

985511

985970

985782



Motstand i nedbemanningsprosesser

Bacheloroppgave (BCR3100) ved Høyskolen Kristiania

VÅR 2016

Antall ord: 14 613

«Denne bacheloroppgave er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger».

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som et avsluttende prosjekt i våre studier i HR og Personalledelse ved Høyskolen Kristiania våren 2016. Utgangspunktet for oppgaven er en interesse for organisasjoner i endring, en interesse som har utviklet seg gjennom tre års studier. Vi ønsket innsikt i hvordan organisasjoner reagerer på omfattende endringer, og hvordan man håndterer motstanden som kan oppstå i slike prosesser. Endringer, særlig i form av nedbemanning har interessert oss, og vi har jobbet ut ifra et ønske om å forstå hvordan nedbemanning påvirker organisasjoner som helhet. Vi føler oss derfor heldige som fikk undersøke dette i DOF Subsea, en organisasjon anerkjent for sitt gode HR-arbeid, og som samtidig er preget av nedgangen i oljebransjen. Dette ga oss muligheten til å gjøre et casestudie med problemstillingen *“hvordan kan organisasjoner håndtere motstand i en nedbemanningsprosess?”*

Vi vil bruke anledningen til å takke DOF Subsea og DOF Subsea Norway, med en særlig takk til Kathleen Mathisen for tiden de har brukt på oss. Måten de har tatt oss imot på gjorde at vi fikk et best mulig utgangspunkt for oppgaven. I tillegg vil vi takke Tore Fagernes, han har vært en inspirator og skapt stort engasjement fra dag èn på Høyskolen Kristiania. Som veileder har han støttet og utfordret oss i våre beslutninger og vært en avgjørende ressurs for oppgaven. En videre takk rettes til Saharam Alghassi for metodeveiledning og engasjement for oppgaven. Vi ønsker også å takke Lene Larssen i HR Norge for alt engasjement. Hun har vært en uvurderlig ressurs og sparringspartner i arbeidet med å finne et spennende tema og relevant teori. Til slutt ønsker vi å takke Høyskolen Kristiania som over tre år har investert tid og ressurser i vår utdanning slik at vi nå er klare for å sette tilegnet kunnskap ut i praksis.

15.05.2016, Oslo

985511, 985782, 985970

Abstract

Denne bacheloroppgaven tar for seg hvordan bedrifter kan håndtere motstand blant sine ansatte i nedbemanningsprosesser. Den har særlig fokus på hvordan *forankring i ledelsen, kommunikasjon og medarbeiderinvolvering* kan anvendes som verktøy for å håndtere motstand. Disse temaene utgjør oppgavens forskningsspørsmål. Gjennom empiriske undersøkelser har vi sett på hvordan disse faktorene virket inn på den nedbemanningsprosessen DOF Subsea Norway gjennomførte i 2015. Problemstillingen ble sett i lys av Kurt Lewin sine tre endringsfaser; *unfreeze, change* og *freeze*. For å få dybdeforståelse av motstand knyttet til nedbemanningsprosessen i DOF Subsea, benyttet vi kvalitativ metode. Gjennom syv dybdeintervjuer fikk vi innsikt i hvordan motstand mot endring oppstod og ble håndtert av ledelsen. Våre undersøkelser bekreftet at tematikken i forskningsspørsmålene har en effekt på håndtering av motstand i nedbemanningsprosesser. Vi gjorde særlige funn knyttet til viktigheten av tilstrekkelig ledelsesforankring, kommunisering av endringsrasjonalet på en helhetlig måte, og hvordan man kan unngå dobbeltbindinger. Vi fant også at man må forankre ny organisasjonsvirkelighet, ha god dialog med fagforeninger og øvrige ansatte, tilrettelegge for genuin medarbeiderinvolvering samt prioritere debrifing for å håndtere motstand i nedbemanningsprosesser.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Abstract	3
1.0 Innledning	1
1.1 Problemstilling	1
1.2 Forskningsspørsmål	1
1.3 Konseptuell modell	2
1.4 Fremgangsmåte	3
1.5 Bakgrunn for oppgaven	4
1.5.1 Valg av organisasjon	4
1.5.2 Casebeskrivelse	4
2.0 Teori	5
2.1 Endring	5
2.1.1 Endringsfaser.....	6
2.1.2 Motstand mot endring	7
2.2 F1: Hvordan kan forankring i ledelsen føre til god kommunikasjon?	9
2.3 F2: Hvordan kan god kommunikasjon legge til rette for medarbeiderinvolvering?	11
2.4 F3: Hvordan kan medarbeiderinvolvering styrke forankring i ledelsen?	13
3.0 Metodisk tilnærming	14
3.2 Casestudier	15
3.3 Utvalg	15
3.4 Datainnsamling	16
3.4.1 Dybdeintervju.....	16
3.4.2 Intervjuguide	16
3.4.3 Gjennomføring	17
3.5 Reliabilitet	18
3.6 Validitet	18
3.7 Metoderefleksjon	19
3.8 Etiske hensyn	19
3.9 Dataanalyse	20
3.9.1 Transkribering	20
3.9.2 Koding.....	20
4.0 Analyse	21
4.1 F1: Hvordan kan forankring i ledelsen føre til god kommunikasjon?	21
4.1.1 Unfreeze	21
4.1.2 Change.....	25
4.1.3 Freeze	29
4.2 F2: Hvordan kan god kommunikasjon legge til rette for medarbeiderinvolvering?	29
4.2.1 Unfreeze	29

4.2.2 Change.....	32
4.2.3 Freeze	37
4.3 F3:Hvordan kan medarbeiderinvolvering styrke forankring i ledelsen?	38
4.3.1 Unfreeze	38
4.3.2 Change.....	39
4.3.3 Freeze	39
5.0 Konklusjon	41
5.1 Svar på problemstilling	41
5.2 Anbefaling	41
5.2.1 F1: Hvordan kan forankring i ledelsen føre til god kommunikasjon?	41
5.2.2 F2: Hvordan kan god kommunikasjon legge til rette for medarbeiderinvolvering?	42
5.2.3 F3: Hvordan kan medarbeiderinvolvering styrke forankring i ledelsen?.....	43
5.3 Forslag til videre forskning.....	44
6.0 Kritikk til egen forskning	45
7.0 Litteraturliste	46

Vedlegg:

Vedlegg 1: Intervjuguide leder

Vedlegg 2: Intervjuguide medarbeider

Vedlegg 3: Transkribert intervju

Modeller:

Modell 1: Konseptuell modell

Modell 2: Modell for koding av data

1.0 Innledning

Denne oppgaven tar for seg hvordan organisasjoner kan *håndtere motstand mot endring*. Spesifikt ser vi på endring i form av nedbemanning, da dette er en komplisert og motstandsfremmende endringsform norske bedrifter må forholde seg til (NRK). Norsk økonomi har siden 2015 blitt påvirket av lave oljepriser og dermed en nedgang i oljemarkedet. Dette får ringeffekter i de fleste bransjer, og for mange selskaper er krav til nedbemanning et faktum (TEKNA, 2015). Vi har i denne oppgaven kartlagt effektive tiltak som bidrar til økt forståelse for nedbemanningsprosesser. Dette vil gjøre at man som organisasjon kan gjennomføre bedre prosesser ved å håndtere endringsmotstand. Vi valgte å se på *forankring i ledelsen, kommunikasjon og medarbeiderinvolvering* som mulige faktorer for å bidra til å håndtere motstand. De funn vi gjorde i den praktiske studien ble sammenlignet med relevant teori, og vi kartla gap og hvilke konsekvenser dette fikk for DOF Subsea. Avslutningsvis svarer vi på problemstillingen i lys av våre forskningsspørsmål, og kommer med anbefalinger til hvordan organisasjoner kan bli bedre rustet til å håndtere motstand i nedbemanningsprosesser.

1.1 Problemstilling

Hvordan kan organisasjoner håndtere motstand i en nedbemanningsprosess?

- Et casestudie av endringsmotstand i DOF Subsea Norway.

1.2 Forskningsspørsmål

Vi svarte på problemstillingen gjennom bruk av forskningsspørsmål som fokuserer på tre temaer vi mener er relevante å vurdere i arbeidet med å håndtere motstand i nedbemanningsprosesser.

Forskingsspørsmålene ser slik ut:

F1: *Hvordan kan forankring i ledelsen føre til god kommunikasjon?*

F2: *Hvordan kan god kommunikasjon legge til rette for medarbeiderinvolvering?*

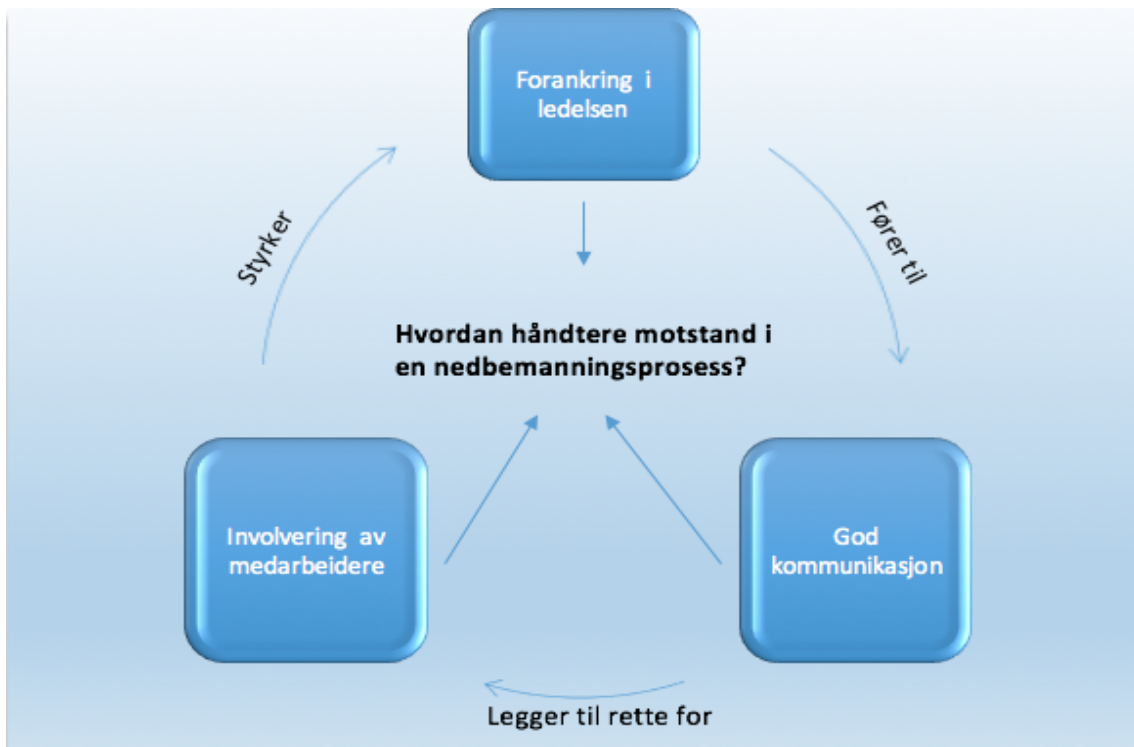
F3: *Hvordan kan medarbeiderinvolvering styrke forankring i ledelsen?*

Hvert enkelt forskningsspørsmål ble kontinuerlig vurdert opp mot problemstillingen, altså hvordan de kan bidra til å håndtere motstand i en nedbemanningsprosess.

Årsaken til at vi har valgt å se på de temaene som ligger til grunn for forskningsspørsmålene, er en undersøkelse gjort av PricewaterhouseCoopers (PwC 2015). Undersøkelsen ble gjennomført i 500 norske bedrifter, og ser på hvilke faktorer som vurderes som viktige for å håndtere motstand. Vi har tatt utgangspunkt i tre av de fire faktorene som vurderes som viktigst. Den faktoren som vurderes som tredje viktigst er *rettferdig behandling*. Vi valgte bort denne faktoren til fordel for den som vurderes som fjerde viktigst, *god kommunikasjon*. Dette gjorde vi fordi oppgavens omfang er begrenset, og vi vurderte *god kommunikasjon* til å være en faktor som organisasjoner kan bruke mer aktivt for å håndtere motstand mot endring.

1.3 Konseptuell modell

Vi har valgt å vise sammenhengen mellom problemstillingen og forskningsspørsmålene i en konseptuell modell. Dette for å skape et rammeverk for oppgaven som knytter sammen de tre temaene *ledelsesforankring*, *kommunikasjon* og *medarbeiderinvolvering*. Modellen viser hvordan de ulike forskningsspørsmålene vi jobbet ut fra påvirker hverandre, og på den måten bidrar til å håndtere motstand.



Modell 1: Konseptuell modell

Man ser av modellen hvordan ledelsesforankring kan føre til god kommunikasjon, hvordan god kommunikasjon kan legge til rette for medarbeiderinvolvering, samt hvordan dette kan styrke ledelsesforankring. Modellen viser videre hvordan de tre faktorene kan bidra til å håndtere motstand i nedbemanningsprosesser.

1.4 Fremgangsmåte

For å besvare vår problemstilling har vi satt oss inn i relevant endringsteori. Videre gjennomførte vi dybdeintervjuer med ansatte i DOF Subsea, og analyserte funnene som fremkom av våre undersøkelser. Funnene ble analysert i lys av de forskningsspørsmål vi anvender for å besvare problemstillingen. Vi så på hvordan disse temaene ble håndtert i hver enkelt av Lewins (1948) tre endringsfaser, *unfreeze*, *change* og *freeze*. De tre forskningsspørsmålene i kombinasjon med Lewins endringsfaser utgjør oppgavens rammeverk og avgrensning.

1.5 Bakgrunn for oppgaven

Oljebransjen har siden høsten 2014 opplevd en betydelig nedgang. Dette forklarer Torbjørn Kjus i DNB Markets med at USA har økt sin produksjon av skiferolje, tilførsel av oljefat som ikke tidligere var tilgjengelige på markedet, og OPECs beslutning om å kjempe mot amerikansk skiferolje om markedsandeler (E24). Dette har samlet ført til en nedgang i oljeprisen, og Statistisk Sentralbyrå har predikert at 30.000 vil miste jobben i oljebransjen i løpet av kort tid (SSB). Bransjeorganisasjonen Olje og Gass anslår nesten det dobbelte, at 50.000 mister jobben innen 2018 (NRK). Nedbemanningene kommer som en konsekvens av krav til kostnadsbesparelse, og vurderes som en av de vanskeligste formene for endring en organisasjon kan gjennomføre (TEKNA 2015). Utgangspunktet for denne oppgaven var derfor et ønske om å forstå hvordan organisasjoner kan håndtere motstand mot organisatoriske endringer, som nedbemanning.

1.5.1 Valg av organisasjon

DOF Subsea er et internasjonalt leverandørselskap til olje- og gassindustrien. De leverer komplekse subsea-løsninger, både i form av langsiktig utleie av flåter, samt gjennomføring av undersjøiske operasjoner på inntil 4000 meter under havoverflaten. Fordelt på ulike datterselskap og geografiske lokasjoner i alt fra Nord-Atlanteren, Mexico-gulfen, Asia, Brasil og Vest-Afrika utgjør DOF Subsea et team bestående av nesten 1900 offshore-ansatte. De har kontorer i store deler av verden, og i tillegg til hovedkvarteret i Bergen, har de kontorer i USA, Storbritannia, Singapore, Canada, Brasil, Australia og Angola. DOF Subsea Norway er et datterselskap i DOF Subsea, og det er denne delen av organisasjonen som opererer i Nordsjøen. Selskapet drifter syv båter, og har 101 ansatte offshore og 85 på land. Alle onshore-ansatte jobber på selskapets hovedkontor i Bergen. Det er nedbemanningen DOF Subsea Norway gjennomførte i 2015 vi undersøker i denne oppgaven, og det er DOF Subsea Norway det refereres til når vi videre omtaler DOF Subsea.

1.5.2 Casebeskrivelse

DOF Subsea begynte i høsten 2014 å forberede organisasjonen på behov for kostnadskutt og potensiell nedbemanning. I starten av 2015 begynte selve nedbemanningsprosessen som foregikk

over to omganger, hvor først 10 ansatte måtte gå, og deretter 50 til. Offshore-ansatte ble hardest rammet gjennom avdelingene ROV og Survey, men det ble foretatt nedskjæringer også onshore. Her var det primært innkjøp og finans som ble rammet. Selve nedbemanningsprosessen tok femseks måneder, og ble avsluttet ved inngangen til sommeren 2015. Nedbemanningen ble ledet av ledelsen i DOF Subsea Norway, med mye støtte fra HR-avdelingene i både mor- og datterselskapet.

