scenarioer. Ved å gi klar beskjed om hva jeg mener, men samtidig å gi rom til styret å mene ting dem og.»

Topplederen er også opptatt hvilket omdømme det ville gitt selskapet også eksternt om de bare kuttet så raskt som mulig. De hadde det opp til vurdering og de falt ned på at de ikke ville miste kompetansen, men heller ikke sitt omdømme. Vi ville se langsiktig på dette, men samtidig så var det jo en diskusjon og det er sikkert andre som mener noe annet sier informanten.

«Om det er slik at vi ikke ser ting på forskjellig måte så har vi faktisk feil sammensatt gjeng på NOFI. For det er så viktig at vi er forskjellig og oppfatter ting forskjellig.»

I den fasen det skulle gjøres endringer fremhever informanten at det var tillitsmenn, avdelingsleder og nestkommanderende som var de interessentene som hadde makt nok til å påvirke prosessen. Så måtte de også være oppmerksom på at det ble skiftet tillitsmann i denne perioden.

Informantene i styret mente seg godt informert og følte aldri at de manglet informasjon som gjorde at de ikke hadde kontroll, i den grad de kunne ha det.

«Daglig leder er veldig flink til å ringe rundt til styremedlemmene og ha en dialog en til en.»

En av informantene i styret er videre opptatt av at det er god spennvidde blant medlemmene, noe som fører til gode diskusjoner med ulike meninger.

«Jeg tror ikke vi har gått i fellen av å være noen som klapper hverandre på skuldrene og være så enige at vi ikke kunne se hva som kommer.»

Styremedlemmet snakker i intervjuet videre om selskapets verdier og hvor viktig det er å ta vare på så mye som mulig også i tøffe tider. Dette er *The NOFI way* og slik vil vi ha det, men samtidig så kan vi ikke drive med snillisme der vi setter organisasjonen i fare. Men jeg tror ikke vi er der, vi har satt ledelsen på prøve og jeg tror de har merket det:

«Jeg tror nok ledelsen har kjent trykket både ovenfra og nedenifra i prosessen, men jeg tror nok dette er nødvendig...»

Det fremkommer i intervjuene at åpenheten og det faktum at organisasjonen ikke er større enn den er gjør det rimelig transparent i forhold til å fange opp interessenter som kan motarbeide endringene. Det har vært diskusjoner, men de har foregått åpent og det har vært takhøyde for dem.

Flere av informantene i ledelsen og blant ansatte, sier at det er den felles forståelsen av at noe måtte gjøres som hindret mer motstand enn hva de har opplevd.

Selv om dette ikke er gjennomført en dyptgående analyse av interessentene, er det viktig at endringsagenten, som i dette tilfellet er avdelingslederen på oljevern, er bevisst at ansatte som blir berørt vil kunne reagere negativt. Dermed er det en fare for at de vil forsøke å svekke vedkommende sin posisjon noe som vil kunne bremse implementering av endringene (Balogun & Hailey, 2008).

6.3.1 Når ble de ansatte involvert?

Som vi har sett ble det som var ansett som de viktigste interne interessentene, altså styret involvert umiddelbart. Det var disse medlemmene som hadde mest verdi å tape siden de fleste var eiere.

Daglig leder beskriver et møte der han informerte de ansatte at det ville komme nedskjæringer, de ansatte sa ikke mye så han stilte et spørsmål om de ble sint på han. Nei vi blir jo ikke sint, men det er jo en utrolig kjip situasjon, det er jo ingen som vil gå var svaret han fikk.

Arbeidsmiljøloven §15-2 stiller krav om de tillitsvalgte skal tas med på drøftinger så tidlig som mulig der det vurderes masseoppsigelser. Loven definerer masseoppsigelser som mer enn 10 ansatte i løpet av tretti dager. Dette omfanget har ikke vært planlagt hos NOFI innenfor et så begrenset tidrom.

Tidspunktet for når de tillitsvalgte ble tatt med inn i prosessen har uansett vært diskutert internt i etterkant av nedskaleringen:

«Vi har blitt tatt med, der er det jo også en del krav og de har jo fulgt boka. Men jeg føler vel at situasjonene har vært såpass avgjort og klar for ledelse og styre før vi kom inn. Så har vi blitt tatt med i selve gjennomføringen.» -Ansatt

Ledelsen gjør innrømmelser på dette punkt og tror at prosessen ville kunne gått enda bedre med en tidligere bruk av kompetansen til de tillitsvalgte:

«Det er en ting som kunne vært gjort bedre og det er at tillitsvalgte burde vært involvert tidligere. Altså helt i begynnelsen. På det tidspunkt at her, nå må vi gjøre ei endring i bemanningen, da skulle tillitsvalgt vært med og involvert med en gang. Også vært brukt i større grad. Både til å rådføre seg med og diskutere med.» -Leder

Fra informantene fremkommer det at det noe sene involveringen av de tillitsvalgte har skapt ulik oppfatning av hvor raskt prosessen gikk fra planlegging til gjennomføring. Der ledelsen fremholder at de har avventet og flyttet ansatte mellom avdelingene i det lengste før permitteringer og oppsigelser, har enkelte informanter fra de ansatte en annen opplevelse:

«Ja det her skjedde jo veldig fort, folk ble oppsagt veldig fort, permittert veldig fort. Så viser det seg jo at en uke etter at noen har fått sparken så begynner ting å ta seg opp. Og der skulle de ha vært tidligere ute med å planlegge og sett for seg hva som kunne komme til å skje og plassert folk på andre plasser....ja de gjorde de jo og, men...» -Ansatt

Arbeidsmiljøloven stiller krav om at aksjeselskaper med over 50 ansatte skal ha ansattes representant i styret. Dette har de ansatte på NOFI og kan dermed hevde at de har hatt tilgang på informasjon på det tidspunkt saken kom opp til diskusjon. Informanten som sitter i styret mener han i slike prosesser kommer litt mellom barken og veden, der han må veie sin lojalitet til selskapet mot informasjonsbehovet til de ansatte. Han sier i intervjuet, at når situasjonen ble som den ble var det viktigste å berge selskapet. Vedkommende føler seg godt involvert og informert i hele prosessen.

Av de andre informantene blant de ansatte beskrives hele prosessen som grei nok. Man har en oppfatning om at ledelsen har gjort sitt beste for å omplassere og ivareta mest mulig arbeidsplasser. Men samtidig var kommunikasjonen med tillitsvalgte noe svak og kunne helt klart forbedres:

«Når jeg ble involvert så var det jo allerede et styrevedtak på at det skulle nedbemannes. Og det gikk ikke lang tid før jeg og han (leder) hadde det første møte til nedbemanningen faktisk skjedde.» -Ansatt

6.3.2 Strategi og kriterier for nedbemanning

Når man kommer til gjennomføringen av nedbemanning bør man ha en klar plan som for eksempel omfatter omplasseringsstrategier og sluttpakker (Cascio, 1993). Den metoden som oftest brukes ved nedbemanning er oppsigelser, førtidspensjonering, omplassering og ansettelsesstopp.

