

985549

985595

205990

# **Forståelse og aksept for endringsprosesser**

*Et casestudie om nedbemanning i Glava*



## **For norske forhold**

**BCR3101**

**Bacheloroppgave**

**Høyskolen Kristiania**

**VÅREN 2016**

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

## **Forord**

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en avsluttende del av et treårig bachelorstudium i HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania. Oppgaven er skrevet av tre studenter, og teller 15 studiepoeng.

Proessen med å skrive denne avsluttende oppgaven har vært krevende, og vi har måttet overkomme mange utfordringer underveis. Det har vært øyeblikk der vi virkelig har satt hverandres tålmodighet på prøve, derfor har vi innledningsvis lyst til å takke hverandre for at vi holdt ut.

Vi vil rette en stor takk til Glava, for at vi fikk muligheten til å skrive undersøkelsen vår i samarbeid med dere. Vi ønsker særlig å takke vår kontaktperson HR-direktør Åse Brødholt, uten deg ville ikke denne oppgaven vært mulig. Dine innspill, tanker og tilgjengelighet har vært avgjørende. Vi må også takke våre respondenter, for at de har delt sin tid, kunnskap og erfaringer med oss. Takk for at dere stilte opp i undersøkelsen.

Videre vil vi også takke vår veileder Åshild Stavnes. Hennes entusiasme og tilstedeværelse gjennom hele prosessen har vært en stor motivasjon for oss. Du har gitt oss nye ideer når vi har stått fast, og dine ærlige innspill har vært viktige for oppgaven.

Vi ønsker også å takke venner og familie for støtte gjennom tre lærerike år ved Høyskolen Kristiania. Denne oppgaven markerer slutten på vår tid som studenter, og vår overgang til arbeidslivet. Gjennom denne oppgaven har vi lært utrolig mye. Vi har ervervet en unik innsikt i hvordan en omfattende nedbemanningsprosess fungerer i praksis i et stort norsk selskap. Vi har sett hva som fungerer, hva som ikke fungerer, hva en må ha i bakhodet og ikke minst, en forståelse for alle de utrolig tøffe valgene en må ta i en slik prosess som leder. Vi sitter igjen med erfaringer og en innsikt vi er sikre på at vi vil dra nytte av i resten av våre yrkesaktive liv. Og for dette er vi evig takknemlig.

God lesing!

Bergen. 24. mai 2016

985595, 205990, 985549

## Sammendrag

I dette casestudiet har vi undersøkt en konkret endringsprosess i Glava. Studiet omhandler i hvilken grad bakgrunnen for nedbemanningen i Glava er forstått og akseptert av de ansatte. I tillegg har vi forsøke å besvare tre forskningsspørsmål knyttet til problemstillingen. Disse omhandler hvorvidt grad av forståelse og aksept er høyere jo nærmere ledelsen en er, om ledelsens *kommunikasjon* har en innvirkning på grad av forståelse og aksept, og om kommunikasjon av *nytteverdi* vil bidra til økt forståelse og aksept.

Ved bruk av kvalitativ metode har vi gjennomført dybdeintervjuer der utvalget besto av to fire ledere og fire operatører, som vi delte inn i gruppene: mellomledere, formenn og operatører. Vi har benyttet relevant teori for å belyse og underbygge våre funn.

Hovedfunnene i undersøkelsen viser at begrunnelsen for endringsprosessen er forstått og akseptert av de ansatte. Vi oppdaget derimot at det var høyere grad av aksept og forståelse for nedbemanningen blant mellomlederne og formennene. Operatørene hadde lavest forståelse, og vi opplevde også mest motstand mot endringen blant disse. Som vi har sett kan kommunikasjon være en av årsakene til den ulike graden av forståelse. Ledelsen benyttet ikke nødvendigvis den beste sammensetningene av kommunikasjonskanaler, og funn tyder på at mellomlederne ikke har klart å videreformidle informasjon helt ned til operatørene. Videre fant vi at nytteverdien de ansatte opplevde reflekterte om de hadde forstått bakgrunnen for nedbemanningen. Som vi så hadde respondentene med lavest forståelse opplevd ingen eller liten form for nytteverdi. Respondentene uttrykket også at de hadde et ønske om at nytteverdien skulle kommuniseres i større grad.

Vi kan ikke garantere overførbarheten til denne undersøkelsen og dermed gjelder den ikke nødvendigvis for andre organisasjoner enn Glava. Vi kan heller ikke bekrefte at funnene er representative for Glava som organisasjon.

# Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning .....	6
1.1 Tema .....	6
1.2 Formål .....	7
1.3 Glava .....	7
1.3.1 Bakgrunn for endringsprosessen .....	7
1.4 Problemstilling og avgrensninger .....	8
1.5 Definisjon av sentrale begreper .....	8
1.5.1 Forståelse .....	9
1.5.2 Aksept .....	9
1.5.3 Nedbemanning .....	9
1.5.4 Holdning .....	10
2.0 Teori .....	10
2.1 Endring .....	10
2.1.1 Endringsagenter vs. endringsmottakere .....	11
2.1.2 Reaksjon på endring .....	11
2.1.3 Omstillingskurven .....	13
2.2 Kommunikasjon .....	14
2.2.1 Kommunikasjonsprosessen .....	15
2.2.2 Arbeidsmodeller for kommunikasjon .....	17
2.3 Trinn 6 i Kotters åtte-trinns modell .....	18
3.0 Metode .....	20
3.1 Casestudie .....	21
3.2 Utvalg .....	22
3.3 Innsamling av data .....	22
3.4 Transkribering og koding .....	24
3.5 Validitet og reliabilitet .....	25
3.6 Etiske vurderinger .....	26
3.6.1 Forholdet mellom undersøker og undersøkt .....	26
3.6.2 Forholdet mellom undersøker og oppdragsgiver .....	27
4.0 Fremstilling av data .....	27
4.1 Mellomledere .....	27
4.2 Formenn .....	28
4.3 Operatører .....	28