2.0 Teori

For å besvare vår problemstilling tok vi utgangspunkt i teori knyttet til endringsprosesser i organisasjoner, og så nedbemanningen i DOF Subsea i lys av denne teorien.

2.1 Endring

En *endring* kan, i et organisatorisk perspektiv, defineres som forandringer i ytre eller indre rammebetingelser som får konsekvenser for organisasjonens interesser. Dette innebærer at tradisjonelt tankesett og handlingsmønster blir utfordret, og en ny organisasjonsvirkelighet skapes (Hennestad og Revang, 2012, 82).

Man skiller gjerne mellom *endring* og *utvikling*, hvor en utviklingsprosess kjennetegnes av mindre og mer kontinuerlige forandringer i organisasjonen. Endring er på sin side gjerne mer omfattende. *Proaktive endringer* tar utgangspunkt i at man predikerer markedsendringer eller ser muligheter til endring som vil gagne organisasjonen. Slike endringer er ofte godt planlagte og enklere å gjennomføre. *Reaktive endringer* forekommer på bakgrunn av press fra markedet eller interesser. Dette innebærer at endringen forekommer som en konsekvens av noe, og i etterkant av at presset oppstår. Denne formen for endring kan være preget av hastverk, og oppleves ofte mer usikre (Jacobsen og Thorsvik 2011, 353).

Nedbemannning er en form for endring og defineres av Nesheim m.fl. som ”en planlagt reduksjon i antall ansatte i en organisasjon; gjennom oppsigelser og/eller bruk av andre virkemidler for å få den ansatte til å slutte.” (Nesheim m.fl., 2007).

2.1.1 Endringsfaser

Organisasjonspsykologen Kurt Lewin (1948) har utarbeidet en modell for organisatorisk endring. Utgangspunktet for modellen er at organisasjoner betraktes som systemer, og dermed kan gå inn og ut av stabile og ustabile faser. I lys av dette deler Lewin (1948) endringsprosesser inn i tre faser, *unfreeze*, *change* og *freeze*.

Unfreeze beskriver fasen *før* man iverksetter endringen. Fokus her ligger på å skape et endringsrasjonale. Man må forberede organisasjonen på endring, og tydeliggjøre behovet slik at de ansatte blir endringsvillige. Da endring ofte innebærer store forandringer og ustabilitet for de involverte, kan man oppleve at organisasjonen er «satt» i gamle mønstre og derfor mindre endringsvillig (Lewin 1948). Et tiltak for å unngå dette er å skape en *burning platform*. Den har til hensikt å skape et endringspress, slik at de ansatte får økt motivasjon og forståelse for endringen. Dette endringspresset bør alltid forekomme i kombinasjon med en tydelig visjon av hvor man er på vei, slik at de ansatte opplever trygghet i endringsprosessen (Lewin, 1948).

Change er selve endringen, med andre ord de konkrete prosesser og tiltak knyttet til å gå fra A til B. Dette kalles ofte endringsrommet, og er det kontinuum mellom nåsituasjon og fremtidig ønsket situasjon (Hennestad og Revang, 2012, 138). Det er i denne fasen man implementerer tiltak for å bevege organisasjonen i ønsket retning (Lewin 1948). I arbeidet med dette oppstår ofte usikkerhet internt i organisasjonen, og det er vesentlig med mye informasjon og kommunikasjon for å vedlikeholde motivasjon for endring (Kaufmann og Kaufmann, 2010, 292).

Freeze er fasen hvor man etablerer stabilitet og trygghet i en ny organisasjonsvirkelighet.

Organisasjonen må akseptere endringen og tilpasse seg de forandringer som er gjort. Dette er

tidkrevende, men et viktig ledd for å få maksimalt ut av investerte ressurser. I freeze-fasen innarbeides nye atferdsmønster og vaner, og Lewin (1948) beskriver motivasjon og endringsårsak som avgjørende for hvorvidt endringen stabiliseres eller ikke. Denne fasen i Lewins (1948) endringsmodell er noe kritisert av fagmiljøet, da man mener at bedrifter bør utvikle seg kontinuerlig i takt med samfunnsutviklingen. Dette krever stor grad av fleksibilitet og vilje til utvikling, og freeze-fasen kritiseres for å innebære en statisk tilstand som er ugunstig for organisasjonens vekst. Lewin (1948) på sin side forsvarte kritikken ved å påpeke at freeze-fasen ikke innebar at man skulle slutte å utvikle seg, men at det var en avslutning på den enkelte endringsprosessen uten å falle tilbake i gamle atferdsmønstre (Longo 2011, 3).

Lewin (1948) sine tre endringsfaser kan ses i lys av John P. Kotter sine *åtte steg til vellykket endring*. Han utviklet denne teorien på bakgrunn av en studie i over 100 større og mindre bedrifter, hvor han kartla suksesskriterier og fallgruver i endringsprosesser. Resultatet ble en prosess med åtte steg som bør gjennomføres for å sikre en suksessfull organisasjonsendring, og for å unngå lite konstruktiv motstand. Steg en til tre beskriver tiltak som kan ses i sammenheng med å gjennomføre en vellykket unfreeze-fase. Disse stegene er *å etablere en felles forståelse for endringsbehovet, etablere en endringsledelse samt å utarbeide og kommunisere en tydelig endringsvisjon* (Kotter 2012, 22). Steg fire til syv har samme fokus som Lewins change-fase, og vektlegger at organisasjonen må bruke *kraftsamling rundt endringsprosessen, styre mot kortsiktige gevinster, forankre oppnådde milepæler samt produsere ytterligere endring* (Kotter 2012, 24). Kotter (2012, 25) underbygger i steg åtte, *implementering*, at endringen må praktiseres som ny organisasjonsvirkelighet, hvilket samsvarer med Lewins freeze-fase.

2.1.2 Motstand mot endring

Motstand mot endring defineres av Hennestad og Revang (2012, 182) som all handling, passiv eller aktiv, som motarbeider endringen. De presiserer likevel at motstand kan være positivt, og at det kan være gunstig for å lede endringen i en mer hensiktsmessig retning, eventuelt forhindre lite hensiktsmessige endringer. Det er derfor vesentlig å vurdere de ulike årsakene til motstand, og hvorvidt de er basert på frykt eller rasjonale (Hennestad og Revang, 2012, 184).

Det er flere ulike *årsaker til at motstand oppstår* i endringsprosesser. Organisasjoner er sosiale systemer som består av mennesker som samhandler, og endring handler om å forandre sosiale eller strukturelle systemer og relasjoner. Hennestad og Revang (2012, 184) peker på at det er en reaksjon fra individet, da man vil beskytte det trygge og bestående. Man kan være redd for å miste jobb, stilling eller ansvar i organisasjonen fordi man er usikker på den nye organisasjonsvirkeligheten. En annen usikkerhetsvariabel kan være frykt for periodevis dobbeltarbeid, da man må drifte organisasjonen samtidig som endringen gjennomføres.

Ifølge Elsrud (1998) er nedbemanning en særlig motstandsforemende endringsform. Hun begrunner dette med at nedbemanning fremmer frykt for tap av stolthet og økonomiske konsekvenser. En annen faktor ved nedbemanninger som fremmer motstand er at det er autoritetspersoner som gjør inngrep i den enkeltes privatliv. Det er gjerne ledelsen som initierer nedbemanningen og sitter med makten over hvem som må sies opp. Fraværet av muligheten til å medvirke kan fremme motstand blant de ansatte.

King (1997, 29) har forsket på det hun kaller *Survivor Syndrome*. Hun beskriver Survivor Syndrome som en tilstand som kan oppstå blant ansatte som blir igjen i organisasjonen etter en nedbemanningsprosess. Survivor Syndrome kjennetegnes av usikkerhet knyttet til jobb, fremtiden og egne evner. Videre kan det fremme dårlig samvittighet, manglende tillit til ledelsen, mer stress og større grad av avhengighet til organisasjonen. I stedet for å være takknemlig for å få bli i organisasjonen, er det vanlig å være frustrert over ekstra-arbeid og savn etter tidligere kollegaer. Videre mener King de organisatoriske konsekvensene av Survivor Syndrome er lav moral, lavere produktivitet, økt sykefravær og motstand mot den gjennomførte endringen. For å unngå Survivor Syndrome mener Wood (2009) man må ha fokus på å behandle alle ansatte med respekt i nedbemanningsprosessen. Videre legger han vekt på at prosessen må oppleves ærlig og åpen, slik at organisasjonen får en utbredt forståelse av hvorfor man må nedbemanne. Dette gjøres ifølge Wood (2009) gjennom tydelig kommunikasjon og tilbud om rådgivning i stressende perioder.

2.2 F1: Hvordan kan forankring i ledelsen føre til god kommunikasjon?

Forankring innebærer at ledelsen må støtte endringen, utvise endringsvilje samt drive endringen på en tydelig og sikker måte. Dette må være utbredt i hele ledelsen, slik at man står samlet og utgjør en kritisk masse i endringsprosessen. At endringsprosessen er forankret i ledelsen bidrar til at kommunikasjonen blir troverdig og konsistent. Dette er vesentlig for trygghet og endringsmotivasjon, da ansatte ofte ser til organisasjonens ledelse i prosesser som kan skape usikkerhet (Jones, Aguirre og Calderone, 2004).

For at ledelsesforankringen skal føre til konsistent kommunikasjon er det viktig at ledelsen *står inne for og utlever visjonen bak endringen*. Dersom de kommuniserer endringsvisjonen uten å handle i tråd med det de kommuniserer, vil de ansatte oppleve det som inkonsistent atferd (Kotter 2012, 87). Dette fenomenet beskrives av Argyris og Schön (gjengitt i Hennestad og Revang 2012, 188) som en *dobbeltbinding*. En dobbeltbinding oppstår når en leder i én sammenheng kommuniserer et budskap, men senere sier eller gjør noe som motstrider dette. For ansatte i organisasjonen blir det da vanskelig å vite hvilke budskap som er gjeldende, og det oppleves dermed som mindre troverdig. Dette kan igjen føre til at man velger å forholde seg til det minst krevende budskapet, gjerne det som innebærer minst grad av endring. Årsaken til dette er at det sjeldent ligger latent i mennesket å endre seg, og at dobbeltbindingen derfor blir endringshemmende. En annen utfordring knyttet til dobbeltbindinger er at individer har ulikt utgangspunkt og ulik målsetting. Det vil altså være veldig individuelt hvordan man forholder seg til uklare budskap, og man risikerer at hver enkelt medarbeider tolker det ut fra egne behov og personlige mål. Ledelsen er derfor nødt til å ha en ensartet og tydelig atferd som støtter opp under de budskap de kommuniserer, slik at de ansatte vet hva de skal forholde seg til. En godt forankret endringsprosess vil bidra til dette, og dermed redusere faren for dobbeltbindinger (Nadler, gjengitt i Hennestad og Revang, 2012, 180).

For å sikre at endringsprosessen er forankret i ledelsen kan man gjennomføre en *felles prosess for hele ledergruppen*. Gjennom ledersamlinger og teambuilding-aktiviteter med fokus på en positiv holdning til endringen kan man skape et kollektivt press, og dermed snu holdningen til ledere som er mindre endringsvillige (Aguirre og Alpern 2014). Dette kan forklares av det Robert

Cialdini kaller prinsippet om *sosiale bevis*. Prinsippet beskriver et sosialt fenomen som tar utgangspunkt i at man, hvis usikker eller skeptisk, velger det samme som andre man identifiserer seg med (Cialdini, 2011, 142). I endringsprosesser virker dette slik at tvilende ledere lar seg påvirke til en positiv holdning, hvis de opplever at det er slik andre ledere forholder seg til endringen. Et annet relevant tema å behandle på ledersamlinger, er hvordan man kan kommunisere ut endringen til resten av organisasjonen. Ved at man har et systematisk fokus på, og opplæring i, viktigheten av god kommunikasjon i prosessen vil man øke sannsynligheten for at dette etterleves i praksis. Dette fordi god opplæring i gjennomtenkt kommunikasjon gjør at den oppleves mer konsistent og bedre planlagt (Erlie 2006, 151). Et annet positivt aspekt ved å lage en *felles arena* hvor organisasjonens ledere samles i forbindelse med endringen, er muligheten for å få utløp for bekymringer. Hvis lederne prater med sine underordnede om deres bekymringer knyttet til endringen, vil det kunne bidra til å spre usikkerhet og motstand. Hvis man derimot bruker en tilrettelagt møteplass med andre ledere for å få utløp for bekymringer og for å drøfte utfordringer, vil ikke dette gå negativt ut over øvrige ansatte. Dette fordi man sikrer at informasjonen de mottar ikke er preget av leders private reaksjoner på endringen (Aguirre og Alpern 2014).

Cathrine Filstad (2013) har forsket på mellomlederes rolle i endringsprosesser. Hun argumenterer for at nøkkelen til vellykket kommunikasjon i endring er å strategisk anvende *mellomledere som endringsagenter*. Dette innebærer å gi mellomledere ansvar for å forankre en mening og kommunisere endringsrasjonale, samt gi mulighet til å fatte beslutninger i prosessen. Endringsprosesser er ofte initiert og styrt av toppledelsen, men det er ledere på lavere hierarkiske nivåer som er i daglig kontakt med øvrige medarbeidere. Ved å inkludere disse, og legge til rette for at de kommuniserer endringsbudskapet, vil endringsmotivasjonen blant medarbeidere øke. Dette fordi mellomledere i større grad enn toppledere oppleves som personer den øvrige organisasjonen kan identifisere seg med, samt at de har god innsikt i virksomhetens praksis og daglig drift. At endringsbudskapet kommuniseres av en likesinnet vil ifølge Baronas og Louis (1988) gjøre at informasjonen blir mer lettfattelig for endringsmottaker. Ved å benytte mellomledere som endringsagenter vil man også i større grad aktivere disse i endringsprosessen, og unngår at de blir det Filstad (2013) kaller endringsmottakere. Slik vil de i større grad ta eierskap til endringsprosessen, og endringen forankres. Dette gir igjen bedre forutsetninger for å

kommunisere endringsbudskapet til de ansatte slik at det fremmer motivasjon og positive holdninger til endringen.

2.3 F2: Hvordan kan god kommunikasjon legge til rette for medarbeiderinvolvering?

Kommunikasjon defineres som en enveis eller toveis prosess der en sender i form av en enkeltperson eller gruppe overfører informasjon til en mottaker, som får en forståelse av informasjonen (Kaufmann og Kaufmann, 2010, 290).

Internkommunikasjon er formidling av informasjon internt i organisasjoner mellom grupper og enkeltpersoner fra samme eller forskjellige hierarkiske nivåer (Erlie 2006, 17). Bruk av planlagt internkommunikasjon kan bidra til å redusere usikkerhet i endringsprosesser. Ved å gi medarbeidere nødvendig informasjon unngår man at det dannes spekulasjoner knyttet til endringen (Erlie 2006, 17). Dette fordi god kommunikasjon og formidling av endringsrasjonalet bidrar til at de ansatte i større grad involveres i - og ser hensikten med endringen (Erlie 2006, 32).

Uformell kommunikasjon er et begrep som beskriver all den dialog og informasjon som utveksles mellom ansatte uten bruk av formelle kanaler. Erlie (2006, 45) beskriver dette som prat, meningsutveksling, holdningsdannelse og rykter blant de ansatte. Uformell kommunikasjon er viktig for å bygge sosiale relasjoner og tilhørighet blant de ansatte. Det kan også være en kilde til mistillit og spredning av endringsmotstand, da ansatte med negativ holdning til endringen kan bruke uformelle kanaler til å spre denne holdningen.

Formell kommunikasjon beskriver planlagte strukturer for formidling av informasjon, knyttet til organisasjonsstruktur og styring. De formelle kommunikasjonskanalene bør ha en direkte sammenheng med det arbeidet som utføres i organisasjonen, slik at man legger til rette for

forståelse, dialog og enkel informasjonsformidling. Dette vil bidra til å fremme endringsmotivasjon i organisasjonen (Erlie 2006, 46).

Kommunikasjon i *formidlingsmodellen* betraktes som en enveis prosess med fokus på formidling av informasjon. *Utformingen av informasjon* er i denne modellen det sentrale for å bli en god kommunikator (Amundsen og Kongsvik, 2008, 160). Modellen tar utgangspunkt i *enveiskommunikasjon* hvor budskapet tolkes umiddelbart hos mottaker, og det ikke er lagt opp for tilbakemeldinger (Erlie 2006, 17). Som leder kan det være hensiktsmessig å anvende formidlingsmodellen i omfattende eller drastiske endringer, da modellen gir mulighet til å kommunisere raskt og effektivt. Dette forutsetter at lederen utformer budskapet på måte som gir medarbeiderne en god forståelse for endringsrasjonalet (Amundsen og Kongsvik 2008, 161). Utfordringer knyttet til bruk av formidlingsmodellen er at medarbeiderne kan miste følelsen av å bli inkludert, da informasjonen kommer fra toppen uten å skape dialog. Da endringer ofte påvirker medarbeiderne på individnivå kan lav grad av inkludering og involvering føre til misforståelser, spekulasjoner og dermed økt motstand mot endringen (Kongsvik 2006).