NOFI hadde en strategi som gikk på å omplassere i så stor grad som mulig, noe som omtales som redesign av arbeid (Iversen m. fl., 2009). De ville beholde kompetanse samt ta ansvar for sine ansatte. Informantene fra ledelsessiden beskriver at de ansatte viste vilje til omplassering. De ansatte beskriver ulik oppfatning der noen sier at det var stor vilje, mens andre ikke ville ta andre jobber. En informant blant de ansatte beskriver prosessen med overflytting som noe krevende ettersom enkelte ikke ville det i det hele tatt, mens andre tok ansvar og sa at de kunne flyttes om det var til det beste for alle. Vedkommende beskriver holdningen med å la seg forflytte som bra ettersom man viser at man bryr seg om kollegene sine og vil bidra til minst mulig nedbemanning.

Fra ledelsen fortelles det om lange gode prosesser med en strategi der frivillig avgang var tema. I denne runden ville en gå, mens en annen gikk av helsemessige årsaker.

I neste omgang måtte man ta i bruk en strategi som innebar ikke frivillig avgang (Rørvik & Nesheim, 2010).

Kriteriene for nedbemanningen ble det raskt enighet om, etter dette var diskutert med tillitsvalgte.

«Ettersom jeg har fått med meg så har det foregått lovlig og i ryddige former slik det skal gjøres, de har tatt vare på den kompetansen som har vært mest verdifull for selskapet...det går jo på ansenitet og på kvalifikasjoner, så der har de gjort det riktige.» -Ansatt

Når det kom til valget av at kompetanse skulle stå sterk i utvelgelsen av de som måtte gå, ble det søkt og finne enighet med de tillitsvalgte og en leder beskriver prosessen som bra:

*«Ansiennitet kom jo fort opp som en av de tingene vi skulle ha med, men det aller viktigste gikk på denne personlige egnetheten. Altså i forhold til hvilken kompetanse innehar man. Så det var en ball som vi spilte helt åpent i forhold til tillitsmannsapparatet der vi fikk en grei enighet om at ja sånn må det være.»
-Leder*

Daglig leder gjør et poeng av at tillitsmannsapparatet hadde rett når det gjelder å se på konsekvensene av de kriterier som ble valgt. Informantene sier man var enig om kriteriene, men man var ikke riktig klar over hvilke konsekvenser dette faktisk medførte i form av reaksjoner. Dette var en følelse av urettferdighet blant de ansatte med mest ansenitet som de ikke helt så rekkevidden av.

En annen ting som han tar selvkritikk på var at han var i ferd med å sette førstelinjelederne i en posisjon der de måtte uttale eksplisitt hvem i avdelingen de mente skulle gå. Dette ble ikke rett da de var tette på de ansatte. Dette skulle vi i ledelsen ha tatt. Heldigvis så ble det med en liten diskusjon og lederne tok ansvaret, men dette må vi lære av sier informanten.

6.3.3 De overlevende

Faren for reaksjoner som sjokk eller redsel er til stede i nedbemanningsprosesser. Cascio (1993) mener det som er beskrevet som survivor syndrome kan gi organisasjonen deprimerede overlevende. Baruch & Hind (2000) mener derimot at en åpen og rettferdig prosess med stor grad av medvirkning fra de ansatte vil motvirke eventuelle negative følelser.

Informantene i undersøkelsen består av tre ledere, og vil avdekke hvorvidt det er tenkt eller planlagt strategier forhold til de som blir igjen i organisasjonen. Det fremkommer i intervjuene at ledelsen ikke har planlagt eller diskutert eventuell problematikk om dette tema. De har i virkeligheten gjort noen tiltak som kan redusere frykt og usikkerhet, men det uttrykkes ikke som en bevisst strategi:

«Nei det er et kjempegodt poeng. Det er jo en realitet at hvis du sitter og kjenner ... at du blir klar over at du faktisk har en bra jobb som du tross alt trives i og som er en stor del av meg. Og nå har jeg kjent på det at det er det ikke sikkert at jeg har den jobben.» -Leder

En av informantene forstår at det er sårt å bli rangert i forhold til andre. Selv om man overlevde vil man kunne tenke hvorfor ble jeg i det hele tatt vurdert. Han sier videre at det er nok sikkert ansatte på andre avdelinger som ikke har følt seg god nok informert.

«En ting vi har lært til en eventuell neste runde er at informasjonsbehovet for de som ikke er berørt av situasjonen er stort. Altså informasjonen til andre avdelinger.» -Leder

Dette er et tema som daglig leder også snakker en del om i intervjuet. Utfordringen med å motivere de ansatte på de avdelingene som tross alt går godt, samtidig som man kommuniserer at situasjonene er alvorlig for en avdeling og at det rammer den totale økonomien i selskapet.

«... for fiskeriavdelingen som er en relativt liten avdeling med små marginer på produktene... det og ha et personalmøte der for å klappe dem frem. Fortelle dem hvor bra de jobber. Det samme med industriplastavdelingen der de ikke vet hvordan de skal få endene til å møtes for at de har så mye å gjøre. Der kan man ikke ha et personalmøte der man bare snakker nedskjæringer. Det blir jo helt feil.»

Alle informantene mener at de har forbedringspotensialet i forhold til informasjon spesielt til de andre avdelingene. Der oljeavdelingen har fått svært mye oppmerksomhet har nok de andre fått litt lite fokus. En sier at den brede informasjonen nok har vært for dårlig, eller mangelfull.

«Man prater mye i lag og misforståelser kan oppstå, rykter kan danne seg så det er viktig å gå bredt ut fra øverste ledelse sitt ståsted.» -Leder

Informantene i ledelsen beskriver de ansatte som er igjen som veldig motivert for å lære seg nye ting for å få en bedre kompetanse. De mener det var en vekker for enkelte at det er ikke kun ansenitet som gjelder i en kuttprosess og at det dermed kan ha kommet ut noe positivt tross alt.

Cappelli (2000) mener egeninteresse erstatter lojalitet til organisasjoner i nedbemanningsprosesser. Travaglione & Cross (2006) viser til Eisenberger m.fl. (2001) som mener å ha bevis for at negative opplevelser blant ansatte blir oppveiet om man behandler de som må gå bra. Balogun & Hailey, (2008) mener dette i praksis betyr aktiv rådgivning og sluttpakker.

Rådgivning ble i noen grad gitt til de som måtte gå sier informantene i ledelsen, informantene blant de ansatte deler ikke dette synet:

«Nei det gjorde det egentlig ikke, det gikk vel så langt som at man hadde kontaktet NAV der man fikk et skriv om hva man skulle gjøre når man ble arbeidsledig.»

De mener at ledelsen totalt sett, hadde kommet bedre ut om man hadde gjort noe mer. Det hadde ikke trengt og vært mye. En liten sluttpakke ville hatt stor symbolverdi, men dette ble kontant avvist, noe det gis uttrykk for at man egentlig kan forstå av økonomiske hensyn. Den ene informanten uttrykker seg meget klart om at selv den minste ting som fra ledelsen som symboliserte at man bryr seg om de ansatte ville blitt sett på som positivt. Dette i form av rådgiving eller økonomisk kompensasjon.

«Det inntrykket til de som sitter igjen, det er kanskje det som er viktigst for bedriften. At de ansatte som blir igjen etterpå ikke sitter med en følelse at: faen her har man en ledelse som ikke bryr seg om, eller som bare utnytter oss. Jeg tror ikke de ansatte føler det sånn, men alt er jo en glidende skala så de havner kanskje et bittelite hakk nærmere der enn hvor man var før.» -Ansatt

Fra de ansattes side sier informantene at de føler usikkerhet rundt sin egen situasjon og at de vet om flere som har begynt å se seg om etter ny jobb. Den ene bekrefter at de ansatte er mer aktiv i forhold til å ta på seg nye oppgaver for å stå sterkere ved eventuelle nye nedbemanningsrunder. Den andre informanten er ikke like sikker på det, og mener at de fleste har samme tempo som før.