Kretsløpsmodellen, har i motsetning til formidlingsmodellen, fokus på kommunikasjon som en *dynamisk toveis interaksjon*. Toveis-kommunikasjon gir mulighet for tilbakemeldinger og det skapes dialog mellom partene (Erlie 2006, 17). Målet med modellen er å skape en felles og gjensidig forståelse av den nye organisasjonsvirkeligheten, hvor *innholdet* i det som kommuniseres er i fokus. Hvis man ønsker å involvere sine medarbeider i endringsprosessen vil det være fordelaktig for ledere å benytte seg av denne kommunikasjonsformen. Dette fordi dialog bidrar til å fremme eierskap til endringen (Kongsvik 2006). Ulemper med kretsløpsmodellen er at det er ressurskrevende, da lederne må sette av tid til å håndtere medarbeidernes innspill i større grad. Ved å skape dialog med medarbeiderne, vil man legge til rette for nyttig meningsytring fra alle ledd i organisasjonen. Dette kan være vesentlig for å fange opp konstruktiv motstand, hvor medarbeiderne i organisasjonen kan komme med innspill som forbedrer endringsprosessen (Hennestad og Revang, 2012, 180).

Tilbakemeldinger er ifølge Lewis (2000) svært viktig i endringsprosesser. En av årsakene til dette er muligheten for å utveksle ideer mellom endringsleder og endringsmottaker. Gjennom idéutveksling og kunnskapsdeling kan man evaluere og forbedre prosessen, og med en tilbakemeldingskultur vil dette bli en naturlig del av endringen. Det vil videre, ifølge Lewis (2000) være hensiktsmessig for at endringsmottaker skal forstå og bearbeide sin egen rolle i prosessen. Gjennom dialog og tilbakemeldinger fra endringsleder kan man få større innsikt i hvordan endringen påvirker det enkelte individ, og dermed redusere lite konstruktiv motstand. Har man ressurser til å anvende kretsløpsmodellen vil det bidra til økt involvering, og dermed fremme endringsmotivasjon.

Debriefing defineres av Zigmont, Kappus og Sudikoff (2011) som en samtale etter en hendelse, der deltagerne trinnvis prater seg gjennom hendelsen for å skape læring. Dette fordi man gjennom debriefing og refleksjoner bidrar til erfaringsutveksling og dermed læring, men også fordi man får bearbeidet de emosjoner man opplever i endringsprosessen. Kommunikasjon i etterkant av endringsprosessen, det Lewin (1948) beskriver som freeze-fasen er ifølge Stein (2002) minst like viktig som kommunikasjon før og under endringen. Ved å involvere de ansatte i debriefingen lar man de ta del i organisasjonslæringen, noe som er viktig for å redusere motstand ved fremtidige endringsprosesser (Stein, 2002).

2.4 F3: Hvordan kan medarbeiderinvolvering styrke forankring i ledelsen?

Å involvere ansatte kan defineres som; *“at de ansatte er direkte deltagende i å bidra til å nå organisasjonens mål gjennom å komme med innspill og ideer til å løse problemer og fatte beslutninger”* (Bullock 2011, egen oversettelse).

Det finnes mange som omtaler *viktigheten av å involvere ansatte* under endringsprosesser i organisasjoner. Yukl (1998) mener at man bør utarbeide endringsstrategier som legger til rette for

å involvere medarbeidere. På den måten mener han de ansatte vil oppleve økt jobbinvolvering og eierskap til endringsprosessen. Det kan også få en positiv effekt på ledelsesforankringen. Ifølge en undersøkelse gjort av Mørk m.fl. (2009) vil opplevelsen av å ha engasjerte og involverte medarbeidere trigge lederens eierskap og forankring til det aktuelle prosjektet. Dette vil igjen fremme samarbeid, noe som reduserer unødige misforståelser, konflikter og motstand.

Det er likevel flere som *argumenterer mot å involvere ansatte* i endringsprosessen. Å involvere de ansatte kan være tidkrevende og kostbart. Ansatte kan oppleve at høy grad av involvering fører til økt arbeidsmengde, og dermed bli en belastning (Van Dam, 2005, 265). Dersom ansatte blir involvert kun for syns skyld, og at de ikke får noe reel innflytelse på endringsprosessen, bortfaller hensikten med å involvere de ansatte. Dette kan føre til misnøye og dermed skape endringsmotstand (Brown og Cregan 2008, 681). Denne motstanden kan smitte over til ledere, noe som skaper usikkerhet og dermed ha en negativ effekt på forankringen i ledelsen.

3.0 Metodisk tilnærming

Metode beskriver de prosesser man gjør for å samle inn og analysere empiri (Jacobsen 2005, 24). I samfunnsvitenskapelig forskning skiller man primært mellom kvalitativ og kvantitativ metode, som kan anvendes hver for seg, eller i kombinasjon (Ringdal 2013, 104). Valg av metode gjøres med utgangspunkt i det resultatet man ønsker av undersøkelsen. Kvalitativ metode er en teknikk for å avdekke dybdekunnskap og underliggende holdninger. Kvantitative undersøkelser er på sin side godt egnet om man ønsker å se statistiske sammenhenger og vil ha mulighet til å generalisere funn (Nilssen 2014,25).

Kvalitativ metode

I denne undersøkelsen har vi valgt å benytte oss av kvalitativ metode. Metoden kjennetegnes ved at funnene kommer i ordform, fremfor harde data og tallverdier. Videre er kvalitative undersøkelser basert på observasjoner og/ eller intervjuer med få respondenter, noe som gjør resultatene kontekstavhengige og dermed ikke generaliserbare (Askheim og Grenness 2008, 49).

Bruk av kvalitativ metode ga oss dybdeforståelse av hvordan DOF Subsea håndterte motstand i den nedbemanningsprosessen de gjennomførte i 2015. Det ga også innsikt i hvordan prosessen ble opplevd av de ansatte i organisasjonen.

Forskningsdesign

Forskningsdesignet vi benyttet i denne undersøkelsen er et *intensivt design*. Utgangspunktet i våre undersøkelser var å få dybdeforståelse av hvordan respondentene opplevde nedbemanningen, samt hvilke tiltak DOF Subsea tok i bruk for å håndtere motstand i nedbemanningsprosessen. Dette kom frem gjennom de enkeltes opplevelse av prosessen. For å få dybdeforståelse tok våre undersøkelser utgangspunkt i et fåtall respondenter. Vi har en klar problemstilling, da temaet “motstand mot endring” er forsket på tidligere og det finnes mye teori på området. Gjennom å se på motstand i en nedbemanningsprosess i lys av allerede eksisterende endringsteori, fikk vi muligheten til å vinkle våre undersøkelser i en ny retning, og dermed avdekke nye funn. Dette kalles *abduktiv metode*, en kombinasjon av deduktiv og induktiv metode. Kvalitativ metode er basert på *holisme* (Ringdal 2013, 49), som vil si at vi så på helheten og samspillet mellom enkeltindivider og konteksten de befant seg i. Dette innebærer at funnene våre ble fortolket ut fra eget perspektiv, og oppgaven ble skrevet i lys av våre oppfatninger rundt undersøkelsene vi gjorde.

3.2 Casestudier

Vi benyttet oss av *casestudie* for å finne svar på problemstillingen vår. Et casestudie defineres av Yin (1994) som et studie av et fenomen i dets naturlige sammenheng basert på flere ulike kilder. Bakgrunnen for at vi valgte casestudie var et ønske om en praktisk forståelse av vår problemstilling i en reel organisasjon.

3.3 Utvalg

Rekrutteringen av respondenter ble gjort med et klart formål, og er det litteraturen omtaler som *vurderingsutvalg* (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 110). Dette betyr at vi hadde et

bevisst forhold til valg av respondenter, og at valget ble tatt på bakgrunn av gjennomtenkte beslutninger. Vi ønsket å benytte respondenter med innsikt i nedbemanningsprosessen i DOF Subsea, hvilke tiltak som ble iverksatt for å håndtere motstand, samt effekten av disse. Videre fant vi det hensiktsmessig å samle inn data fra ansatte fra ulike hierarkiske nivåer for å fange opp et bredspektret sett av opplevelser, da det er naturlig å anta at ledere og ansatte på bunnlinjen har ulik oppfatning av prosessen. For å bli satt i kontakt med respondenter som oppfylte våre krav hadde vi et tett samarbeid med HR-direktøren i DOF Subsea. Vi valgte å innhente informasjon fra syv respondenter, da vi mente dette ga oss tilstrekkelig innsikt i det fenomenet vi ønsket å undersøke.

3.4 Datainnsamling

3.4.1 Dybdeintervju

For å finne svar på vår problemstilling gjennomførte vi *dybdeintervjuer*. Hensikten med dybdeintervjuer er å innhente informasjon, opplevelser, følelser og inntrykk som er relevant for forskeren (Ringdal, 2013, 242). Ved bruk av dybdeintervjuer fikk vi grundig innsikt i hvordan endringsmotstanden ble håndtert i DOF Subsea, og en forståelse av hvordan både ledere og ansatte opplevde dette.

3.4.2 Intervjuguide

I gjennomføringen av dybdeintervjuene brukte vi en *semistrukturert* intervjuguide. Dette innebar at vi anvendte et spørreskjema med tilnærmet like spørsmål til alle respondenter. Vi skilte mellom ledere og medarbeidere, og brukte ulike intervjuguider tilpasset respondentens rolle. Spørsmålene var formulert på forhånd, på bakgrunn av oppgavens teoretiske utgangspunkt. Det var likevel rom for justeringer, og på den måten kunne vi følge opp interessante uttalelser og fange opp individuelle opplevelser av endringen (Ringdal, 2013, 243). Ved at grunnstammen av spørsmål var lik for alle respondenter kunne vi sammenligne svar og se tendenser og trender knyttet til motstand i nedbemanningsprosessen. At intervjuguiden var utarbeidet på bakgrunn av oppgavens teoretiske utgangspunkt skapte mulighet til å bekrefte eller avkrefte hvorvidt

endringsteorien samsvarer med praksis i DOF Subsea sin nedbemanningsprosess. Dette åpnet også for muligheten til å se nye tendenser og på den måten bidra til videreutvikling av teori.

3.4.3 Gjennomføring

Datainnsamlingen ble gjennomført over to dager på hovedkontoret til DOF Subsea i Bergen. Vi hadde intervjuer med hver enkelt respondent på et tildelt møterom i et lukket kontorlandskap. Fordelen med å bruke et møterom respondentene er vant med er at det er en relativt trygg og kjent arena for respondentene. En utfordring var at møterommet var forholdsvis åpent med flere vegger av glass, noe som gjorde at andre ansatte kunne se inn, og dermed gjenkjenne respondentene. Dette kunne oppleves ubehagelig, fordi de delte informasjon om en sensitiv prosess, noe som igjen kunne oppleves illojalt av de andre ansatte. Vi hadde avtalt faste tidspunkter på forhånd med alle respondentene, og satt av en time til gjennomføring av hvert intervju. På bakgrunn av pilotintervjuene predikerte vi at det ville ta rundt 30 minutter å gjennomføre et intervju, noe vi kommuniserte til respondentene på forhånd. Dermed hadde vi rundt 30 minutter mellom hver respondent slik at vi kunne ta oss tid til å undersøke interessante utsagn, sammenstille notater og forberede oss til neste intervju.

Vi gjennomførte intervjuene med samtlige representanter fra vår bachelorgruppe tilstede. Dette fordi vi ønsket at en sto for pratingen, en noterte og en observerte og noterte nonverbal kommunikasjon samt andre faktorer som kunne være av relevans under intervjuet. På den måten fikk hele gruppen samme, helhetlige opplevelse av funnene vi gjorde i undersøkelsen. Det bidro til å forsterke studiens bekreftbarhet gjennom intersubjektivitet (Askheim og Grenness 2008, 46). At vi stilte tre stykker på hvert intervju, og dermed var i overtall, kunne for noen oppleves ubehagelig. Da våre respondenter både er eldre, høyere utdannet og mer erfarne enn oss som studenter antok vi at dette ikke vil være et problem.

Vi startet intervjuene med en introduksjon av oppgaven, oss selv, samt formålet med intervjuet. Videre forklarte vi at svarene ville bli behandlet konfidensielt, og ba om tillatelse til å ta opp intervjuet med båndopptaker. Å bevisstgjøre respondenten på at intervjuene var anonyme kan bidra til mer ærlige svar, og dermed bedre datamateriale. Vi oppga at temaet for oppgaven var endring, men utelot å fortelle at det var motstand i nedbemanningsprosesser. Dette for at ikke

respondentene våre skulle tilpasse svarene sine etter hva de trodde vi ønsket. Videre åpnet vi for å stille spørsmål underveis, dersom det skulle være usikkerhet knyttet til spørsmålene. Vi brukte aktivt oppfølgingsspørsmål for å komme til bunns i respondentenes utsagn og holdning.

Intervjuene ble dokumentert både gjennom lydopptak og notater, for at vi skulle være sikre på at all vesentlig informasjon ble lagret.

3.5 Reliabilitet

Reliabilitet i kvalitative undersøkelser omhandler *pålitelighet*, altså hvorvidt undersøkelsene er utført på en tillitsfull måte. Dette innebærer at vi som undersøkere evner å se mulige feilkilder og reflektere rundt datainnsamlingsprosessen, samt ta hensyn til dette i analysen av innsamlet data (Ringdal, 2013, 248). Man må videre være bevisst på at man utviser lik holdning overfor alle respondenter. Fordi vi benyttet oss av en semistrukturert intervjuguide, ble det viktig å forholde oss til intervjuguiden i størst mulig grad for å øke påliteligheten i undersøkelsens funn. Videre hadde vi ingen forkunnskaper om respondentene, noe som førte til en nøytral og lik holdning overfor alle i utvalget. Dette gjorde at utgangspunktet for informasjonsinnhenting ble så lik som mulig, og styrket funnenes pålitelighet.

3.6 Validitet

Validitet innebærer at undersøkelsen måler det den faktisk er ment til å måle, altså om den er bekreftbar. Ifølge Ringdal (2013, 97) vil validiteten i kvalitative undersøkelser avgjøres av kvaliteten på tolkningen av data, og hvorvidt resultatene og tilegnet innsikt støttes av tidligere forskning. For vårt vedkommende var det derfor viktig å vurdere intervjuguiden og begrepene som ble anvendt slik at de ble forstått i lys av vår problemstilling. Dette innebar å bruke begreper og uttrykk slik at respondentene forsto hensikten med spørsmålene. Ved uklarheter stilte vi kontrollspørsmål for å sikre at respondentene hadde en faktisk forståelse for spørsmålene vi stilte. Vår intervjuguide ble testet ved gjennomføring av to pilotintervjuer. På denne måten sjekket vi at kvaliteten på spørsmålene var tilstrekkelig, slik at resultatet av undersøkelsene ga oss den informasjonen vi hadde behov for. Ved å gjennomføre slike testintervjuer ble vi tryggere på

undersøkelsens kvalitet og oppbygning, og vi kunne dermed gjennomføre de reelle undersøkelsene med trygghet.

3.7 Metoderefleksjon

Valget vårt om å anvende kvalitativ metode satte begrensninger knyttet til å generalisere våre funn til en større populasjon. Vi kunne altså ikke generalisere funn til andre kontekster enn bedriften vi gjennomførte undersøkelsene i (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 110). Vår vurdering var likevel at det var hensiktsmessig å anvende kvalitativ metode, da vi ønsket en dybdeforståelse for tematikken.

3.8 Ethiske hensyn

Etikk handler overordnet om læren om hva som er rett og galt. I forskningsetikk må man på forhånd vurdere hvilke konsekvenser forskningen kan få for enkeltmennesker, grupper eller samfunn (Ringdal 2013, 451). Endringsprosesser kan oppleves som utfordrende for enkeltindivider og det kan være sårt og personlig å utlevere informasjon og opplevelser rundt dette. Vi måtte derfor derfor opptre varsomt og være hensynsfulle i gjennomføringen av intervjuene. Det er også viktig å anonymisere respondentene slik at de kunne ha tillit til at informasjonen de utleverte ble behandlet konfidensielt og ikke kunne gi negative konsekvenser (Ringdal 2013, 459). Det oppstod et forskningsetisk dilemma i møtet mellom å holde respondenten anonym, samtidig som vi skulle gjengi respondentens utsagn. Det var derfor viktig for oss å ikke sitere våre respondenter på en måte som avslørte deres identitet. Endringsprosesser kan også være såre for organisasjoner som helhet. Da endringer ofte er omfattende og kan få store ringvirkninger for organisasjonen, var det viktig å presentere funn på en respektfull måte slik at undersøkelsen i seg selv ikke får en negativ effekt på organisasjonen (Ringdal 2013, 454).