7 Diskusjon og konklusjon

Resultatene fra forrige kapittel vil nå bli diskutert for å besvare de fem forskningsspørsmålene. Hvert kapittel vil beskrive de sentrale funn og avrundes med en konklusjon for hvert enkelt spørsmål. Hva resultatene fra undersøkelsen i praksis vil bety for ledere av organisasjoner i krise, vil presenteres i eget kapittel etter diskusjonen.

7.1 Kommunikasjon og en felles opplevelse av en organisasjon i krise.

Om en planlagt endring skal ha legitimitet så må interessentene ha forståelse for at det er nødvendig å gjøre tiltak. Krisen vil klassifiseres som en episodisk endring som preges av at den blir gjort sjeldent og skjer diskontinuerlig (Weick & Quinn, 1999). Den viktigste form for involvering i en krise er kommunikasjon mellom kriseledelse og interessentene (Johansen m. fl., 2012). Det første forskningsspørsmålet har som formål å avdekke de ulike interessentens syn på situasjonen og er formulert: *Er det en felles opplevelse av krise i organisasjonen?*

Daglig leder i NOFI beskriver at han gjentatte ganger har varslet de ansatte om hva som kommer, men ved første intervju i år 2014 var han helt sikker på at budskapet ikke nådde frem. Budskapet ble fremført i fellesmøter og avdelingsmøter med de ansatte. I denne perioden hadde nasjonale medier daglig oppslag om krise i oljebransjen og ansatte ble sagt opp i hopetall.

Flere av informantene i denne undersøkelsen beskriver at det ligger i menneskets natur og ikke å ta inn over seg dårlige budskap, men heller late til å tro at det går nok bra helt til nedbemanningen er et faktum. Flere sitater fra de ansatte beskriver en tro på at det ordner seg og at det allerede har tatt seg opp med arbeid, noe det egentlig ikke hadde i stort nok omfang.

Interessentene i styret hadde bred enighet om at tiltak ville måtte komme. Alle medlemmene der var godt orientert om urolige tider i anmarsj, spørsmålet og diskusjonene der var mer på hvor ille det kom til å bli. Daglig leder holdt kontakt med medlemmene per telefon i tillegg til styremøtene. Et medlem der beskriver dog at man ganske lenge var i en slags fornektelse og at man var sikker på at oljeprisen og dermed markedet, snart kom til å bedre seg. Noe som vi i dag, i etterpåklokskapens lys, vet at enda ikke har skjedd.

Kjernen i god kriseledelse er å se og planlegge for de krisene som vil komme. Altså evnen til å være i forkant for å redusere tap i form av penger eller omdømme (Mitroff m. fl., 2014). Av alle scenarioene ledelsen skisserte var det ingen som var i nærheten til og predikere hvor ille det faktisk ble. Dette kan kanskje tilskrives at bransjen ikke tidligere har opplevd en slik krise og dermed bidro til at den felles forståelse ble vanskelig å oppnå på et tidlig tidspunkt.

Aktiv bruk av medier for å skape en forståelse for situasjonen og dermed økt legitimitet er anbefalt (Lokken, 2016). Dette gjør daglig leder i lokalavisen på et tidspunkt der man planlegger nedbemanning, og de ansatte og ledelsene på ulikt nivå er alle klare på at nå må tiltak gjøres, altså en felles forståelse. De ansatte beskriver dessuten at de merker at de har mindre å gjøre noe som selvsagt er et tydelig signal. En informant understreker at nasjonale mediers massive fokus på oljekrisen gjorde det mye lettere å legitimere endringer da alle kunne se at det var en reel krise i bransjen.

Oppsummert kan man si at det på et tidlig tidspunkt var ulik forståelse blant ledelse, styret og de ansatte. Men når man kom til det punkt at endringen faktisk skulle gjennomføres så var det en sammenfallende forståelse at endringer i form av nedbemanning måtte gjennomføres.

7.2 Fremstår ledelsen i en krise som autoritær?

I situasjoner der man har behov for å gjøre endringer vil ledelsen kunne fremstå som mer top-down orientert enn de er under en normaltilstand. Forskningsspørsmål nummer to ønsker å se

på dette fenomenet i en endringsprosess med en antagelse at ledelsen har fremstått som mer autoritære i sin stil. Forskningsspørsmålet er: *Har ledelsen fremstått som mer autoritær i endringsprosessen?*

Ledelsen ved NOFI fremstår som transformerende i sin stil og uttaler at de som en innovativ organisasjon ønsker å oppleves som støttende, med stor grad av delegert ansvar.

Avolio & Bass (1995) slår fast at transformasjonsledelse er gunstig for å motivere og vise vei, mens Nesse (2016) advarer mot å tro at spesielle trekk ved lederen vil kunne fungere uavhengig av hvordan en krise vil utvikle seg.

Normen i selskapet er at man strekker seg langt for å involvere og beholde så mange ansatte som mulig og krisetypen de opplever er ikke akutt, noe som har gitt tid til planlegging.

I en tidlig fase overflyttet ledelsen overflødige ansatte til andre avdelinger og forretningsområder. Den diversifiserte forretningsmodellen er en strategi nettopp med tanke på å ha flere ben og stå på, og de ansatte på alle avdelinger er klar over at man må kunne forvente å jobbe andre plasser i organisasjonen. Det er i teori vist til at det er viktig at ledere i kriser evner å allokere ressurser slik at endringer kan implementeres, slik at de på sikt kommer styrket ut (Wang m. fl., 2012).

I denne endringsprosessen beskriver de ansatte at ingen er blitt beordret til overflytting, men man er blitt spurt om de kunne tenke seg andre oppgaver. Dette er en tilnærming de uttrykker at de setter pris på. Ledere som klarer å uttrykke klare mål og samtidig klare å engasjere medlemmene fra lavere nivå i hierarkiet har best forutsetninger for å lykkes (Beer & Nohria, 2000).

De ansatte beskriver videre en ledelse som i en nedbemanningsprosess har vært nødt å skjære gjennom, men vil ikke si at de har blitt mer autoritær. En informant sier at de kanskje har justert seg noe bort fra den myke type ledelsen som de vil fremstå som, men tilskriver dette et behov for å gjøre tiltak som er upopulære.

I kriser vil man kunne oppleve en sentralisering av autoritet (Billings m. fl., 1980). Dermed kunne man anta at toppledelsen i NOFI ville kutte mellom- og avdelingsleder sin innflytelse for å skape kortere kommunikasjonslinjer. Dette har ikke skjedd, og avdelingslederen er den som har fått ansvar for faktisk endringsgjennomføring. Topplederen gjør et poeng av at han ikke ville skape nye kanaler for kommunikasjon som kunne påvirket avdelingslederens mulighet til å ha kontroll over avdelingen sin.

Avdelingslederen beskriver seg selv som tydelig i sin kommunikasjon, men mener selv at han ikke fremstår som autoritær. I denne undersøkelsen føres det bevis for at de ansatte setter pris på direkte tale der det ikke legges noe i mellom. Flere fremhever at det er nettopp klar tale som er en av grunnene til at prosessen har gått så bra som den har.

Det konkluderes med at det i stor grad er samsvar mellom informantenes beretninger, om en prosess der organisasjonens kommunikasjonslinjer og ledelsesstiler er tilnærmet det det ville vært i en normaltstand.