I arbeidet med å analysere informasjon var det også viktig at vi ikke tilpasset informasjonen etter våre antagelser. Dette kan være en utfordring da man, bevisst eller ubevisst, kan tolke informasjonen på en slik måte at den støtter opp om problemstillingen. Vår tolkning kan ha blitt

påvirket av våre erfaringer, verdisyn, ideologi og forventninger, men ved å være bevisst dette, reduserte vi risikoen for subjektiv tolkning (Askheim og Grenness 2008, 163).

3.9 Dataanalyse

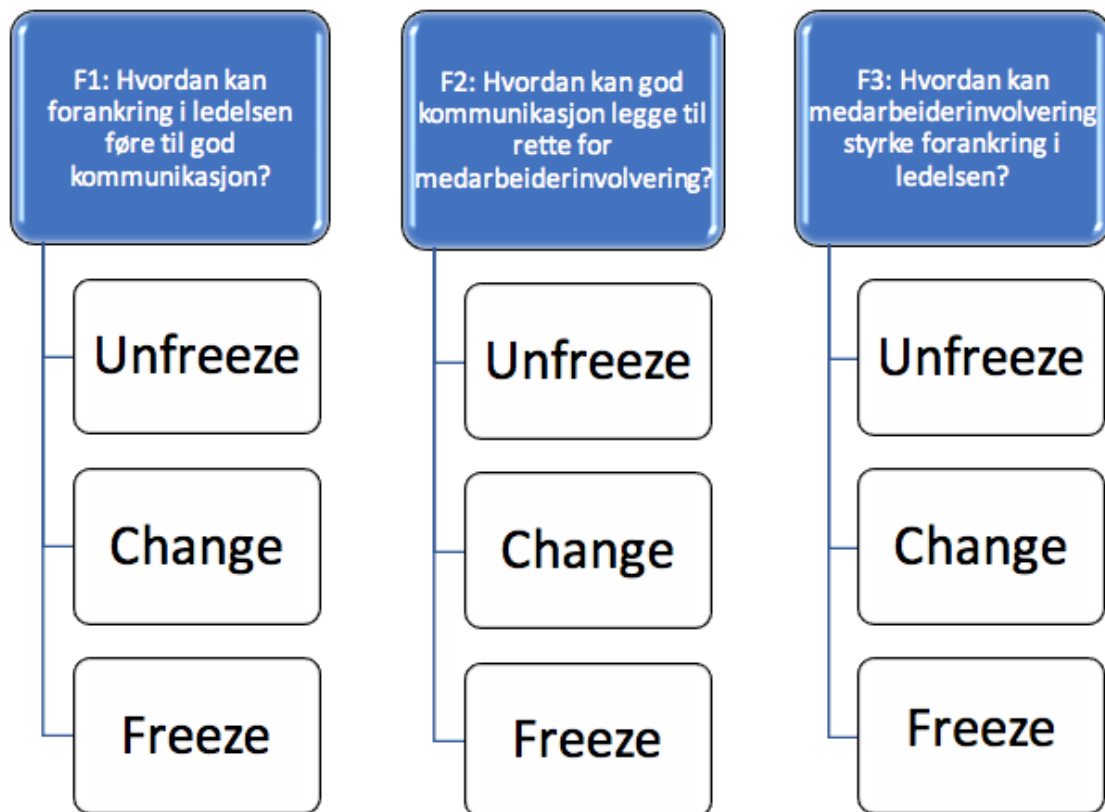
3.9.1 Transkribering

Transkribering er en overføring av intervjuet til skriftform. Dette innebærer å skrive ned all verbal kommunikasjon som fremkommer av intervjuet, slik at det blir lettere å bearbeide og analysere dataene. Vi anvendte båndopptaker under intervjuene, og transkriberte fortløpende etter hvert intervju. På den måten ble det lettere å transkribere nøyaktig, da eventuelle tekniske problemer eller utfordringer med lyd ble demmet opp av at vi hadde intervjuet friskt i minne. For at analysen skulle bli så korrekt som mulig, ble transkriberingen gjort ordrett og nøyaktig.

3.9.2 Koding

Koding innebærer at man kategoriserer data og funn innhentet i undersøkelsen. Dette er en del av dataanalysen, og viser ulike dimensjoner i funnene. I vår oppgave anvendte vi direkte koding, altså kategoriserte vi data på bakgrunn av eksisterende teorier og eventuelle nye funn vi gjorde (Berg og Lune 2012, 338). For å kode funnene våre brukte vi en egen-designet modell. Denne tok utgangspunkt i oppgavens teoretiske grunnlag, og vi så de tre forskningsspørsmålene i lys av Lewins (1948) tre endringsfaser; *unfreeze*, *change* og *freeze*. På den måten fikk vi kategorisert funn etter de ulike forskningsspørsmålene, og sammenstillingen av teori og praksis ble lettfattelig og analysearbeidet mer oversiktlig.

Modellen ser slik ut:



Modell 2: Modell for koding av data

4.0 Analyse

4.1 F1: Hvordan kan forankring i ledelsen føre til god kommunikasjon?

4.1.1 Unfreeze

Burning platform

Forankring bygger på at ledelsen forstår og utlever endringsvisjonen. Hvis endringsvisjonen er forankret i hele ledelsen, vil kommunikasjonen bli mer troverdig og konsistent (Jones, Aguirre og

Calderone, 2004). Videre mener Lewin (1948) at en effektiv måte å forankre endringsvisjonen på er å skape en *burning platform*, altså et press som “tvinger” frem forståelse for endringen.

Ifølge Lewin (1948) fører kombinasjonen av endringspress og tydelig endringsvisjon til at de ansatte opplever endringsprosessen som tryggere, og dermed utøver mindre motstand. Et virkemiddel DOF Subsea brukte for å skape dette presset var *markedssituasjonen*. Det var en allmenn oppfatning og forståelse for at markedet var i en nedgangsperiode, og situasjonen var bredt dekket av media. Markedssituasjonen ble derfor en burning platform kommunisert både internt, men også av eksterne aktører, og hadde stor legitimitet blant de ansatte. I DOF Subsea fant vi indikasjoner som tyder på at deres tiltak fungerte i henhold til teori. Flere respondenter sier de satte pris på at ledelsen skapte et endringspress, da dette ga forståelse for viktigheten av endringen.

Et annet konkret tiltak som ble gjort i DOF Subsea for å skape forståelse i ledelsen var aktiv bruk av *grafer og økonomiske rapporter* som illustrerte situasjonen selskapet befant seg i. DOF Subsea er organisert som en prosjektorganisasjon og har derfor ikke behov for flere ansatte enn hva de trenger for å løse de prosjektene de til enhver tid jobber med. Dette innebærer færre prosjekter når markedet opplever nedgang, og dermed behov for færre ansatte. Å bruke økonomiske rapporter ga et tydelig bilde av hvilke avdelinger som drev lønnsomt, og hvilke som måtte gjøre kostnadskutt. DOF Subsea brukte dette endringspresset i kombinasjon med en tydelig visjon, nemlig at de skulle bli en mindre kostnadskrevende organisasjon som tålte markedsnedgangen.

Det var likevel respondenter som sa at ledelsen i for liten grad kommuniserte endringspresset ut i *hele* organisasjonen. Jones, Aguirre og Calderone (2004) beskriver i sin forskning viktigheten av at ledelsen kommuniserer endringsvisjonen på en konsekvent måte. I DOF Subsea var endringen godt forankret hos ledelsen, men ble ikke kommunisert ut i oorganisasjonen på tilstrekkelig vis. Hverken fagforening eller ansatte uten personalansvar fikk se de økonomiske rapportene som lå til grunn for ledelsens forståelse og forankring av endringsrasjonalet. Dette førte derfor til problemer med å forstå hvorfor nedbemanningen rammet akkurat deres avdeling.

Det er ifølge Jacobsen og Thorsvik (2012, 361) lettere å skape en burning platform i *reaktive endringsprosesser*. En reaktiv endring kjennetegnes av at den kommer på bakgrunn av press fra markedet. Ekvivalenten til reaktive endringer er *proaktive endringer*, som gjerne er godt planlagte og skjer i forkant av at behovet for endring oppstår (Jacobsen og Thorsvik 2012, 353). I DOF Subsea besluttet man å nedbemanne på bakgrunn av press fra markedet, noe som er typisk for reaktive endringer. Endringen i DOF Subsea var likevel en prosess organisasjonen iverksatte før de var direkte rammet av markedsnedgangen, for å på den måten kunne håndtere det kommende presset. Dette innebærer at endringen på makronivå var reaktiv, men opplevdes proaktiv på mikronivå i de enkelte avdelingene. Fordi endringen på overordnet nivå var reaktiv, hadde ledelsen et godt utgangspunkt for å skape en burning platform. Dette bidro til at de ansatte forsto viktigheten av at *organisasjonen* endret seg, noe som samsvarer med forskningen til Lewin (1948). Som tidligere nevnt klarte likevel ikke ledelsen å kommunisere slik at det ble skapt en dyp forståelse av endringsrasjonalet *nedover* i organisasjonen. Grunnen til dette var at ledelsen og de ansatte hadde ulik oppfatning av endringen. Ledelsen har et mer overordnet perspektiv, der ansatte på sin side har et mer ensidig fokus på egen avdeling.

Dette tyder på at selv om endringspress- og visjon var forankret hos ledelsen, klarte de ikke å kommunisere dette videre til sine ansatte på en tilstrekkelig måte. Ledelsen i DOF Subsea burde i større grad fulgt de teoretiske anbefalingene til Lewin (1948) og Jones, Aguirre og Calderone (2004). Fordi de ansatte hadde ulike perspektiv på situasjonen selskapet var i, burde ledelsen forklart det endringsrasjonalet som var forankret hos dem, og tilpasset det til de enkelte avdelingene. På den måten ville de fått bedre forståelse av endringspresset og en burning platform ville fått større effekt og dermed bidratt til å redusere motstand

Endringsagent

Filstad (2013) har forsket på mellomledere i endringsprosesser, og konkluderer med at mellomledere bør brukes som endringsagenter for å sikre god kommunikasjon ut til de øvrige ansatte. En forutsetning for at kommunikasjonen skal bli vellykket er da at endringsprosessen er forankret i mellomledelsen. Endringsledelsen i DOF Subsea brukte mye tid på å sette mellomlederne inn i selskapets økonomiske situasjon og predikert fremtidig markedssituasjon for

å skape en burning platform. Arbeidet med å forankre endringspress og endringsvisjon fungerte ifølge våre respondenter hensiktsmessig i flere deler av organisasjonen. Det var kun blant en gruppe mellomledere at arbeidet med å skape en burning platform ikke fungerte slik det var tiltenkt. Noen av mellomlederne som jobbet offshore anerkjente ikke markedsituasjonen som grunn til å nedbemanne, og motsatte seg derfor endringen. Dette kan forklares med at de hadde vært ansatt lenge, og sett flere både opp- og nedturer i markedet. De følte seg trygge på at markedet ville snu, og så derfor ikke behovet for nedbemanning. Dette var ledelsen i DOF Subsea bevisst, og var derfor ute på båtene et år i forkant og hadde møter for å formidle markedssituasjon og potensielle konsekvenser, slik at de var forberedt på endringen. Til tross for ledelsens innsats kommer det frem av våre undersøkelser at det fortsatt var motstand mot nedbemanningen blant mellomledelsen offshore. Dette kan tyde på at de burde kommunisert behovet på andre måter, slik at en burning platform kunne skapes også blant disse lederne.

Hensikten med å aktivt anvende mellomledere i nedbemanningsprosessen er ifølge Filstad (2013) blant annet å kommunisere endringsbudskap ut i organisasjonen på en hensiktsmessig måte. Dette kan være utfordrende hvis mellomledelsen motsetter seg prosessen, slik vi så var tilfellet blant noen mellomledere offshore i DOF Subsea. Det fremkommer av våre undersøkelser at ledelsen begrunnet valget om å bruke mellomledelsen aktivt i nedbemanningsprosessen med at det er de som sitter nær selskapets daglige drift og øvrig organisasjon. I DOF Subsea var det primært mellomledere som sto for selektering, kommunikasjon og praktisk gjennomføring av nedbemanningen. De besluttet hvilke medarbeidere som skulle nedbemannes på bakgrunn av gitte kriterier, avholdt drøftingsmøter i tråd med Arbeidsmiljøloven (2005) §15-1 og var tilstede som psykologisk støtte for både de som ble nedbemannet, og de som ble igjen i organisasjonen.

Selv om begrepet endringsagent ikke ble brukt i DOF Subsea, kommer det frem i samtale med våre respondenter at organisasjonens mellomledere hadde flere likhetstrekk med det Filstad kaller endringsagenter (2013). Våre undersøkelser viser videre at endringen var godt forankret i mellomledelsen onshore, noe Filstad trekker frem som vesentlig for at endringsagenter skal fungere på tiltenkt måte. Dette betyr at det arbeidet som ble gjort med å forankre endringsvisjonen blant mellomlederne onshore både fungerte hensiktsmessig og var i tråd med

Filstad sine anbefalinger. Organisasjonen burde derimot anvendt andre virkemidler for å skape endringsforståelse offshore. Dette fordi mellomledere offshore hadde andre erfaringer, og dermed en annen virkelighetsoppfatning. Vår antagelse blir dermed at man må tilpasse endringsrasjonalet til den enkelte mellomlederes virkelighetsoppfatning.

4.1.2 Change

Felles ledelsesarena

Aguirre og Alpern (2014) mener det er vesentlig at ledelsen har en *felles prosess* for å forankre endringen. På den måten oppleves kommunikasjonen planlagt og konsistent i hele organisasjonen (Erlie 2006, 151). Et tiltak for å sikre dette i DOF Subsea, var å gjennomføre ledermøter og opplæring hvor advokater ga innsikt i hva slags informasjon lederne kunne og ikke kunne gå ut med til sine medarbeidere. Å bruke advokater med innsikt i aktuell lovgivning tas opp av flere respondenter som et viktig grep selskapet gjorde i prosessen og et grep som sikret at kommunikasjonen ble helhetlig og lik. Dette fokuset på opplæring i god kommunikasjon er i tråd med Erlies forskning (2006, 151), som konkluderer med at det sikrer konsistent og god kommunikasjon. Videre gjennomførte endringsledelsen i DOF Subsea ledermøter for å formidle og diskutere endringsbudskapet blant ledelsen. Dette samsvarer med Aguirre og Alpern (2014) sin teori, som peker på at felles ledersamlinger gjør ledelsen tryggere på endringsprosessen. I DOF Subsea virket dette positivt inn på holdningene ledere hadde til nedbemanningsprosessen, fordi det ble skapt et *kollektivt press* i ledergruppen. Dette presset bidro til at flere ledere med negativ holdning til endringen, lot seg påvirke av resten av ledergruppen til å ha en mer positiv holdning. Endringsrasjonalet ble i større grad forankret, noe som forklares av Cialdini sitt prinsipp om sosiale bevis (2011, 142).

En annen effekt en felles lederarena hadde på forankringen i ledelsen var i følge noen respondenter at lederne fikk en arena for å drøfte bekymringer og tanker rundt nedbemanningen. En respondent trakk frem dette som viktig for å unngå å spre negative holdninger i den øvrige organisasjonen, noe som samsvarer med forskningen til Aguirre og Alpern (2014). Andre

respondenter forteller derimot at de *savnet formelle strukturer* hvor lederne kunne få utløp for sin frustrasjon og opplevelser. Videre mente de at fravær av en slik arena gjorde terskelen lavere for å drøfte negative konsekvenser av nedbemanningen med sine medarbeidere, og peker på dette som en av årsakene til at de ansatte motsatte seg endringen. Da noen ledere ikke følte at de hadde tilstrekkelige med arenaer å få ut egen frustrasjon på, var det naturlig å drøfte dette med medarbeidere de sto nær. At lederne var negative til prosessen skapte usikkerhet blant de ansatte, noe en felles arena for ledere kunne forhindre.

Våre funn støtter derfor opp under Aguirre og Alpern sin teori (2014). Samlet sett ser vi altså at en felles arena for lederne i DOF Subsea, hvor man hadde eksperthjelp fra advokater, ledersamlinger og arenaer for å få ut frustrasjon, opplevdes av noen ledere vesentlig for å sikre forankring, helhetlig kommunikasjon og for å redusere motstand mot nedbemanningen. I de tilfellene hvor ledere ikke opplevde å ha en arena å drøfte bekymringer på med likestilte, så man at de tok ut frustrasjonen internt i egen avdeling, noe som skapte grobunn for motstand.