7.3 Hvordan medvirket de ansatte ved gjennomføring av endringen

Som vi har sett var det en felles forståelse av behovet for endringer. Dette betyr ikke at man kan møte motstand når endringene skal gjennomføres. Videre vil man i selve gjennomføringen av endringene kanskje måtte gi opp rasjonell dialog en til en om man ikke kommer til enighet (Lokke, 2016).

Forskningsspørsmålet er: *Hvordan kommuniserte man med de interne interessentene i gjennomføringsfasen?* Dette vil avdekke hvordan kommunikasjonen og påvirkningsmulighet de ansatte hadde når nedbemanningen var et faktum.

Det er bred enighet blant informantene at det er avdelingslederen som var ansvarlig for gjennomføringen. At toppledelsen har vært klar på å utnevne en kriseleder til gjennomføringen, kan bidra til mindre tap av motivasjon og engasjement blant de ansatte (Johansen m. fl., 2012). Videre benyttet kriselederen seg av en-til-en kommunikasjon i møter, noe som ga en rik kommunikasjon mellom de involverte.

Alle informantene er tydelig på at det raskt ble oppnådd enighet om prinsippene for utvelgelsen av hvem som måtte gå. Kompetanse ble her viktigste faktor på bekostning av ansenitet. De ansatte påpekte i denne prosessen at det ville føles som urettferdig for flere ansatte, og det var nettopp en av reaksjonene som kom i gjennomføringen.

Ledelsen sier i etterkant at de skulle vært mer reflektert rundt hva valget av kriteriene faktisk kom til å føre til av reaksjoner. Kriteriene var de rette, men man kunne forberedt seg mer på hva det faktisk medførte for den enkelte ansatt som ble berørt.

Avdelingslederen hadde møter med de ansatte for å kartlegge kompetansen til hver enkelt. Dette endte opp i en rangering av de ansatte som førstelinjelederne og de tillitsvalgte fikk mulighet til å komme med innspill på. Lederen understreker at det var viktig for han at de tillitsvalgte kunne være med å påvirke listen, slik at man var sikker på at sammensetningen av de som overlevde ble den beste. Selv om det kom enkelte negative tilbakemeldinger underveis i prosessen beskriver alle seg tilfreds totalt sett. De ansatte mener at deres innvendinger er hørt og har forståelse for at avgjørelser må tas.

Siden konsensus hos de interne interessentene er stor grad av tilfredshet i gjennomføringen, så må man kunne kalle den en suksess, med en god involvering fra de ansattes.

Dette gir støtte til Lokke (2016) som beskriver vellykkede endringsprosesser der man har tid til rådighet. Her er det nettopp høy grad av involvering som er suksessfaktoren.

7.4 Strategier for nedbemanning

Lover og reguleringer er alle organisasjoner i nedbemanningsprosesser nødt å forholde seg til. I tillegg finnes det normer, altså hva som forventes av selskapet å gjøre utover lover og regler (Dahl & Nesheim, 1998). I dette kapitlet besvares et todelt forskningsspørsmål, der del en er om det finnes normer for hva selskapet forventes å gjøre for å unngå oppsigelser. Andre del omhandler om bedriften har hatt en plan der sluttpakker og omplasseringsstrategier er vurdert, for å unngå at de overlevende ikke blir rammet av survivor syndrome (Cascio, 1993).

Det fremkommer i intervju med informantene et klart ønske fra ledelsen sin side og strekke seg langt for å unngå oppsigelser, og gi de ansatte medbestemmelse. De hevder å være opptatt av sitt samfunnsansvar og at de er en inkluderende arbeidslivsbedrift. Dette samsvarer med Gulbrandsen m. fl. (2002) som har ført bevis for at de fleste norske ledere mener at de ansatte bør involveres i stor grad.

En informant fra styret tar til ordet for at selskapet har strukket seg svært langt for å beholde så mange som mulig, kanskje mye lengre enn andre sammenlignbare selskaper ville gjort. Han kaller dette *The NOFI way* som er måten de gjør det på her, men samtidig har denne strategien kostet dem mye i form av et stort underskudd for år 2015. Dette ville kunne vært betydelig redusert om man kun hadde tenkt økonomi sier daglig leder. Dette kan indikere at

normen i selskapet er preget av implisitte kontakter med en felles forståelse om at bedriften vil unngå oppsigelser i det lengste (Dahl & Nesheim, 1998).

I selskaper med normer som dette vil ledelsen med stor sannsynlighet velge en strategi for nedbemanning som er påvirket av dette. Informantene fra ledelsen forteller om lange prosesser før to ansatte gikk av egen fri vilje. Ledelsen kaller dette for lange gode NOFI prosesser der han mener at de gjør det de kan for å være sikker på at hver enkelt føler seg ivaretatt. Videre har de omplassert så mange som mulig gjennom en redesign av arbeid (Iversen m. fl., 2009). Etter dette måtte de gå til oppsigelser som kategoriseres som ufrivillig avgang. Det er i denne prosessen de raskt kommer til enighet gjennom god involvering av de tillitsvalgte om hva kriteriene for nedbemanning skal være. Dette kan antas som en viktig driver for en prosess med minst mulig motstand.

Når det kommer til strategier for de overlevende, kommer det frem at dette ikke er vurdert nøye nok fra ledelsen sin side. De virker noe overrasket over spørsmålet. Etter å ha tenkt litt mener samtlige at det er et godt poeng som de skulle ha tatt mer på alvor. De sier at informasjon og strategier i forhold til den mest berørte avdelingen, er vel planlagt og gjennomført, men at de andre avdelingene og de overlevende ved oljevernavdeling kunne fått mer informasjon.

Det fremkommer at det kan tenkes, at det i andre avdelinger har spredt seg ubegrunnet frykt og usikkerhet på grunn av manglende informasjonen. Det blir og uttalt at det er utfordrende og skulle nedskalere en avdeling samtidig som man skal rose de avdelingene som går bra i andre markedssegment.

De ansatte som er igjen etter nedbemanningen på den aktuelle avdelingen uttrykker en del usikkerhet, noe man kanskje kan tilegne at hele bransjen fortsatt er i en krise. De påpeker manglene evne til sluttpakker, der i alle fall rådgivning burde kunne la seg gjøre i større grad enn hva som fremkommer i denne undersøkelsen. Sluttpakker er ikke en lovfestet rett i arbeidsmiljøloven, men er noe som arbeidsgiveren selv kan vurdere å tilby (Rørvik & Nesheim, 2010).

Undersøkelsen konkluderer med at normen i selskapet er at man ønsker stor grad av involvering og vil unngå oppsigelser i det lengste, dermed har man valgt redesign av arbeidsoppgaver og frivillig avgang som første tiltak. Den manglende strategien for å unngå

survivor syndrome er påfallende, og kan muligens tilskrives manglende erfaring med denne type endringer.