Mellomledere

Cathrine Filstad (2013) sin forskning peker på viktigheten av at toppledelsen legger til rette for at også mellomledelsen skaper forståelse for endringen og dens praktiske implikasjoner. Hvis man gir mellomledelsen ressurser og myndighet til å skape denne forståelsen vil de lettere forstå kravene som stilles i nedbemanningsprosessen. Av våre undersøkelser kom det frem at mellomledere i DOF Subsea hadde problemer med å forankre endringsbudskapet i change-fasen fordi de opplevde manglende støtte fra toppledelsen. I samtale med våre respondenter nevnes det at toppledelsen utviste lite forståelse for utfordringene det var å holde organisasjonen i gang, samtidig som man skulle lede en nedbemanning. For noen opplevdes det som om det var forventet at man alltid var tilgjengelig for møter og andre henvendelser knyttet til nedbemanningen, og også ble stilt overfor store krav til å levere resultater. Det var også flere som opplevde det utfordrende å ivareta sine medarbeidere samtidig som man kuttet antall ansatte i egen avdeling.

Som drøftet i unfreeze-fasen, klarte toppledelsen å forankre endringsrasjonale hos de fleste mellomlederne, med unntak av noen ledere offshore. Forankringen blant mellomlederne var likevel ikke gjennomgående i hele prosessen. Da den praktiske gjennomføringen av nedbemanningen begynte, change-fasen, klarte ikke toppledelsen å forstå mengden ekstraarbeid som ble lagt på den enkelte mellomlederen. Dette førte til frustrasjon blant mellomledelsen, noe som igjen hadde en negativ effekt på kommunikasjonen ut i avdelingene. Der en grundig forankret endringsvisjon var tiltenkt å fremme god kommunikasjon, så man at manglende forståelse for arbeidsmengden skapte negative holdninger som ble kommunisert ut i avdelingene. Dette samsvarer med Filstad (2013) sin forskning, som konkluderer med at manglende forståelse fra toppledelsen fører til redusert eierskap til endringen, noe som igjen påvirker kommunikasjonen. Vår antagelse er derfor at hvis toppledelsen viser bedre forståelse for påløpende dobbeltarbeid i endringsprosessen, vil kommunikasjonen fra mellomledelsen ut i organisasjonen bli bedre.

Mellomledelsen har ifølge Kotter (2012, 89) et ansvar for å formidle informasjon til endringsmottakere i tråd med endringsleders visjon, og også han konkluderer i sin forskning med at en fraskrivelse av dette ansvaret forhindrer gode endringsprosesser. I DOF Subsea så vi, som nevnt over, at mellomledelsen savnet støtte fra toppledelsen. Vi gjorde derimot også funn knyttet til at mellomledere fraskrev seg ansvar for å formidle informasjon og ikke alltid var villige til å samarbeide med HR og toppledelsen. HR-avdelingen hadde ansvar for å koordinere og tilrettelegge for innkalling til drøftelsesmøter i henhold til Arbeidsmiljøloven (2005) §15-1, og opplevde at flere mellomledere oppga feilaktig informasjon om når mottaker av de ulike brevene var offshore og når de var tilgjengelig for møter på land. Da innkalling til drøftelsesmøter har strenge formkrav, krav til svarfrist etc., var denne feilaktige informasjonen og motstanden med på trekke ut prosessen i tid. Det fikk derfor direkte, negative konsekvenser for selskapet. Dette skapte stridigheter internt, og motstanden var direkte endringshemmende. Våre funn samsvarer med Kotter sin forskning, altså at mellomledere må ta sitt ansvar for å drive endringen fremover (2012). Det er et interessant funn at mellomledelsen ønsket mer støtte og forståelse fra toppledelsen, samtidig som enkelte motsatte seg den hjelpen de faktisk fikk. Vi mener at denne utfordringen kunne vært forhindret dersom man satte seg ned med hver enkelt mellomleder og avklarte hvilke forventninger de hadde til støtte og hjelp i nedbemanningsprosessen.

Dobbeltbindinger

Ifølge Kotter (2012, 87) må ledelsen stå inne for og *utleve endringsvisjonen* for at forankring skal føre til god kommunikasjon. Hvis ledelsen kommuniserer endringsvisjonen uten å handle i tråd med dette oppleves kommunikasjonen inkonsistent, og det oppstår hva Agyris og Schön kaller en dobbeltbinding (gjengitt i Hennestad og Revang 2012, 188). I DOF Subsea var det en utfordring knyttet til å både *forstå* og *utleve* endringsvisjonen. Respondenter fra ledelsen oppga at de forsto endringsvisjonen, men at det var utfordrende å utleve den. Dette begrunnes med at det var krevende å sitte på sensitiv informasjon om nedbemanningen, uten å kunne formidle dette videre til sine kollegaer og medarbeidere.

Det var også flere respondenter som sa at de opplevde at mellomlederne forsto endringen, men kommuniserte endringsmotstand internt i egne avdelinger. Årsaken til dette var at de ønsket å uttrykke sympati med sine venner og kollegaer, og at det var vanskelig å skulle nedbemanne de man står nær. En respondent uttalte “det er veldig, veldig vanskelig å se en tjommi i øynene og be han pakke sakene og gå, samtidig som man ønsker å være lojal mot selskapet og styret”. Dette avviket mellom faktisk forståelse og utvist atferd skapte dobbeltbindinger (Agyris og Schön, gjengitt i Hennestad og Revang, 2012, 188). Agyris og Schön mener dobbeltbindinger gjør at man ofte forholder seg til det minst krevende budskapet. Dette vil derimot ikke la seg gjøre i en toppstyrt nedbemanningsprosess, og en respondent uttalte at mandatet fra styret “tvinger frem forståelse og handling”. Det man derimot så i DOF Subsea, var at deler av ledelsen hadde en positiv holdning til nedbemanningen “på overflaten”, men støttet de ansattes frustrasjon internt i avdelingene. Dette resulterte i en dobbeltbinding hvor de ansatte adopterte den minst krevende holdningen til nedbemanningen, nemlig en negativ holdning. Årsaken til at denne negative holdningen er det minst krevende budskapet å forholde seg til er at mennesker av natur ikke er endringsvillige (Agyris og Schön, gjengitt i Hennestad og Revang, 2012, 188). Man så her at denne dobbeltbindingen bidro til økt motstand ved å undergrave behovet for nedbemanning i DOF Subsea. Dette kunne vært unngått om man hadde gjort ledelsen bevisst på at deres inkonsistente atferd påvirket organisasjonen negativt.

4.1.3 Freeze

Survivor Syndrome

Survivor Syndrome beskrives av King (1997, 29) som en negativ effekt som kan oppstå i organisasjoner etter nedbemanningsprosesser. Det beskriver en tilstand av usikkerhet blant ansatte, som går på bekostning av produktivitet, arbeidsmiljø og forankringen av en ny organisasjonsvirkelighet. I våre undersøkelser kom det frem at ledelsen i DOF Subsea hadde utfordringer med å forankre en ny organisasjonsvirkelighet innad i ledergruppen etter nedbemanningen. En respondent forklarer dette med at man ikke hadde så mange formelle strukturer for å forankre og bearbeide endringen. Respondenten forklarer videre at bransjen alltid er utsatt, og at man kontinuerlig må gjøre vurderinger av hvordan organisasjonen ser ut og hvor mange ansatte man har. Flere andre respondenter stiller seg bak dette utsagnet, og forteller at usikkerheten knyttet til egen jobbsituasjon til dels er forventet. Usikkerheten blir en stressfaktor i hverdagen, og får konsekvenser på individnivå. En respondent sa “jeg har lyst til å kjøpe leilighet, men jeg vet jo ikke om jeg har jobb om tre måneder. Jeg kan ikke påta meg masse gjeld da”. Videre sa respondenten at det er mye uformell prat om det i organisasjonen, og at man ofte spørker med at “det er mye å gjøre, men vi har da i det minste jobb”. Gjennom våre undersøkelser kom det frem at flere savnet kommunikasjon i etterkant av nedbemanningen. Fordi ledelsen ikke i tilstrekkelig grad klarte å forankre en ny organisasjonsvirkelighet, klarte de heller ikke kommunisere dette ut i organisasjonen. Hadde de derimot mestret dette kunne de ifølge Wood (2009) redusert tilkomsten av Survivor Syndrome blant ansatte, fordi de ville følt seg mindre usikre.

4.2 F2: Hvordan kan god kommunikasjon legge til rette for medarbeiderinvolvering?

4.2.1 Unfreeze

Formell kommunikasjon

Erlie (2006, 46) mener formell kommunikasjon i endringsprosesser bør formidles gjennom kanaler som ligger naturlig for organisasjonen. Hun mener dette fremmer endringsmotivasjon.

Utgangspunktet for informasjonsdeling i nedbemanningsprosessen var det DOF Subsea kaller "Townhall-møter". Dette er møter som avholdes kvartalsvis, samt ved ekstraordinære situasjoner. Townhall-møtene var, slik Erlieen anbefaler, en naturlig kanal for informasjonsutveksling i DOF Subsea. Våre respondenter oppga videre at Townhall-møtene fungerte svært hensiktsmessig for å dele informasjon. Det representerte også en form for trygghet da møteformen var utbredt i organisasjonen. For å meddele selskapet om nedbemanningen innkalte DOF Subsea alle ansatte til Townhall-møte. Her deltok primært de som jobber onshore, samt enkelte offshoreansatte som hadde fri og bodde i Bergen og omegn. Offshore-ansatte som var på jobb, og øvrige ansatte som ikke var til stede, ble informert kort tid etter dette møtet via intranettet. Under Townhall-møtet ble det informert generelt om den kommende nedbemanningen, prosessen, forventet omfang og årsaken til dette.

I etterkant av Townhall-møtet avholdt man avdelingsmøter hvor de ansatte fikk anledning til å stille spørsmål og komme med reaksjoner. Bruken av formelle kommunikasjonskanaler vil ifølge Erlieen (2006, 45) skape økt forståelse og endringsmotivasjon, noe våre funn til dels bekreftet. Townhall-møtet bidro til å skape forståelse og forberedte organisasjonen på endring, men vi gjorde ingen funn som tydet på at det fremmet endringsmotivasjon. Dette kan være på grunn av endringens natur, flere respondenter oppga at motivasjon for å nedbemanne hverken var forventet eller noe man håpet på. Det man derimot ønsket var å skape forståelse for endringsrasjonale og involvere de ansatte i størst mulig grad. Disse møtene åpnet for dialog og mulighet til å gi ledelsen tilbakemeldinger. Lewis (2000) trekker frem muligheten til å gi tilbakemelding som avgjørende for å at endringsmottaker skal forstå og bearbeide endringen. Tilbakemeldinger kan også være en hensiktsmessig måte å fange opp positiv endringsmotstand på (Hennestad og Revang 2012, 184). Denne motstandsformen er nyttig for å forbedre endringsprosesser. Våre respondenter uttrykker at de satte pris på anledningen til å komme med tilbakemeldinger og innspill, men flere opplevde ikke at tilbakemeldingene ble bruk i prosessen. De satt likevel pris på å bli hørt, og utviste forståelse for at det var en ledelsesstyrt prosess.

Noen respondenter forteller videre at ledelsen hadde svært begrenset med informasjon å gi. De fikk ikke besvart alle sine spørsmål, særlig med tanke på hvilke avdelinger det skulle

nedbemannes i og omfanget per avdeling. Dette bidro til å skape usikkerhet, og dermed endringsmotstand. Erlie (2006, 46) er i sin forskning opptatt av å kommunisere på en måte som fremmer involvering og dermed hemmer motstand. Vi mener derimot, på bakgrunn av våre funn, at allmøter bør fokusere på å skape forståelse for endringsrasjonale fremfor å skape endringsmotivasjon. Dette fordi motivasjon i nedbemanningsprosesser ikke er å forvente. For at avdelingsmøter med dialog skal fungere betryggende slik Lewis (2002) beskriver i sin forskning, burde DOF Subsea vurdert om ledelsen kunne delt mer informasjon om detaljene i nedbemanningsprosessen.

Fagforeninger

Erlie (2006, 32) mener god kommunikasjon i endringsprosesser er vesentlig for at de ansatte skal føle seg involvert, og at bruken av internkommunikasjon vil bidra til å redusere usikkerhet og motstand. Ledelsen ønsket å bruke *fagforeningen som en kommunikasjonskanal* for å nå ut med informasjon til de ansatte. Ifølge våre respondenter var tanken bak dette at økt inkludering av fagforeningene skulle føre til at de ansatte i større grad følte seg involvert i prosessen. Bakgrunnen for dette er at fagforeningen er et talsrør for de ansatte. Dette fungerte derimot ikke helt slik ledelsen hadde tenkt, da det oppsto en konflikt mellom ledelsen og fagforeningsrepresentantene i forkant av prosessen. Fagforeningen og ledelsen jobbet sammen for å velge hvilke kriterier man skulle nedbemanne på bakgrunn av. Det var stor uenighet mellom ledelsen og fagforeningen om dette. Ledelsen var opptatt av å beholde kritisk kompetanse, og ønsket å selektere deretter. Fagforeningen var på sin side opptatt av at ansiennitet skulle vektes tyngst. Dette for å sikre at de som hadde vært lojale til DOF Subsea over lang tid fikk beholde arbeidsplassene sine. Ledelsen vant til slutt gjennom med sitt ønske om å prioritere kompetanse, noe som skapte en dårligere relasjon mellom fagforening og ledelsen. Dette fikk igjen negative konsekvenser for den kommunikasjonen fagforeningen delte med sine medlemmer.

Hovedvekten av de organiserte i DOF Subsea jobbet offshore, og det var også her nedbemanningen rammet hardest. Ifølge flere respondenter førte dette til misnøye fordi de opplevde å bli “ofret “ til fordel for de ansatte på land. Respondenter fra ledelsen forklarte derimot at årsaken til at store deler av nedbemanningen rammet offshore-arbeiderne var fordi de

opplevde redusert etterspørsel. Dermed ble det et direkte redusert behov for ansatte offshore. Årsaken til at man valgte å nedbemanne offshorearbeidere, og at disse ble særlig rammet, ble derimot ikke kommunisert tydelig av fagforeningen. Manglende - eller feilaktig informasjon er ifølge Singh, Singh og Pathak (2006) en sterk driver for endringsmotstand. Konsekvensene av at fagforeningen ikke var tydelig nok i sin kommunikasjon førte i følge en respondent til at “ledelsen og de ansatte offshore ble satt opp mot hverandre av fagforeningen”.

Flere respondenter forteller at ledelsen i DOF Subsea har hatt et godt forhold til fagforeningene tidligere, men at det utviklet seg i en negativ retning som konsekvens av de overnevnte uenighetene og den svake kommunikasjonen fra fagforeningens side. En respondent peker på ny klubb og ulike oppfatninger om markedet som viktige årsaker til uenighetene. Fagforeningen hadde større tro på det fremtidige oljemarkedet enn hva ledelsen i DOF Subsea hadde, og den ansente situasjonen la ikke til rette for å skape forståelse. Respondenten forteller videre at de ansatte valgte å stole på fagforeningen fremfor ledelsen, og at den informasjonen fagforeningen formidlet var med på å undergrave endringsrasjonalet og behovet for nedbemanning. Dette kan ses i sammenheng med Kotters (2012, 95) første steg, nemlig å tydeliggjøre endringsrasjonalet. Hvis fagforeningen hadde utvist forståelse for ledelsens beslutning i større grad, og bidratt til å kommunisere dette ut til de ansatte kunne forståelsen deres økt. Dette ville også redusert følelsen av å bli ofret på vegne av de ansatte på land. På den måten kunne ledelsens innsats for å kommunisere med- og involvere medarbeidere gjennom fagforeningen hatt en direkte innvirkning på motstanden.

4.2.2 Change

Dobbeltbindinger

Som nevnt er dobbeltbindinger et fenomen som oppstår når man opplever at atferd og informasjon som kommuniseres er motstridende (Argyris og Schön, gjengitt i Hennestad og

Revang 2012, 188). Fordi mennesker sjeldent ønsker å endre seg, velger man gjerne å forholde seg til det minst krevende budskapet. Dobbeltbindinger knyttes primært til individuell lederatferd, slik vi drøftet i forskningsspørsmål 1. Vi så derimot tendenser til at dette fenomenet også kan oppstå når *to ulike autoriteter formidler ulikt budskap* om samme endringsprosess. I DOF Subsea oppsto dobbeltbindinger som en konsekvens av at ledelsen og fagforeningen kommuniserte ulike budskap. Forskningen til Agyris og Schön (gjengitt i Hennestad og Revang 2012, 188) peker på at dobbeltbindinger oppstår når kommunikasjon og atferd motstrider hverandre.

Flere av våre respondenter oppga at ledelsen og fagforeningen kommuniserte endringsbudskapet ulikt. Der hvor ledelsen fokuserte på markedsnedgangen, og bygget endringsrasjonalet sitt rundt dette, var fagforeningen lite opptatt av å formidle de organisatoriske konsekvensene. De vektla å kommunisere individuelle konsekvenser, og hadde et langt mer negativt perspektiv på den informasjonen som ble formidlet. Ifølge våre respondenter skapte dette usikkerhet knyttet til hvorvidt nedbemanningen faktisk var nødvendig. Dette gjorde at man ikke stolte på ledelsens beslutning, men heller valgte å rette seg etter fagforeningens informasjon. Som Agyris og Schön kommer frem til i sin forskning (gjengitt i Hennestad og Revang 2012, 188) er det naturlig å forholde seg til det minst krevende budskapet dersom dobbeltbindinger oppstår. Dette skjedde også i DOF Subsea, hvor våre undersøkelser viser at deler av organisasjonen begynte å tvile på hvorvidt nedbemanningen var nødvendig. Vi ser altså at fagforeningens budskap, som indikerte at man ikke måtte endres, var det som fikk størst gjennomslagskraft i organisasjonen. Dette førte videre, ifølge en respondent, til at de ansatte involverte seg mindre i endringsprosessen. For å unngå dobbeltbindinger, og dermed at endringsrasjonalet oppfattes som mindre viktig, må man sikre at all kommunikasjon fra autoritetsskikkelser er lik og konsistent. På den måten vil man unngå at ansatte involverer seg mindre, og det blir en bedre forståelse for endringsprosessen.

Uformell kommunikasjon

Uformell kommunikasjon er dialog og informasjon som utveksles i organisasjonen utenfor formelle kanaler (Erlie 2006, 45). Fordi DOF Subsea er et børsnotert selskap er ledelsens adgang til å informere om prosessen begrenset. De hadde ikke mulighet til å fortelle om nedbemanningen før det ble offentliggjort i en børsmelding. Dette førte til at ansatte etterspurte

mer informasjon enn hva ledelsen hadde anledning til å gi ut. Ifølge Erlien (2006, 32) er fravær av kommunikasjon medvirkende til at de ansatte ikke føler seg involvert. Konsekvensen av manglende formell kommunikasjon i DOF Subsea var i følge våre respondenter økt bruk av uformelle kommunikasjonskanaler. Ifølge Erlien (2006, 45) er typiske negative konsekvenser av uformell kommunikasjon ryktedannelse, mistillit og spredning av negative holdninger. I DOF Subsea så man dette utspille seg i praksis, og fraværet av formell kommunikasjon bidro til å skape endringsmotstand i form av misnøye og redusert jobbmotivasjon.

Videre førte motstanden til ryktespredning og negative holdninger til nedbemanningen. En respondent fortalte at fraværet av informasjon ble en “snakkas i lunsjen og rundt i kontorgangene”, og at det ble kultur for å uttrykke misnøye. Flere av våre respondenter uttrykte at de negative holdningene fikk grobunn fordi de ansatte var lite involvert i prosessen og dermed ikke fikk ønsket forståelse for endringen. For å redusere ryktespredningen kunne ledelsen i DOF Subsea vært tydeligere på å forklare begrensningene knyttet til å gi informasjon om børsnoterte selskap. I tillegg kunne ledelsen fanget opp ryktespredningen ved å tydelig informere hva som var riktig og feilaktig informasjon. Slik kunne feilaktige ryktespredning blitt redusert og ansatte følt seg mer involvert.

Formidlings- og kretsløpsmodellen

DOF Subsea brukte det Amundsen og Kongsvik (2008, 160) kaller *formidlingsmodellen*. Dette er en kommunikasjonsform med fokus på enveis formidling av informasjon. Fordelen er at man kan kommunisere endringsbudskapet på en rask og effektiv måte, og anbefales ofte til bruk i omfattende endringsprosesser. En forutsetning for at modellen skal være hensiktsmessig er at endringsbudskapet er utformet på en lettfattelig måte, slik at de ansatte ikke har *behov* for en toveis kommunikasjonsprosess preget av spørsmål og tilbakemeldinger. Nedbemanningen i DOF Subsea er en omfattende endring, og bruk av enveis kommunikasjon er derfor i tråd med Amundsen og Kongsviks (2008,162) teoretiske anbefalinger. Det man dog så var at de ansatte hadde behov for dialog, noe som enten indikerte at endringsbudskapet ikke var tydelig nok formulert, eller at endringen var av en så omveltende art at man hadde behov for å bearbeide reaksjoner.

For å dekke behovet for dialog kunne det være hensiktsmessig å se på det Amundsen og Kongsvik (2008, 160) kaller *kretsløpsmodellen*. Den tar utgangspunkt i toveis kommunikasjon og dialog mellom partene. Modellen er gunstig for å skape en forståelse av ny organisasjonsvirkelighet, og fremmer trygghet i endringsprosesser. Dette vil igjen føre til redusert motstand. Ulempen med kretsløpsmodellen er at den er ressurskrevende da den i større grad involverer ansatte og krever mer av organisasjonens ledere. Flere av de respondentene vi pratet med som hadde personalansvar nevner at de savnet å kunne ha dialog med- og oppfølging av sine medarbeidere. De ytret ønske om å kunne være en psykisk støtte for sine ansatte i større grad enn hva de hadde anledning til. Våre respondenter fortalte som nevnt at det praktiske ved nedbemanningen i kombinasjon med ordinære arbeidsoppgaver ble så omfattende at man ikke hadde anledning til å støtte medarbeidere som opplevde prosessen som spesielt vanskelig. En respondent sa at “ansatte gråt utenfor kontoret mitt, jeg ville jo trøste de, men vi gikk inn i vår travleste periode i løpet av året. Jeg jobbet 150%, men hadde ikke tid til å ta tak i situasjonen”. Det fremkom av våre undersøkelser at HR-avdelingen fokuserte mye på å få mellomledere til å sette av tid og forstå behovet for å ivareta ansatte i prosessen, men at dette var vanskelig å gjennomføre i praksis grunnet stor arbeidsbelastning. Funnene våre indikerer at økt bruk av dialog, altså å bruke kretsløpsmodellen i større grad, ville redusert utfordringene mellomlederne møtte på. For at dette skulle vært gjennomførbart måtte man redusert innsatsen knyttet til operativ drift, noe som ville fått negative økonomiske konsekvenser for DOF Subsea. Altså ser vi at de praktiske implikasjonene av de teoretiske anbefalingene kan få store konsekvenser, og involveringen av de ansatte må vektes opp mot kravet til inntjening.

Drøftingsmøter

Involvering av medarbeidere i nedbemanningsprosesser er delvis lovpålagt og reguleres av Arbeidsmiljøloven (2005). I DOF Subsea ble de ansatte som ble direkte berørt av nedbemanningen kalt inn til drøftingsmøter slik Arbeidsmiljøloven (2005) §15-1 forutsetter. Ledelsen i DOF Subsea hadde fokus på at både innkalling og gjennomføring av at disse møtene skulle være juridisk korrekte, og brukte advokater aktivt i denne prosessen. Hver enkelt avdelingsleder deltok i opplæring av de juridiske aspektene ved prosessen, slik at de hadde best mulige forutsetninger for å gjennomføre gode møter. De ansatte hadde i drøftingsmøtene

anledning til å argumentere for hvorfor de ikke skulle nedbemannes, og det var fokus på å lytte til disse argumentene. Det at DOF Subsea la mye ressurser i å gjennomføre gode drøftingsmøter indikerer at det var viktig for organisasjonen å ha en, etter forholdene, god avslutning på arbeidsforholdet. En respondent uttalte at “markedet skifter hele tiden, nå er vi i en fase hvor vi har behov for færre ansatte, men snart må vi trygle og be om at de skal komme tilbake til oss. Hvis vi passer på at vi har hyggelige og respektfulle avslutninger på arbeidsforholdet får vi gode ambassadører for DOF Subsea som arbeidsgiver. Det trenger vi når markedet snur igjen!”. En annen respondent forteller videre at flere ansatte uttrykte stor takknemlighet for å bli involvert gjennom drøftingsmøtene. Gjennom møtene fikk de en arena for å komme med innspill og tilbakemeldinger, og kunne lettere forstå årsaken for nedbemanningen generelt og egen situasjon spesielt.

Drøftingsmøtene ble ledet av den enkeltes avdelingsleder, og Baronas og Louis (1988) konkluderer med at det er lettere å akseptere endringsbudskap dersom avsender er en *likestilt part*. Mellomlederne er ikke nødvendigvis likestilte med medarbeidere i en avdeling, men utgjør en mer likestilt part enn toppledere. Av våre undersøkelser fremkom det at de ansatte i DOF Subsea som ble rammet av nedbemanningen satte pris på at prosessen ble håndtert av egen leder og HR-representant. En medarbeider hadde i etterkant av drøftelsesmøtet uttalt at “når dette først skjer er jeg glad for at det er dere som gjør det”. Gjennom dialog rundt den enkelte ansattes situasjon i og utenfor arbeidsplassen fikk man anledning til å inkludere de ansatte i beslutningen. Hvis ansatte hadde vektige, sosiale grunner til å ikke bli rammet av nedbemanningen kunne dette avklares, og man fikk på denne måten anledning til å påvirke prosessen. Det var flere som gikk inn i drøftingsmøtet uten vektige grunner for å unngå oppsigelse, men allikevel ønsket møtet fordi det ga rom for dialog og en hyggelig avslutning på arbeidsforholdet. Drøftingsmøtet fungerte derfor i noen tilfeller som en arena for å avslutte relasjonen mellom leder og medarbeider på en positiv måte. Vi ser at gjennomføringen av gode drøftelsesmøter, og å involvere mellomledelsen i dette, fikk en positiv effekt på de ansattes forståelse for endringen og opplevelse av prosessen. Vi mener å involvere de ansatte på denne måten i en toppstyrt nedbemanningsprosess er positivt for å håndtere motstand.

4.2.3 Freeze

Debriefing

Stein (2002) mener kommunikasjon rundt endringsprosessen i etterkant er minst like viktig som kommunikasjon før og underveis i prosessen. Dette er særlig gjeldende i endringsprosesser som fremmer negative emosjoner. Det har ikke vært noen formell debriefing med de ansatte som ble igjen i DOF Subsea etter nedbemanningen, noe flere av våre respondenter reflekterte over. Det kom frem at dette var noe man gjerne skulle ha gjennomført, men fordi nedbemanningen ble avsluttet like før sommeren 2015, en svært travel periode for organisasjonen, prioriterte man ikke dette. Ifølge Stein (2002) går man glipp av viktig organisasjonslæring hvis man nedprioriterer debriefing. DOF Subsea er en organisasjon som opererer i et markedet preget av kraftige konjunkturer, og det er sannsynlig at de må gjennom denne typen prosesser igjen. Ved å gjennomføre debriefing ville man slik Stein (2002) påpeker lære av tidligere prosesser, noe som er hensiktsmessig for å håndtere motstand i fremtidige nedbemanninger. Dette ville også, ifølge våre respondenter, gjort at de ansatte hadde følt seg mer involvert fordi deres meninger kunne blitt inkludert i fremtidige prosesser.

Fraværet av formell debriefing har ifølge flere respondenter også ført til mer uformell prat i korridorene, et fenomen som beskrives i Erliens forskning (2006, 17). Hun mener fravær av kommunikasjon og informasjon internt i organisasjonen fremmer usikkerhet, og dermed økt uformell kommunikasjon og ryktespredning. En annen årsak til at det er mye uformell prat i organisasjonen er at markedet fortsatt er usikkert. Mange føler seg utrygge fordi man ikke vet om organisasjonen må gjennom nye runder med nedbemanning. Noen respondenter sier at usikkerheten kom av at kommunikasjonen mellom ledelsen og øvrig organisasjon har blitt dårligere etter nedbemanningen.

Før nedbemanningsprosessen avholdt man felles Townhall-møter hvert kvartal, hvor man fortalte om markedet og organisasjonens situasjon. De ansatte kunne på forhånd sende inn spørsmål som ble besvart under møtene, og på den måten få oppklart situasjoner preget av usikkerhet. Det

fremkom også at muligheten til å stille spørsmål under Townhall-møter ga en økt følelse av å være involvert. Fordi det ikke har blitt prioritert å avholde Townhall-møter etter nedbemanningen, har det oppstått usikkerhet og en følelse av å ikke bli involvert i organisasjonen. Dette samsvarer med Steins (2002) forskning på området. Han trekker frem at fravær av kommunikasjon og dialog i etterkant av endringen fremmer usikkerhet. Vi mener derfor at ledelsen i DOF Subsea burde prioritert å gjennomføre en debrifing med sine ansatte, samt fortsatt å avholde kvartalsvise Townhall-møter. På den måten ville de ansatte følt seg mer inkludert og mindre utrygge.

4.3 F3:Hvordan kan medarbeiderinvolvering styrke forankring i ledelsen?

4.3.1 Unfreeze

Involvering gjennom tillitsvalgte

For å involvere de ansatte i endringen, og dermed styrke ledelsens forankring i nedbemanningen, mener Yukl (1998) at man må utarbeide endringsstrategier som legger til rette for nettopp involvering av ansatte. I en markedsstyrt nedbemanning lik den DOF Subsea gjennomførte i 2015 er det, ifølge respondenter, begrenset hvor mye medarbeiderne kan inkluderes i beslutninger knyttet til nedbemanningen. Dette fordi nedbemanninger nødvendigvis må være ledelsesstyrte, og gjøres på bakgrunn av komplekse og strategiske vurderinger. Det betyr derimot ikke at man skal utelate ansatte fra prosessen. Det er lovpålagt jamfør Arbeidsmiljøloven (2005) §8-1 og 8-2 å involvere de ansatte gjennom tillitsvalgte tidlig i prosessen. Vi har antatt at involverte medarbeidere vil forsterke endringsmotivasjon hos ledere, og dermed bidra til ytterligere forankring av endringsprosessen. En respondent sa at “det var mindre psykisk påkjenning å gjennomføre prosessen når jeg visste de ansatte ble involvert gjennom de tillitsvalgte, enn om man ikke hadde involvert de ansatte i det hele tatt”. Vår antagelse underbygges av de funn vi har gjort, og respondenter fra ledelsen forteller at dette ga dem økt trygghet i arbeidet med å gjennomføre nedbemanningen. Dette innebærer at å legge til rette for involvering av

medarbeidere i endringsstrategien, slik Yukl (1998) anbefaler, vil kunne få en positiv effekt på å forankre endringen hos ledelsen.

4.3.2 Change

Genuin involvering

Brown og Cregan (2008, 681) har forsket på konsekvensene av å involvere de ansatte kun for syns skyld, altså at man egentlig ikke er interessert i deres synspunkter og tanker rundt endringsprosessen. De mener dette bidrar til å fremme motstand og negative holdninger til både endring og ledelse, og dermed virke destruktivt inn på endringen. I DOF Subsea var drøftingsmøtene med de som ble direkte rammet av nedbemanningen en arena hvor de ansatte ble involvert. Hvis man som ansatt bruker lang tid i et drøftingsmøte på å argumentere for at man ikke skal sies opp, uten at disse argumentene tas til følge av ledelsen, oppstår det Brown og Cregan (2008, 681) beskriver som involvering for syns skyld. Dette betyr at de ansatte opplever det som et kunstig forsøk fra ledelsens side på å involvere medarbeidere i prosessen. Av våre undersøkelser kom det frem at å unngå dette var noe ledelsen i DOF Subsea vektla i nedbemanningsprosessen. Det er flere av våre respondenter som trakk frem muligheten til å la sine ansatte påvirke utfallet som et positivt aspekt ved prosessen. Ved å drøfte potensiell oppsigelse og konsekvenser av dette med de ansatte det angår, følte avdelingslederne i større grad trygghet rundt selve nedbemanningen. Denne tryggheten trakk flere respondenter fra ledelsen frem som viktig for å forankre endringen, noe som samsvarer med våre antagelser om at medarbeiderinvolvering fremmer ledelsesforankring. Involvering av ansatte, gitt at den er genuin slik det er beskrevet av Brown og Cregan (2008, 681), vil altså være en faktor som fremmer forankring i ledelsen. De ansatte må da føle at deres innspill faktisk tas med i vurderingen av hvorvidt man skal sies opp eller ikke.