7.5 Tidspunkt for involvering av interessentene

På hvilket tidspunkt man involverer de interne interessentene vil kunne påvirke i hvilken grad de har påvirkningsmulighet. Forsknings spørsmål nummer fem er todelt: *Når ble de ansatte involvert i endringsprosessen? Og: Hadde de ansatte påvirkningskraft på avgjørelsene?*

Informantene fra ledelsen kommer med innrømmelser at de involverte de ansattes tillitsvalgte på et for sent tidspunkt. På dette tidspunktet hadde allerede styret gjort et vedtak på hvor omfattende kuttene skulle være. Ansattes representant i styret var med på disse møtene, men befant seg i en lojalitetskonflikt mellom organisasjonens beste og bevaring av de ansattes arbeidsplasser. Det er videre slått fast at selskapet har forholdt seg til loven når det gjelder nedbemanning noe de ansatte anerkjenner. Samtidig gjør de et poeng av at det var vedtatt nedbemanning før de ble involvert og at de dermed kun hadde påvirkningsmulighet på selve gjennomføringen.

Ledelsen ville muligens ha klart å skape enda tettere bånd mellom dem og de tillitsvalgte ved å informere dem tidligere om hva styret diskuterte og vedtok. En slik tilnærming ville kunne skapt enda større legitimitet for endringen, og vist enda tydeligere at styret og ledelsen faktisk hadde stukket seg langt. Hillestad (2016) påpeker at ledelsen må treffe med sin kommunikasjon siden dette kan gi en stabiliserende effekt.

Effekten av å vente med involveringen synes fra denne undersøkelsen at de ansatte følte at prosessen gikk veldig fort og at de kun hadde reel påvirkningsmulighet på selve gjennomføringen. Dette var altså på det tidspunkt ansatte faktisk måtte gå gjennom ufrivillig avgang (Rørvik & Nesheim, 2010). I forkant av dette hadde ledelsen gjort en betydelig innsats for å omplasseres internt gjennom redesign av arbeidsoppgaver og kartlegge om noen faktisk ville forlate frivillig.

Det kan dermed konkluderes med at ledelsen ikke har klart å kommunisere denne innsatsen godt nok ut hverken til den berørte avdelingen eller til resten av organisasjonen. I forhold til tidspunkt for involvering av de tillitsvalgte er det bred enighet om at dette kom noe for sent. I

selve gjennomføringen følte de ansatte at de kunne påvirke, men at det var en svakhet at avgjørelsene i realiteten allerede var tatt.

8 Ledelsesmessige implikasjoner

I evolusjonspregede endringsprosesser har man, og man bør ta seg tid til utstrakt involvering av de ansatte. At svært mange endringsprosesser ender i fiasko bør tas på alvor.

Denne undersøkelsen beskriver en endringsprosess der de viktigste interne interessentene var totalt sett fornøyd med gjennomføringen, på tross av ledelsen manglende erfaring med denne type endringer.

Grunnen til dette var en direkte og ærlig kommunikasjon fra ledelsen der man etter hvert i prosessen klarte å skape en felles forståelse av at endringene var nødvendig.

Ledelsen klarte og å fremstå som transformerende i sin stil, altså de støttet medlemmene så godt de kunne og det var ikke påfallende mer top-down styring. Ledelseshierarkiet ble beholdt og det var avdelingslederen som gjennomførte nedbemanningen med suksess.

Tidspunktet for involvering av tillitsvalgte bør være så tidlig som mulig for å skape størst mulig grad av legitimitet.

I tillegg bør ledere i større grad være opptatt av hvordan de overlevende opplever hvordan nedbemanningen ble utført. Dette gjennom omfattende kommunikasjon der man viser til at man faktisk har støttet de som måtte gå så langt det lot seg gjøre.

9 Videre forskning

Johansen m. fl. (2012) oppfordrer til flere casestudier for å bygge mer teori rundt håndteringen av de interne interessentene i kriser. Denne studien kan i så måte sies å være et meget beskjedent bidrag.

Nesheim (2013) hevder det er forsket for lite på organisasjoner sine reaksjoner i økonomiske nedgangstider. I disse dager er det gode muligheter for slike studier kanskje spesielt innenfor oljebransjen, men også mediebransjen og finansnæringen som gjennomfører store nedbemanningstiltak.

Denne undersøkelsen har avdekket at ledelsen i en SMB, på tross av manglende erfaring, har klart å gjennomføre en vellykket nedbemanningsprosess. Videre forskning kunne vært utført

ved å se på om ledelsens erfaring med nedbemanning er en viktig driver for om endringsprosessen kan karakteriseres som en suksess eller fiasko.

10 Litteraturliste

- AML (2013). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* (arbeidsmiljøloven)
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, Elsevier.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Balogun, J., & Hailey, H. V. (2008). *Exploring strategic change* (3 utg.). London: Prentice Hall.
- Baruch, Y., & Hind, P. (2000). Survivor syndrome – a management myth? *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 29-45.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133.
- Benoit, W. L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration strategies*. Albany: State university of New York press.
- Billings, R. S., Milburn, T. W., & Schaalman, M. L. (1980). A model of crisis perception: a theoretical and empirical analysis. *Administrative Science Quarterly*, 25, 300-316.
- Breitsohl, H. (2009) Linking organizational crises and reactive strategies via dimensions of legitimacy. *Schumpeter Discussion Papers*, 2009-005.
- Cascio, W. F. (1993). Downsizing: What do we know? What have we learned? *The Academy of Management Perspectives*, 7(1), 95-104.
- Coombs, W. T. (1999). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Los Angeles: Sage.
- Dahl, S. Å., & Nesheim, T. (1998). Downsizing strategies and institutional environments. *Scandinavian Journal of Management*, 14(3), 239-257.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Endresen, R. (2015). *Tromsøfirmaet fikk knallresultat i test, men nå er markedet helt dødt*. Hentet 16. november 2015 fra: <http://www.nord24.no/oljevern/nofi/tromsofirmaet-fikk-knallresultat-i-test-men-na-er-markedet-helt-dodt/s/5-32-42166>
- Enterpriseeuropenetwork (2015). Hentet 15. november 2015 fra: <http://www.enterpriseeuropenetwork.no/no/Nyheter-fra-EEN-Norge/Er-du-en-SMB/>
- Gjelsvik, M. (2007). *Innovasjonsledelse*. Ledelse av innovasjon og internt entreprenørskap. Bergen: Fagbokforlaget.

- Gulbrandsen, T., Engelstad, F., Klausen, T. B., Skjeie, H., Teigen, M., & Østerud, Ø. (2002). *Norske Makteliter* (1 utg.). Gyldendal Norsk Forlag: Oslo
- Grenness, T. (2012). På jakt etter en norsk ledelsesmodell. *Magma*, 15(4), 51-59.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2004). *Metode og dataanalyse*. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Grundy, T. (1998). Strategy implementation and project management. *International Journal of Project Management*, 16(1), 43–50.
- Hayes, J. (2007). *The theory and practice of change management* (2 utg.). New York: Palgrave McMillan.
- Hegnar.no (2016) Kurs i SDRL (Seadrill) på Oslo Børs. Lastet ned 11.02.2016 fra: <http://www.hegnar.no/Marked/?s=seadrill>.
- Hillestad, T., (2016). Toppledelsens troverdighet ved kriser; når og hvorfor fungerer ulike kommunikasjonsstrategier? *Magma*, 19(4), 45-55.
- Iversen, C. B., Mollestad, E., & Nesheim, T. (2009). Nedbemanning i Dagbladet; Hvordan reagerer de ansatte? *Magma*, 12(7), 30-37.
- Johansen, W., Aggerholm, H. K., & Frandsen, F. (2012). Entering new territory: A study of internal crisis management and crisis communication in organizations. *Public Relations Review*, 38(2), 270-279.
- Kuvaas, B., Buch, R., Dysvik, A., & Haerem, T. (2012). Economic and social leader–member exchange relationships and follower performance. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 756-765
- Kvale, S. (2007). *Doing interviews*. London: SAGE publications, Inc.
- Lewis, L. K. (2007). An organizational stakeholder model of change implementation communication. *Communication Theory*, 17(2), 176-204.
- Lindell, M., & Arvonen, J. (1996). The Nordic management style in a European context. *International studies of Management and Organization*, 26(3), 73–92.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, California: Sage.
- Lokken, E.T. (2016). Kommunikasjon i krisepregede omstillinger. *Magma*, 19(4), 69-74.
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2006). Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, 6(2), 217-231.
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.