4.3.3 Freeze

Mørk m.fl. (2009) har forsket på opplevelsen av å ha involverte medarbeidere, og hvordan dette påvirker ledelsen. De mener at involverte medarbeidere har en positiv effekt på

ledelsesforankring, og at det fremmer samarbeid, tillit og god dialog på tvers av hierarkiske nivåer. Dette vil videre bidra til å kunne redusere motstand mot endring. I etterkant av nedbemanningsprosessen i DOF Subsea forteller flere respondenter at det har vært utfordringer knyttet til tilliten man har til ledelsen. Som et konkret eksempel forteller en respondent at ledelsen har flyttet seg slik at alle lederne sitter fysisk samlet, vekk fra den øvrige organisasjonen. Videre mener respondenten at denne fysiske avstanden smitter over til relasjonen mellom leder og medarbeider, og at dette påvirker de ansattes lojalitet til ledelsen. Det fortelles at det er mindre naturlig å føre hverdagslige samtaler, og ledelsen oppleves som en utgruppe i organisasjonen. En konsekvens av dette er at de ansatte ikke lenger har en naturlig arena å lufte større og mindre bekymringer på. En respondent sa at “istedenfor å ta ting fortløpende, samler man opp frustrasjonen og det blir store utblåsninger”. Dette er en tydelig differanse fra hvordan det var tidligere. Flere respondenter trekker frem samhold i hele organisasjonen på tvers av hierarkisk nivå som en av nøklene til at mange ansatte har vært lojale mot selskapet over lang tid.

På bakgrunn av Mørk m.fl. (2009) sin forskning er det naturlig å anta at en av årsakene til at relasjonen mellom leder og medarbeider har blitt svekket er at de ansatte opplevde at de var for lite involvert. Videre kan dette ha fremmet lite konstruktiv motstand mot endringen, noe som kunne vært håndtert om man hadde hatt bedre dialog med de ansatte i etterkant av nedbemanningsprosessen. Denne motstanden førte ifølge våre respondenter til at ledelsen ble mindre trygge på den gjennomførte endringen, noe som igjen førte til at prosessen ble dårligere forankret. Samlet sett kan man altså si at involvering og dialog med de ansatte også etter nedbemanningen er viktig for ledelsens forankring og trygghet knyttet til prosessen.

5.0 Konklusjon

5.1 Svar på problemstilling

Vi har gjennom våre undersøkelser drøftet problemstillingen “*Hvordan kan organisasjoner håndtere motstand i en nedbemanningsprosess?*”. Problemstillingen er sett i lys av faktorene *ledelsesforankring, kommunikasjon og medarbeiderinvolvering*. På bakgrunn av våre undersøkelser har vi kommet frem til at det er særlig viktig å sikre tilstrekkelig ledelsesforankring, kommunisere endringsrasjonalet på en helhetlig måte samt unngå dobbeltbindinger. Man må også forankre ny organisasjonsvirkelighet, ha god dialog med fagforeninger og øvrige ansatte, tilrettelegge for genuin medarbeiderinvolvering og prioritere debrifing. Hvis man som organisasjon skal gjennomføre nedbemanningsprosesser, bør man ifølge våre undersøkelser og analyser legge vekt på disse tiltakene for å håndtere motstanden som oppstår. Ved å benytte konkrete tiltak forklart i våre anbefalinger, vil man være best mulig rustet for å få til dette.

5.2 Anbefaling

På bakgrunn av våre undersøkelser og vår analyse har vi kommet frem til ulike tiltak organisasjoner kan gjennomføre for å håndtere motstand i nedbemanningsprosesser. Anbefalingen er strukturert lik analysen vår, hvor vi gjennomgår hvert enkelt forskningsspørsmål i lys av Lewins faser.

5.2.1 F1: Hvordan kan forankring i ledelsen føre til god kommunikasjon?

Unfreeze

For at forankring i ledelsen skal føre til god kommunikasjon i unfreeze-fasen må man, ifølge våre undersøkelser, sørge for at endringsprosessen er *tilstrekkelig forankret* i ledelsen slik at de utlever

endringsvisjonen. Dette fører til at kommunikasjonen blir helhetlig, noe som er viktig for å håndtere motstand. Man må likevel *tilpasse endringsrasjonalet* til den enkelte mottaker, slik at alle får en forståelse for endringsbehovet fra eget perspektiv. Å sikre at hele organisasjonen forstår bakgrunnen for nedbemanning er vesentlig for å håndtere motstand.

Change

I våre undersøkelser kom vi frem til at det var flere faktorer i change-fasen som forklarer hvordan forankring i ledelsen kan føre til god kommunikasjon. For det første må ledelsen opptre konsekvent slik at man *unngår dobbeltbindinger*, da dobbeltbindinger fremmer usikkerhet og motstand mot endringen. Videre er det hensiktsmessig å ha en *felles arena* hvor ledelsen møtes for å drøfte ulike problemer og frustrasjon knyttet til endringen. Dette fordi man da unngår å luften frustrasjon og motstand i den øvrige organisasjonen, noe som kan føre til at negative holdninger og motstand sprer seg.

Freeze

I etterkant av endringen, i freeze-fasen, kom vi frem til at det er viktig å forankre en ny organisasjonsvirkelighet for å kunne kommunisere denne ut i organisasjonen. Å kunne kommunisere den nye organisasjonsvirkeligheten vil redusere forekomsten av Survivor Syndrome, en vanlig årsak til motstand.

5.2.2 F2: Hvordan kan god kommunikasjon legge til rette for medarbeiderinvolvering?

Unfreeze

For at god kommunikasjon skal legge til rette for medarbeiderinvolvering i nedbemanningsprosesser må man i unfreeze-fasen ta høyde for at det er vanskelig å skape endringsmotivasjon, men heller fokusere på *forståelse for endringsrasjonale*. Videre må man sørge for *god dialog med fagforeninger*, slik at kommunikasjonen som kommer fra både ledelse og fagforeninger oppleves helhetlig. På den måten kan man unngå lite konstruktiv motstand.

Change

I change-fasen bør man, for at god kommunikasjon skal legge til rette for medarbeiderinvolvering, bruke dialog gjennom *kretsløpsmodellen*. På den måten vil de ansatte ta større eierskap til endringen, og det blir lettere å håndtere motstand fordi dialog fordrer tilbakemeldinger og involvering. Videre bør man *reducere usikkerhet* ved å tydelig forklare at DOF Subsea er et børsnotert selskap, og at det derfor er juridiske begrensninger knyttet til hvor mye informasjon man kan dele.

Freeze

For at god kommunikasjon skal legge til rette for medarbeiderinvolvering mener vi at det er vesentlig å gjennomføre debrifing med de ansatte i freeze-fasen. Dette fordi en debrif bidrar til at de ansatte føler seg mer involvert, samt at kommunikasjonen vil bidra til å redusere usikkerhet og dermed håndtere motstand.

5.2.3 F3: Hvordan kan medarbeiderinvolvering styrke forankring i ledelsen?

Unfreeze

For at medarbeiderinvolvering skal styrke forankring i ledelsen må man *tilrettelegge for medarbeiderinvolvering* i endringsstrategien, selv om det er utfordrende i toppstyrte nedbemanningsprosesser. Det er derfor viktig å involvere de ansatte i så stor grad det lar seg gjøre. På den måten vil ledelsen oppleve økt trygghet i prosessen, noe som styrker deres forankring og bidrar til å håndtere motstand.

Change

I change-fasen må man, for at medarbeiderinvolvering skal styrke forankring i ledelsen, være bevisst at de *tiltakene man gjør for å involvere de ansatte faktisk er genuine*. Hvis den

utelukkende gjøres for syns skyld vil ikke ledelsen forankre endringen, noe som kan føre til lite konstruktiv motstand.

Freeze

I freeze-fasen er det viktig å *fortsatt involvere de ansatte gjennom dialog og informasjon* for å sikre ledelsesforankring. Dette fordi vedvarende involvering er vesentlig for at ledelsen skal forbli trygge på den prosessen de har gjennomført. På den måten unngår man at motstand kommer som en forsinket reaksjon.

5.3 Forslag til videre forskning

Da våre funn ikke er generaliserbare til andre kontekster enn DOF Subsea, oppfordrer vi til å forske videre på motstand i nedbemanningsprosesser, særlig i lys av Lewin (1948) sine endringsfaser. Med utgangspunkt i de funn vi har gjort har vi kommet frem til tre aktuelle problemstillinger det kan være interessant å forske videre på.

1. I hvor stor grad lar det seg gjøre å involvere medarbeidere i nedbemanningsprosesser?

- Fordi nedbemanninger nødvendigvis må være toppstyrte, er det interessant å se hvilke tiltak en organisasjon kan gjennomføre for å involvere de ansatte uten at det går på bekostning av praktisk gjennomføring av nedbemanningen.

2. Hvordan kan man bruke kretsløpsmodellen i nedbemanningsprosesser?

- Teori peker på formidlingsmodellen som mest hensiktsmessig i omfattende endringer som nedbemanning. Vi gjorde funn som pekte på at de ansatte ønsket større grad av toveis-kommunikasjon, og det hadde vært spennende å forske på hvordan man kan implementere dialog i nedbemanninger.

3. Hvordan virker rettferdig behandling av de ansatte inn på motstand i nedbemanningsprosesser?

- Ut fra våre teorisøk og intervjuer fant vi at rettferdig behandling av ansatte er et tema som vurderes som viktig i nedbemanningsprosesser. Det vil derfor være interessant å se hvordan dette kan anvendes i lys av Lewins endringsfaser.

6.0 Kritikk til egen forskning

En faktor som kan ha hatt en påvirkning på hvordan vi analyserte funnene våre, er at det er stor variasjon i teoretisk grunnlag knyttet til de ulike forskningsspørsmålene. Da vi innhentet teori merket vi fort at det var forsket mye på kommunikasjon og involvering i endringsprosesser, men lite på forankring. Siden vi analyserte funnene våre i lys av relevant teori, kan dette ha påvirket analysen av de enkelte forskningsspørsmålene.

Som forklart innledningsvis valgte vi bort det tredje viktigste funnet PricewaterhouseCoopers gjorde i sin undersøkelse, “rettferdig behandling” (PwC 2015). I ettertid har vi likevel sett at dette er en faktor som vektlegges, både i teori, men også i våre undersøkelser, og kunne dermed vært inkludert som et interessant aspekt. Kommunikasjon, faktoren vi valgte å vektlegge på bekostning av rettferdig behandling, viste seg å være et veldig interessant aspekt å undersøke i DOF Subsea. Vi er derfor tilfredse med beslutningen om å inkludere dette i vårt arbeid med å kartlegge hvordan organisasjoner kan håndtere motstand i nedbemanningsprosesser.

Våre funn er primært basert på informasjon fra respondenter tilhørende ledelsen og ansatte onshore. Det kan bety at våre undersøkelser mangler synspunkter som kunne kommet bedre frem om vi hadde hatt flere offshore-ansatte med i våre undersøkelser.

Vi er bevisste på at andre faktorer enn ledelseforankring, kommunikasjon og medarbeiderinvolvering kan påvirke hvordan motstand i nedbemanningsprosesser kan håndteres. I vår undersøkelse har vi imidlertid ikke hatt anledning til å kartlegge alle forhold som kan ha vært av betydning for undersøkelsens utgangspunkt.

7.0 Litteraturliste

Bøker

Askheim, Ola Gaute Ass og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Amundsen, Oscar og Trond Kongsvik. 2008. *Endringskynisme*. Oslo: Gyldendal Norsk forlag.

Baronas, Ann- Marie K. og Meryl Reis Louise. 1988. "Restoring a sense of control during implementation: How user involvement leads to system acceptance". Boston: MIS Quarterly.

Berg, Bruce L. og Howard Lune. 2012. *Qualitative reseach methods for the social sciences*. 8. utg. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Brown, Michelle og Christina Cregan. 2008. "Organizational change cynicism: The role of employee involvement, Human Resource Management". Wiley online library.

Cialdini, Robert B. 2011. *Påvirkning, teori og praksis*. 2. utg. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Erlien, Bente. 2006. *Intern kommunikasjon: planlegging og tilrettelegging*. 4. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Grønhaug, Kjell, Odd Hellesøy, og Geir Kaufmann. 2003. *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmosstad og Bjørke AS.

Hennestad, Bjørn og Øivind Revang. 2012. *Endringsledelse og ledelsesendring*. 2. utg. Universitetsforlaget: Oslo

Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2011. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Karlsen, Jan Irgens og Knut Veium. 1993. *Fra analyse til handling. Praktisk organisasjonsutvikling*. Oslo: Bedriftsøkonomenes Forlag A/S.
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2010. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- King, Deborah A. 1997. *Learning to live with downsizing*. 1.utg. Georgia: EMI Publishing.
- Kluger, Avraham N. og Angelo DeNisi. 1996. "The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory". American Psychological Association, Inc; Psychological Bulletin.
- Kotter, John P. og Leonard A. Schlesinger, L. 1987. *The leadership challenge: how to get extraordinary things done in organizations*. San Fransisco: Jossey-Bass Inc Publishers.
- Kotter, John P. 2012. *Leading change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Lewin, Kurt. 1948. *Resolving social conflicts; selected papers on group dynamics*. New York: Harper & Row.
- Lewis, Laurie K. 2000. "Communicating change: four cases of quality programs". Association for Business Communication: The Journal of Business Communication.
- Omholt, Knut og Gunnar J. Nesse. 1992. *Mennesker, organisasjon og ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold*. 3.utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Singh, Dr. Rajendra, Jyotish Kumar Singh og Anil Chandra Pathak. 2006. *Resistance to Change in Organizations*. 1. utg. University dept. of Commerce: Bahgalpur.

Stein, Howard F. 2002. "Toward an Applied Anthropology of Disaster: Learning from Disasters - Experience, Method, and Theory". *Illness, Crisis & Loss*.

Van Dam, Karen. 2005. "Employee attitudes toward job changes: An application and extension of Rusbult and Farrell's investment model." *The British Psychological Society: Journal of Occupational & Organizational Psychology*.

Yin, Robert K. 1994. *Case Study Research: Design and Methods (Applied Social Research Methods)* 5. utg. Thousand Oaks: Sage Publications inc.

Yukl, Gary. 2006. *Leadership in organizations*. 6. utgave. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

Yukl, Gary. 1998. *Å lede organisasjonsendringer*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

Zigmont, Jason J., Liana Kappus. J. og Stephanie N. Sudikoff. 2011 "The 3D Model of Debriefing: Defusing, Discovering, and Deepening." Elsevier Inc: US National Library of Medicine.

Internettkilder

Aguirre, DeAnne og Micah Alpern. 2014. *10 Principles of Leading Change Management*. Strategy + business, 06/06. Lesedato 4. april 2016: <http://www.strategy-business.com/article/00255?gko=9d35b>

Arbeidsmiljøloven. 2005. Opphør av arbeidsforhold. Arbeids- og sosialdepartementet. Lovdata: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL_16#KAPITTEL_16

Arbeidsmiljøloven. 2005. Informasjon og drøfting. Lovdata: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL_8#KAPITTEL_8

Bullock, Robert. 2011. *Employee involvement*. Scontrino-Powell, 18/03. Lesedato 1. april 2016: <http://www.scontrino-powell.com/2011/employee-involvement/>

Brockner, Joel. 1992. *Managing the effects of layoffs on survivors*. California Management Review, 24/02. Lesedato 11. mai 2016: <http://cmr.ucpress.edu/content/34/2/9>

Elsrud, Sigrid. 1998. *Ingen omstilling uten motstand*. Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse, 01/03. Lesedato 8. mai 2016: <https://www.magma.no/ingen-omstilling-uten-motstand>

Filstad, Cathrine. 2013. *Mellomledere som endringsagenter*. BI Business Review, 10/12. Lesedato 15. februar 2016: <https://www.bi.no/bizreview/artikler/mellomlederne-som-endringsagenter/>

Fredriksen, Andreas W. og Erling Johansen. *Derfor er det krise i oljebransjen*. E24, 06/15. Lesedato: 20. mars 2016:

<http://e24.no/energi/oljebremesen/derfor-er-det-krise-i-oljebransjen/23468755>

Jones, John, DeAnne Aguirre, og Matthew Calderone. 2004. *10 Principles of Change Management*. Strategy+Business, 15/04. Lesedato 24. februar 2016: <http://www.strategy-business.com/article/rr00006?gko=643d0>

Kongsvik, Trond. 2006. *Lederkommunikasjon i endringsprosesser*. Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. Lesedato 15. februar 2016: <https://www.magma.no/lederkommunikasjon-i-endringsprosesser>

Longo, Rosario. 2011. "Is Lewin's change management model still valid?" *HR professionals by Rosario Longo*, 22/05. Lesedato 02. mars 2016: <http://rosariolongo.blogspot.no/2011/05/is-lewins-change-management-model-still.html>

Mørk, Gry, Randi W. Aas, Kjersti Lunde Ellingsen, og Ingvild Lønningdal. 2009. *IA-forankring i ledelsen: Hva må virksomheter ha på plass for å redusere sykefraværet og oppnå et mer inkluderende arbeidsliv (IA)?*. Open reasearch archive- DIORA, 11/09. Lesedato 20. februar 2016: <http://www.idebanken.org/230655/forskningsrapport-ia-forankring-i-ledelsen-er-avgj%C3%B8rende>

NRK. “Nedgang i oljebransjen”
<http://www.nrk.no/nyheter/nedgang-i-oljebransjen-1.11527404>.