- Mitroff, C., Alpaslan, E.S., & O'Connor, P. M. (2014). *Everybody's business: reclaiming the true management skills in business higher education*. New York.
- Mumford, M. D., Antes, A. L., Caughron, J. J., & Friedrich, T. L. (2008). Charismatic, ideological, and pragmatic leadership: Multi-level influences on emergence and performance. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 144-160.
- Mælum, E., & Engebretsen, M. (2016). *Oljeprisfall gav negativ årsvekst i produsentprisindeksen*. Hentet 11. februar 2016 fra: <https://www.ssb.no/priser-og-prisindekser/artikler-og-publikasjoner/oljeprisfall-gav-negativ-arsvekst-i-produsentprisindeksen>.
- Nesheim, T., Olsen, K., & Kalleberg, A. L. (2007). Nedbemanning: Hvem er mest utsatt og hvordan påvirkes arbeidsvilkårene? *Søkelys på arbeidslivet*, 24(3), 3–15.
- Nesheim, T. (2013). Bemanningstiltak som kriseløsning; determinanter og konsekvenser for endringskapasitet. *Søkelys på arbeidslivet*, 30(3), 222-234.
- Nesheim, T. (2016). Kriseledelse og organisering; fast, fleksibel eller improvisert struktur. *Magma*, 19(4), 35-44.
- Nesse, S. (2016). Perspektiver på effektiv kriseledelse. *Magma*, 19(4), 14-15
- NOFI (2014). Årsberetning.
- NTB., & Nysveen, E. A. (2016). *Over 30.000 jobber kuttet i oljenæringen*. Hentet 10. februar 2016 fra: <http://e24.no/energi/oljebremser/over-30-000-jobber-kuttet-i-oljenaeringen/23609683>.
- O'Reilly, C., & Tushman, M. (2004). "The ambidextrous organization". *Harvard Business Review*, 82(4), 74-81.
- Padgett, D. R. G., Cheng, S. S., & Parekh, V. (2013). The quest for transparency and accountability: Communicating responsibly to stakeholders in crises. *Asian Social Science*, 9(9), 31-44.
- Parr, O. S. (2016). *Tøffe lønnskutt i Aker Solutions*. Lastet ned 11. februar 2016 fra: <http://hegnar.no/Nyheter/Energi/2016/02/Toeffe-loennskutt-i-Aker-Solutions>.
- Pettersen, E. (2014). *Tromsø-selskap med knallsuksess i utlandet*. Hentet 16. november 2015 fra: <http://www.tv2.no/a/5464082>.
- Proff.no (2016). *Nofi Tromsø As Avd Tromsø*. Lastet ned 21. oktober 2016 fra: <http://www.proff.no/selskap/nofi-troms%C3%B8-as-avd-troms%C3%B8/kval%C3%B8ya/skipsutstyr-og-fiskeredskap-engros/IG43ATG10KN/>
- Rubin, H., & Rubin, I. (1996). Qualitative interviewing: the art of hearing data. *Library and Information Science Research*, 18(2), 194-195.

- Rørvik, R., & Nesheim, T. (2010). Tilpasning til en ny virkelighet – Nedbemanning og omorganisering i norske mediebedrifter. *Norsk medietidsskrift*, 17(04), 322-347.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students* (6 utg.). Pearson Education Limited: England.
- Terreberry, S. (1968). The evolution of organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 12(4), 590-613.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Travaglione, A., & Cross, B. (2006). Diminishing the social network in organizations: does there need to be such a phenomenon as ‘survivor syndrome’ after downsizing? *Strategic Change*, 15(1), 1-13.
- Vie, O. E. (2012). Ledelse på norsk; I skjæringspunktet mellom faglig og profesjonell ledelse. *Magma*, 15(4), 60-67.
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2012). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behaviour*, 35(1), 5-21.
- Weick, K. E. (2007). The generative properties of richness. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 14-19.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4 utg.). Thousand Oaks, CA: Sage
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10, 285–305.

Vedlegg 1 - Intervjuguide for ledere

1. Introduksjon

- Presentasjon av meg og formålet med min studie.
- Gjør rede for at informanten kan velge å være anonym og gir garantier for konfidensialitet.
- Klargjør hvorfor jeg ønsker å ta opp samtalen og hvordan lydfilen vil bli oppbevart til den blir slettet.
- Gir rom for eventuelle spørsmål før vi starter.
- Start opptak.

- Informantens navn og stilling.
- Hvilken avdeling jobber du i?
- Hvor lenge har du jobbet her?

2. Felles forståelse

- Vil du bruke begrepet krise om situasjonen man kom i?
- Når du tenker tilbake, så du «krisen» komme?
- Tror du at det har vært en felles forståelse av situasjonen?
- Evt. oppfølgingsspørsmål.

3. Interne interessenter

- Hvem anser du som de viktigste interne interessentene i NOFI? (ansatte, styre, mellomledere)
- Har du reflektert over hvem som har mest makt av disse?
- Er det noen grupperinger du har opplevd mer motvillig mot endringer enn andre?
- Hvem er det som er ansvarlig for å lede endringsprosessen? (kriseleder)
- Evt. oppfølgingsspørsmål.

4. Planlegging for endring

- Hadde NOFI en plan for hvordan man kunne handtere en evt krise som man har opplevd?
- Ville en slik plan kunne hjulpet deg i håndteringen av situasjonen som oppsto?
- Hadde dere diskutert de forskjellige mulighetsrommene dere hadde?
- Hadde dere en strategi for nedbemanning/omorganisering?
- Evt. oppfølgingsspørsmål.

5. Erfaring med kriser og nedbemanning

- Har du tidligere vært gjennom en slik situasjon som leder?
- Ble det vurdert å ta inn eksterne konsulenter?
- Følte du at du hadde nødvendig kompetanse/erfaring med omorganisering/nedbemanning?

- I ettertid ser du noe som kunne vært gjort annerledes.
- Har dere evaluert endringsprosessen så langt?
- Evt. oppfølgingsspørsmål.

6. Kommunikasjon

- Hvordan har dere kommunisert at situasjonen var vanskelig?
- Hadde dere en bevisst strategi for kommunikasjon?
- Endret budskapet seg ettersom krisen utviklet seg?
- Hvem i ledelsen har ansvaret for dialogen med de ulike interessentene?
- Hvordan kanaler (mail, sms, møter osv) anser du som den viktigste arena for kommunikasjon?
- Gjelder dette uansett hvilke interessenter (ansatte, styre, tillitsvalgte osv.) man kommuniserer med?
- Hvordan tror du at måten dere har kommunisert på er mottatt av de ulike? (fått noen tilbakemeldinger)
- Evt. oppfølgingsspørsmål.

7. Lederstil i krise

- Føler du at du har hatt nødvendig støtte av dine overordnede?
- Har du måtte være mer direkte (autoritær) i dine avgjørelser nå enn nå fokuset var på vekst?
- Hvor viktig synes du det er å involvere dine underordnede i viktige avgjørelser (f.eks strategi)?
- Er det like viktig å involvere dem når man er i en krise?
- Kan man ta seg tid til demokratiske prosesser i like stor grad i krisetider som i vekstfaser?
- Evt. oppfølgingsspørsmål.

8. Survivor syndrom

- Hvordan takler de som er igjen det at jobben deres sto i fare?
- Tror du de er usikker i dag?
- Tar de på seg nye oppgaver eller yter de motstand?
- Brukte dere sluttpakker?
- Ga dere karrierrådgivning?
- Evt. oppfølgingsspørsmål.

9. Åpne spørsmål

- Noe du har lyst å si?
- Hvordan vil du beskrive endringsprosessen totalt sett?
- Noe du tenker kunne vært gjort annerledes?
- Tror du dere er ferdig, eller vil det komme nye runder med nedbemanning?

Vedlegg 2 -Intervjuguide for ansatte

1. Introduksjon

- Presentasjon av meg og formålet med min studie.
- Gjør rede for at informanten kan velge å være anonym og gir garantier for konfidensialitet.
- Klargjør hvorfor jeg ønsker å ta opp samtalen og hvordan lydfilen vil bli oppbevart til den blir slettet.
- Gir rom for eventuelle spørsmål før vi starter.
- Start opptak.

- Informantens navn og stilling.
- Hvilken avdeling jobber du i?
- Hvor lenge har du jobbet her?

2. Felles forståelse

- Vil du bruke begrepet krise om situasjonen man kom i?
- Når du tenker tilbake, så du «krisen» komme?
- Tror du at det har vært en felles forståelse av situasjonen?
- Evt. oppfølgingsspørsmål.

3. Interne interessenter

- Hvem anser du som de viktigste interne interessentene i NOFI? (ansatte, styre, mellomledere)
- Har du reflektert over hvem som har mest makt av disse?
- Er det noen grupperinger du har opplevd mer motvillig mot endringene enn andre?
- Hvem er det som er ansvarlig for å lede endringsprosessen? (kriseleder)
- Evt. oppfølgingsspørsmål.

4. Erfaring med kriser og nedbemanning

- Har du tidligere vært gjennom en slik nedbemanning?
- Følte du at lederne hadde nødvendig kompetanse/erfaring med omorganisering/nedbemanning?
- I ettertid ser du noe som kunne vært gjort annerledes.
- Har dere evaluert endringsprosessen så langt?
- Evt. oppfølgingsspørsmål.

5. Kommunikasjon

- Hvordan oppfattet du budskapet fra ledelsen i starten?
- Var dialogen med ledelsen god?
- Endret dialogen karakter ettersom krisen utviklet seg?
- Hvem i ledelsen (avdelingsleder, NK, toppleder) har dere fått informasjon fra?
- Hvordan kanaler (mail, sms, møter osv) ble mest brukt for kommunikasjon?
- Evt. oppfølgingsspørsmål.

6. Lederstil i krise

- Har du opplevd at noen av lederne fremstår som mer direkte (autoritær)?
- Har dere følt dere involvert i like stor grad nå som ved normal drift?
- Føler du at ledelsen fremstår som før krisen, eller er de tøffere?
- Kan man ta seg tid til demokratiske prosesser i like stor grad i krisetider som i vekstfaser?
- Evt. oppfølgingsspørsmål.

7. Survivor syndrom

- Hvordan takler de som er igjen det at jobben deres sto i fare?
- Tror du de er usikker i dag?
- Tar de på seg nye oppgaver eller yter de motstand?
- Brukte dere tilbudt sluttpakker?
- Fikk dere tilbud om karrierrådgivning?
- Evt. oppfølgingsspørsmål.

8. Åpne spørsmål

- Noe du har lyst å si?
- Hvordan vil du beskrive endringsprosessen totalt sett?
- Noe du tenker kunne vært gjort annerledes?
- Tror du dere er ferdig, eller vil det komme nye runder med nedbemanning?

Vedlegg 3 – Organisasjonskart NOFI (Grupper og utvalg)

Et dokument i kvalitetsstyringssystemet til NOFI Tromsø AS

Side 1 av 1

Doknr.: **A120-VB-298**

Tittel: **Organisasjonskart NOFI Tromsø AS -
Grupper og utvalg**

NOFI

Hovedversjonsnr.: 7.0 Hovedversjon godkjent av: **Olav Småbakk**

Hovedversjonsdato: 18.11.2015 Status (arbeidsflytstatus): **Godkjent**

Underversjon: 7.0

NOTE: Se A120-VB-010, Organisasjonskart NOFI AS – Oversikt

Grupper og utvalg:

Ledergruppe:

Torggrim Rørtveit, Daglig leder
Olav Småbakk, Leder Produksjon, Teknologi og Utvikling, NK Daglig leder NOFI Tromsø AS
Dag Nilsen, Utviklingssjef/Teknisk sjef
Kjell E. Winge, Innkjøp-/logistikksjef

Kvalitetsstyringsgruppe:

Olav Småbakk, Leder Produksjon, Teknologi og Utvikling, NK NOFI Tromsø AS
Kjell E. Winge, Innkjøp-/logistikksjef/HMS-ansvarlig
Birgit Pedersen, Prosjektleder/Ingeniør Oljevernnavdeling
Lene C. Fredriksen, Kvalitetsleder

Revisjonsgruppe Kvalitetsstyring:

Birgit Pedersen, gruppeleder
Kjell E. Winge

AMU:

Leder:	Olav Småbakk
Koordinator/referent:	Kjell E. Winge
Ledelsens representanter:	Olav Småbakk Kjell E. Winge
Vara for ledelsen:	Torggrim Rørtveit
Ansattes representanter	Kai Morten Brox Tor-Kristian Fagerheim
Vara for Kai Morten Brox	Stephan Richardsen
Vara for Tor-Kristian Fagerheim	Siw-Merethe Edvardsen

Verneombud:

VO Hansnes:	Steve Jensen
VO Industriplast Eidkjosen:	Stephan Richardsen
HVO+VO Øvrige bygg Eidkjosen:	Kai Morten Brox

Industrivern:

Industrivernleder:	Kjell E. Winge
Innsatsleder 1:	Tor Kristian Fagerheim
Innsatsleder 2:	Hallvar Johansen
Innsatspersonell:	Geir Olaf Hansen
Innsatspersonell:	Knut Olsen
Innsatspersonell:	Kai Morten Brox

Tillitsvalgt:

Hovedtillitsvalgt:	Dimitros Kourtzakis
Tillitsvalgt Hansnes:	Kevin Kristiansen

Subject to contractual terms to the contrary, this document and its content are the property of NOFI Tromsø AS and may not be reproduced or shown to any third party without our prior written approval.
Om ikke annet er avtalt i kontraktsbetingelser er dette dokumentet NOFI Tromsø AS sin eiendom og skal ikke kopieres eller vises tredjeperson uten vår skriftlige forhåndsgodkjenning.