PricewaterhouseCoopers. “Change and Programme Effectiveness”. Lesedato 10. mars 2016.:
<http://www.pwc.com/mt/en/services/change-program-effectiveness-1.html>

Statistisk sentralbyrå. 2015. *Olje- og gassvirksomhet, investeringer*. Lesedato 8.april 2016:
<https://ssb.no/energi-og-industri/statistikker/oljeinv/kvartal/2015-03-05>.

Tekna. 2015. Omorganisering og nedbemanning. Lesedato 14. april 2016:
<https://www.tekna.no/lonn-og-arbeidsvilkar/rettigheter/omorganisering-og-nedbemanning/>

Wood, Robin. 2009. *Act now to prevent Survivor Syndrome*. CIPD, 12/02. Lesedato: 11.mai 2016: <http://www.cipd.co.uk/pm/peoplemanagement/b/weblog/archive/2013/01/29/act-now-to-prevent-survivor-syndrome-2009-02.aspx>.

Vedlegg 1: Intervjuguide ledere

Hei. Vi er tre studenter som tar en bachelorgrad i HR og personalledelse på Høyskolen Kristiania, og som ett ledd i vår utdanning skriver vi dette semesteret en avsluttende bacheloroppgave om endring i organisasjoner. Vi setter pris på at du har tatt deg tid til å besvare våre spørsmål, vi regner med at intervjuet vil ta ca. 30 minutter. Hvis du på noe tidspunkt er usikker på hva vi spør om, eller ikke ønsker å svare er det bare å gi beskjed. Dine svar vil behandles konfidensielt, og du vil holdes helt anonym.

Om respondenten

- Hva er din stilling, bakgrunn og arbeidsoppgaver/ansvarsområder?
- Hvor lenge har du vært ansatt i bedriften?

Om endringen

- Kan du forklare litt overordnet om nedbemanningen DOF Subsea gjennomførte i 2015?
- Hvordan var endringen organisert? (prosjektplan)
- Kan du beskrive nedbemanningens forløp?
- Kan du beskrive din rolle i nedbemanningsprosessen?
- Hvordan har endringen påvirket din arbeidshverdag?

F1: Hvordan kan forankring i ledelsen føre til god kommunikasjon?

- Opplevde du at din rolle var konsistent gjennom hele prosessen?
- I hvilke del av nedbemanningen opplevde du din rolle som viktigst?
 - Følte du at din tilstedeværelse var savnet på noe tidspunkt i prosessen?
- Hvordan var din motivasjon for nedbemanningsprosessen?
- Opplevde du forskjeller internt i ledergruppen knyttet til motivasjon for nedbemanningen?
- Hvordan påvirket resten av ledergruppens atferd din opplevelse av prosessen?
- Hvilke tiltak gjennomførte dere for å skape forståelse for nedbemanningen innad i ledelsen?
 - Hvis tiltak:
 - Hva var bakgrunnen for dette tiltaket?
 - Hva var effekten av dette?

- Hvilke funksjon hadde mellomlederne i nedbemanningsprosessen?

F2: Hvordan kan god kommunikasjon legge til rette for medarbeiderinvolvering?

- Hvordan ble nedbemanningen kommunisert?
 - Hvem kommuniserte nedbemanningen? (Ledelse/endringsagent)
 - Opplevde du at det var for mange/for få kommunikasjonsledd?
 - Hvordan påvirket dette kommunikasjonen?
- Ble det iverksatt tiltak for å skape motivasjon hos medarbeiderne for nedbemanningsprosessen?
- Hvordan var kommunikasjonen i forkant av prosessen?
 - Underveis?
 - I etterkant? (debrifing)
- Følte du at du ga tilstrekkelig med informasjon i prosessen?
- Hva er din vurdering av kvaliteten på kommunikasjonen?
 - Hvordan ble *konsekvensene* av nedbemanningen kommunisert ut?
 - Var det rom for tilbakemeldinger og dialog i kommunikasjonen?
 - Hvis nei: Var dette noe du savnet?
 - Hvis ja: Hvordan ble tilbakemeldingene behandlet?

F3: Hvordan kan medarbeiderinvolvering styrke forankring i ledelsen?

- Opplevde du at dine ansatte var delaktige i nedbemanningsprosessen?
- På hvilke måter involverte du dine ansatte i prosessen?

- Hvor mye spillerom ble den enkelte ansatte gitt i prosessen?
- Hvordan inkluderte ledelsen de ansatte i *beslutninger* knyttet til nedbemanningen?

- Hvilke tiltak ble iverksatt for å skape forståelse for nedbemanningen?
- Var det involvering på tvers av hierarkiske nivåer?
- Hvordan ble tillitsvalgte inkludert i nedbemanningsprosessen?

Vedlegg 2: Intervjuguide medarbeider

Hei! Vi er tre studenter som tar en bachelorgrad i HR og personalledelse på Høyskolen Kristiania, og som ett ledd i vår utdanning skriver vi dette semesteret en avsluttende bacheloroppgave om endring i organisasjoner. Vi setter pris på at du har tatt deg tid til å besvare våre spørsmål, vi regner med at intervjuet vil ta ca. 30 minutter. Hvis du på noe tidspunkt er usikker på hva vi spør om, eller ikke ønsker å svare er det bare å gi beskjed. Dine svar vil behandles konfidensielt, og du vil holdes helt anonym.

Om respondenten

- Hva er din stilling, bakgrunn og arbeidsoppgaver/ansvarsområder?
- Hvor lenge har du vært ansatt i bedriften?

Om endringen

- Kan du forklare litt overordnet om nedbemanningen DOF Subsea gjennomførte i 2015?
- Kan du beskrive nedbemanningens forløp?
- Kan du beskrive din rolle i nedbemanningsprosessen?
- Hvordan har endringen påvirket din arbeidshverdag?

F1: Hvordan kan forankring i ledelsen føre til god kommunikasjon?

- Hvordan opplevde du ledelsens rolle i nedbemanningsprosessen?
- Hvordan oppleve du at ledelsen støttet nedbemanningsprosessen?
- Opplevde du at deres rolle var konsistent gjennom hele prosessen?
- I hvilke del av nedbemanningsprosessen opplevde du at ledelsen var mest tilstedeværende?
- I hvilke del av prosessen savnet du ledelsens tilstedeværelse?
- Hvordan opplevde du toppledelsens motivasjon for nedbemanningen?
 - Opplevde du denne motivasjonen som troverdig? (hvis motivert på forrige)
- Opplevde du forskjeller internt i ledergruppen knyttet til motivasjon for nedbemanningen?
- Hvordan påvirket ledelsens atferd din opplevelse av prosessen?

F2 Hvordan vil god kommunikasjon bidra til å håndtere motstand?

- Hvordan ble nebemanningen kommunisert?
 - Hvem kommuniserte i nedbemanningsprosessen?
 - Ledelse/endringsagent
 - Opplevde du at det var for mange/for få kommunikasjonsledd? Hvordan påvirket dette deg?
 - Hvordan var kommunikasjonen i forkant av prosessen?
 - Underveis?
 - I etterkant?
- Hva slags effekt hadde kommunikasjonen på din motivasjon for nedbemanning?
- Følte du at du fikk tilstrekkelig med informasjon i prosessen?
- Hva er din vurdering av kvaliteten på kommunikasjonen?
 - Hvordan ble konsekvensene av nedbemanningen kommunisert ut?
- Var det rom for tilbakemeldinger og dialog i prosessen?
 - Hvis nei:
 - Var dette noe du savnet?
 - Hvis ja:
 - Hvordan følte du at tilbakemeldingene ble behandlet?

F3: Hvordan kan medarbeiderinvolvering styrke forankring i ledelsen?

- Opplevde du at du var delaktig i nedbemanningsprosessen?

Hvis ja:

- På hvilke måter ble du involvert i nedbemanningen?
 - Hvordan påvirket dette deg?
- Hvordan fungerte arenaen for tilbakemeldinger?
- I hvilke faser ble du involvert?

Hvis nei:

- Forsto du bakgrunnen for nedbemanningen?
- Hvis ja:
 - Hvordan fikk du denne forståelsen?

Uansett ja eller nei:

- Hva hadde det å si for din motivasjon for nedbemanningen?
- Opplevde du involvering på tvers av hierarkiske nivåer?
- Hvordan ble tillitsvalgte inkludert i nedbemanningsprosessen?
- Ble du inkludert i beslutninger knyttet til nedbemanningsprosessen?

Vedlegg 3: Transkribert intervju

Respondent 5

Tilleggsinformasjon om DOF Subsea som fremkom under intervjuet

- Dof Subsea Norway har 6-7 båter som vi drifter. På verdensbasis har selskapet rundt 80 båter.
- Det er 101 ansatte offshore, 85 på land. Alle sitter her i Bergen.

Om respondenten

- Av hensyn til konfidensialitet er dette avsnittet ikke inkludert i transkriberingen som medfølger oppgaven.

Om nedbemanningsprosessen

- Kom på bakgrunn av behov for fleksibilitet
- Vi i ledelsen så at det var en endring i markedet, og prøvde å forhandle fleksibilitet inn i avtalen når de forhandlet ny tariffavtale mai 2014. Dette gikk ikke, og konsekvensen var at vi måtte nedbemanne i starten av 2015.
- Hele prosessen tok 5-6 måneder og var over like før sommeren 2015
- De avdelingene som er hardest rammet var offshore; Survey og ROV. Av avdelingene på land var det innkjøp og finans.

F1: Hvordan kan forankring i ledelsen føre til god kommunikasjon?

Unfreeze

- Ville skape et mindset slik at de ansatte var mottakelige for endringen
 - Dette innebar å "presse" lederne til å ta noen grep og beslutninger om hvem man skal vurdere til nedbemanning
 - Alt må begrunnes og vektes
- Må jobbe tett med ledelsen

- Administrasjonen hadde fått et mandat om nedbemanning av styret, det var viktig å formidle dette til øvrig ledelse
- Forankre nedbemanningen i en strategi
 - Hva skal vi satse på/hva skal vi ikke satse på? - ikke en direkte strategi for nedbemanning, men samtidig må man nedbemanne i tråd med den overordnede strategien
- Først må man få mellomledelsen til å forstå at det må nedbemannes. Vi viste da grafer og prediksjoner av hvordan markedet ville ramme DOF Subsea
- I arbeidet med å skape forståelse fikk vi hjelp av markedet - media har bred dekning av situasjonen i oljebransjen
 - Det var viktig å skape et bilde i av hvordan situasjonen blir i fremtiden. Ved å vise prosjektporteføljen og “bestillingsboken” så man at det ikke var nok prosjekter å bemanne sammenlignet med hvor mange ansatte vi var
- Vi prøvde å skape forståelse hos fagforeningene. Her er det ikke-ledere som plusetlig skal inn å forhandle/drøfte uten forståelse for bedriftsøkonomi. De ser ikke helt budsjettproblemer og det overordnede.
- Det var større lojalitet knyttet til nedbemanningen onshore enn offshore.
 - Man har ikke den samme relasjonen til ansatte offshore fordi man ikke treffes like ofte. Deres ledere jobber mye fra hovedkontoret i Bergen
 - De lederne som jobber offshore er ofte rekruttert fra offshore-delen av selskapet, og er “gutter på gulvet som plutselig har blitt leder” det gjorde det tungt å si opp nære venner
 - De ansatte offshore så heller ikke behovet for nedbemanningen, man er vant til at det er svigninger i markedet og regner med snarlig oppsving

Change

- Når nedbemanningsprosessen begynte på ordentlig og man måtte få navn ned på papiret ble det vanskelig for mellomledere
 - Det ble mye motstand og utsettelse
 - HR sin oppgave ble å pushe mellomledere
- Toppledelsen kom med informasjon, men så kom mellomledelsen med informasjon som ikke stemmer overens med dette.

- For å forhindre dette prøvde man å samkjøre og vise viktigheten ved å kommunisere og å være lojale.
- Å bruke tid på å samkjøre kommunikasjon gjør at mellomlederne får en større forståelse for organisasjonen som helhet. Etter denne prosessen har vi en sterkere ledelsegruppe.

Freeze

- Man hadde ingen formell rutine for avslutning siste arbeidsdag. Dette fordi mange ansatte var utenlandske, men også fordi man ville overlate det til den enkelte avdelingsleder. Noen dro på byen, da.
- Man prøvde å ha gode 15-1 møter, for å avslutte på en fin måte.

F2: Hvordan kan god kommunikasjon legge til rette for medarbeiderinvolvering?

Unfreeze

- Vi avholdt kurs med lederne, og de hadde juridisk opplæring og bistand
- Fagforeningene var ansattes representanter i prosessen
- Det er ca. 50/50 organisert og ikke organisert. Flest offshore er organisert, de på kontoret er ikke det
- Fagforeningene ønsket å nedbemanne etter ansenitet, ledelsen ønsket å bruke kompetanse som kriterie. Kompetanse og ansenitet går ikke sammen, og det er kompetanse som betyr noe i denne bedriften. Dessuten endrer kompetansekrav seg.
 - Dette var en kjempeutfordring at fagforeningene ikke forsto eller ville forstå dette.

Change

- Kommunikasjon off-shore var veldig krevende. De ansatte offshore er ikke en del av kulturen. Onshore ser og vet at ting skjer i markedet, de ser situasjonen mer overordnet, og kjenner på det i større grad. Man får reflektert mer. Dette skjer ikke off-shore.
- De ansatte offshore får kun informasjonen formelt, ingen løsprat med ledelsen i gangen. Det er en mannsdominert kultur offshore, og de utvikler en felles virkelighetsoppfatning. I dette tilfelle spredde det seg en sterk motstand mot endringen. "De ofrer oss for de på land".

- Town Hall meeting er et allmøte hvor vi formidler informasjon. Her kommuniserte vi at det ble en nedbemanning. Vi oppsummerer dette i et brev som alle får, men det er vanskelig å tilpasse hva som er for mye/for lite informasjon.
- 15-1 møter var utfordrende. Det må være en verdighet i dette, men man må være direkte. Viktig at man kommuniserer at det er markedet og bedriften, ikke personlige grunner. Egen leder og HR var med på møtene. En som sa ” når dette først skal skje, er jeg glad det er dere som skal gjøre jobben”, men andre er sinte, går i forsvar, og griner.

Freeze

- Kommunikasjonsstrategien la til rette for at selv om de blir sagt opp, skal de være ambassadører. Derfor fokuserte vi på gode 15-1 møter.

F3: Hvordan kan medarbeiderinvolvering styrke forankring i ledelsen?

Unfreeze

- Det var mye rykter, de ansatte ville ha informasjon ledelsen ikke kunne gi
- Det var vanskelig for de ansatte å bare vente på informasjon uten å vite noe, men ledelsen prøvde å kommunisere at det ikke var mer informasjon
- Dette gjorde det vanskeligere for ledelsen å stå inne for endringen

Change

- Mellomlederene føler ikke de får oppfølging, de følte at de hadde masse arbeid uten at noen forsto det. Hadde ikke tid til å ivareta medarbeidere. Dette gjorde de mindre trygge på prosessen
- Townhall åpner for at ansatte kan stille spørsmål på forhånd som blir besvart under møtet. Vanligvis er det et Townhall-møte i kvartalet, pluss ekstraordinære slik som når det ble informert om nedbemanningen. Etter nedbemanningen har det ikke vært noen, det har blitt bortprioritert.

Freeze

- Vi involverte NAV, de hadde møter hvor de fortalte hva man har krav på og hvordan man søker om ulike stønader. Vi hadde også et bemanningsbyrå innom som pratet om hvordan man burde skrive søknad og CV. Videre hadde vi psykologer tilgjengelig.
- De som fortsatt er i organisasjonen har vi ikke gjort noe særlig for. Den prosessen er ikke strukturert enda, vi holder litt på med det nå. De har jo mistet mange kollegaer. Ikke alle ledere skjønner at de har enda større belastning, både psykisk og mtp. arbeid. Det er heller ikke alle ansatte som skjønner hvorfor så mange måtte gå, når de selv er overarbeidet. De som er igjen er dessuten usikre på bransjen, man er klar over at det ikke er sikkert at den økonomiske situasjonen blir bedre med det første..
- Etter nedbemanningen har vi en sterkere ledelsegruppe.
- Ledergruppen har ikke fått oppfølging, det har vi rett og slett ikke tid til.