Vedlegg 4 – Organisasjonskart NOFI (Prod, teknologi &FOU)

Et dokument i kvalitetstyringssystemet til NOFI Tromsø AS

Side 1 av 1

Doknr.: **A120-VB-020**

Tittel: **Organisasjonskart NOFI Tromsø AS - Produksjon, Teknologi og Utvikling**

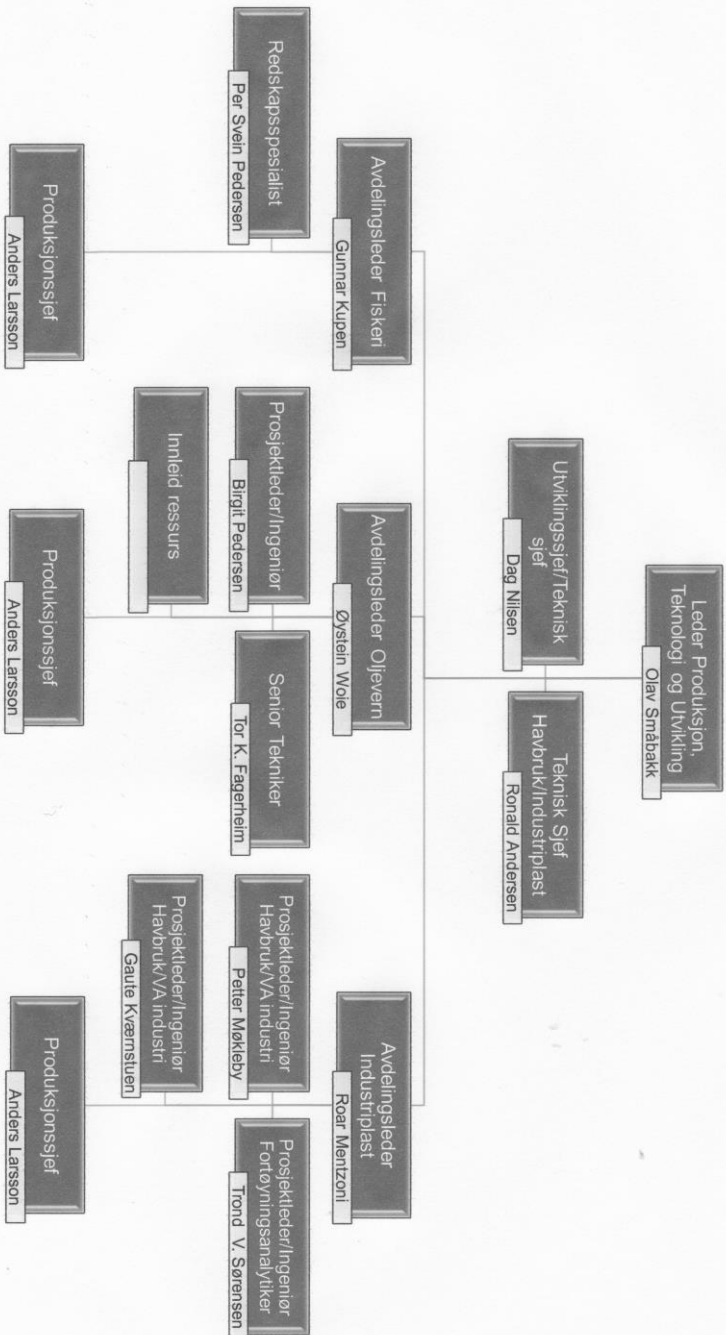
NOFI

Hovedversjonsnr.: 2.0 Hovedversjon godkjent av: Lene C Fredriksen

Hovedversjonsdato: 19.01.2016 Status (arbeidsflystatus): Godkjent

Underversjon: 2.0

Note: Se A120-VB-010, Organisasjonskart NOFI Tromsø AS - Oversikt



Subject to contractual terms to the contrary, this document and its content are the property of NOFI Tromsø AS and may not be reproduced or shown to any third party without our prior written approval. Om ikke annet er avtalt i kontraktspapirer er dette dokumentet NOFI Tromsø AS sin eiendom og skal ikke kopieres eller vises tredje personer uten vårt skriftlige forhindsgodkjenning.

Vedlegg 5 – Organisasjonskart NOFI (Oljevernnavdeling)

Et dokument i kvalitetsstyringsystemet til NOFI Tromsø AS

Side 1 av 1

Doknr.: **A120-VB-016**

Tittel: **Organisasjonskart NOFI Tromsø AS - Oljevernnavdeling**



Hovedversjonsnr.: 5.0

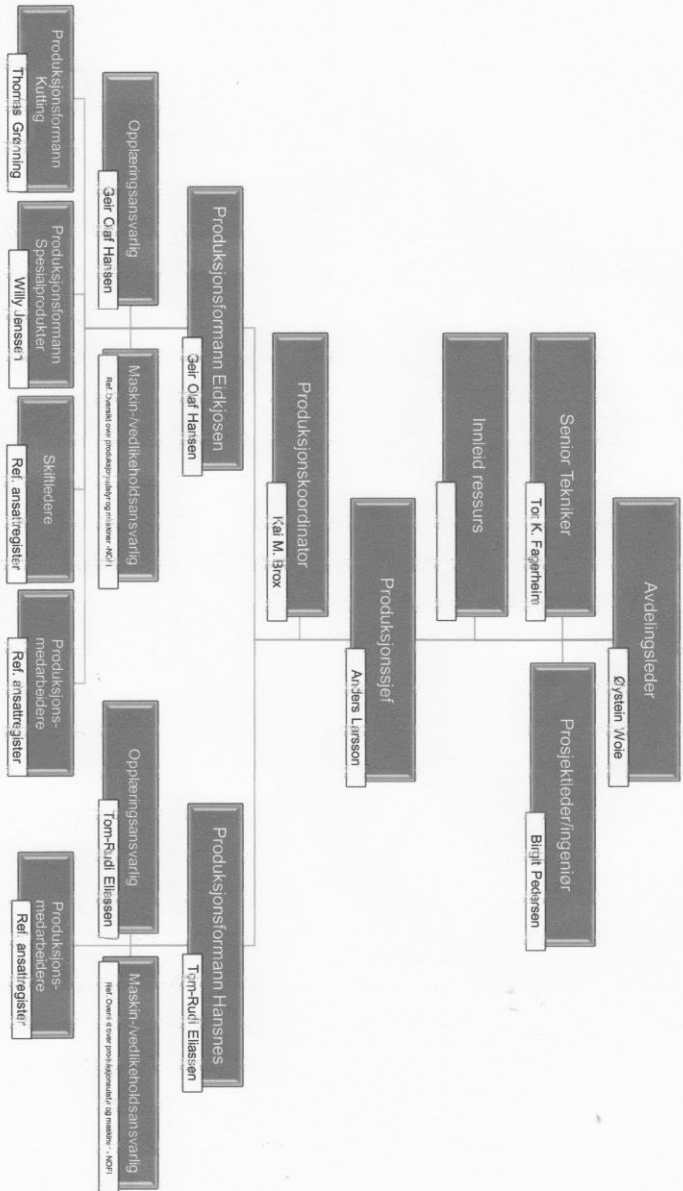
Hovedversjon godkjent av: Lane C. Fredriksen

Hovedversjonsdato: 06.01.2016

Status (arbeidsflystatus): Godkjent

Utløpsdato: 5.0

Note: Se A120-VB-010, Organisasjonskart NOFI Tromsø AS - Oversikt



Subject to our standard terms to the contrary, this document and its content are the property of NOFI Tromsø AS and may not be reproduced or otherwise used without our prior written approval. Om ikke annet er avtalt, forbeholdt alle rettigheter. Dette dokumentet er eiendom og skal ikke kopieres eller utveksles uten vår skriftlige forhånds godkjenning.