5.0 Analyse og drøfting.....	29
5.2 Generell holdning til endring.....	31
5.3 Nedbemanningsprosessen.....	33
5.3.1 Bakgrunn .....	33
5.3.2 Tanker om nedbemanning .....	35
5.3.3 Hvor har det blitt kuttet .....	37
5.4 Kommunikasjon.....	38
5.4.1 Kommunikasjonskanaler .....	38
5.4.2 Rykter .....	41
5.4.3 Har ledelsen gitt tilstrekkelig informasjon? .....	42
5.5 Nytteverdi .....	44
5.5.1 Opplevd nytteverdi .....	45
5.5.2 Kommunisert nytteverdi.....	47
6.0 Konklusjon.....	49
6.1 Forskningsspørsmål 1 .....	49
6.3 Forskningsspørsmål 3 .....	50
6.4 Problemstilling.....	51
7.0 Kritikk.....	51
7.1 Etablering av tillit .....	51
7.2 Utvalg.....	51
7.3 Anonymitet .....	52
8.0 Andre funn og videre forskning.....	53
9.0 Litteraturliste.....	54

## **Vedlegg**

Vedlegg 1: Intervju med Åse Brødholt

Vedlegg 2: Intervjuguide

Vedlegg 3: Koding

## **Figurer**

Figur 2.1.3.1 Omstillingskurven

Figur 2.2.1.1 Kommunikasjonsprosessen

Figur 2.2.1.2: Grad av informasjonsfylde i verbale kommunikasjonskanaler

## 1.0 Innledning

*"The rate of change is not going to slow down anytime soon. If anything, competition in most industries will probably speed up even more in the next few decades."*

— John P. Kotter, *Leading Change* (1996)

Som en av de mest anerkjente amerikanske ledelsesguruene påpeker, er det en stor sjanse for at økt konkurranse vil føre til hyppigere endringsprosesser i tiden fremover. 20 år senere kan vi med trygghet si at Kotter hadde rett. Endringer skjer hyppigere og hyppigere, også i det norske arbeidsliv.

I organisatoriske sammenhenger kan endringer oppstå i mange ulike former. I denne undersøkelsen vil vi undersøke en endringsprosess, i form av nedbemanning, som er gjennomført i Glava. Det kan virke som om nedbemanning er en realitet i flere norske organisasjoner. I nyhetsbildet ser vi at flere store norske selskaper som TV2 (Lindblad m.fl. 2016) og Statoil (NTB 2016) blir tvunget til å gjennomføre omfattende kutt for å redusere kostnader.

Nedbemanning er ofte en konsekvens av dårlige økonomiske resultater, og ellers dårlig drift. Allikevel er det ikke nødvendigvis alltid slik. I Glava sitt tilfelle har nedbemanning blitt benyttet som et rasjonaliserings-/effektiviserings tiltak for å være bedre rustet mot fremtiden. I en økonomi preget av usikkerhet kan dette være en mulig løsning på høye lønnskostnader, og en måte å håndtere en usikker fremtid på. Vi ønsker å undersøke hvordan et slikt tiltak har blitt forstått og akseptert av ansatte på ulike nivåer i Glava.

### 1.1 Tema

Tema for oppgaven er endring, i form av nedbemanning. Grunnen til at vi har valgt dette som emne er at det er et hyperaktuelt tema i dagens jobbmarked. I en økonomi preget av pessimisme og usikkerhet er nedbemanning en naturlig konsekvens, og vi antar at dette er noe som kommer til å prege det norske jobbmarkedet i årene som kommer. I tillegg er dette et tema vi har stor interesse av og ønsker å tilegne oss mer kunnskap om.

## **1.2 Formål**

Formålet med dette prosjektet er å skape et sluttprodukt Glava kan benytte videre i planleggingen rundt nedbemanning og tilhørende strategi. Det kan også tenkes at sluttproduktet kan benyttes til evaluering og oppfølging av tiltak som har blitt satt i gang. Vårt ønske er at sluttproduktet skal ha en nytteverdi for ledelsen, og Glava som organisasjon.

For vår egen del ønsker vi å få en innsikt i hvordan nedbemanningsprosesser fungerer i praksis. Videre har vi også et ønske om å sitte igjen med kompetanse og erfaringer om nedbemanning, som vi kan dra nytte av når vi kommer ut i arbeidslivet. Gjennom denne oppgaven ønsker vi også å få erfart hvordan det er å samarbeide med og rapportere til en seriøs aktør. Avslutningsvis ønsker vi at denne oppgaven skal markere starten på vår nettverksetablering, og bli en måte for oss å knytte kontakter i arbeidslivet.

## **1.3 Glava**

Glava er et norsk industriselskap som startet opp i 1935. De har i dag omlag 335 ansatte fordelt omkring i landet. Hovedkontor ligger i Askim, i tillegg har de en fabrikk i Stjørdal og hovedkontor for salg- og markedsføring i Oslo. Glava spesialiserte seg på isolasjon, og er en totalleverandør av isolasjon og byggesystemer som er spesialtilpasset norske forhold (Glava). Glava markedsfører seg med at de kan det norske klimaet, og er markedsleder på det norske isolasjonsmarkedet. I tillegg til å stille strenge krav til kvalitet er Glavas produkter fremstilt av miljøvennlige råvarer, utviklet for å isolere best.

På hovedkontoret i Askim sitter administrasjonen, i tillegg til en stor produksjonsavdeling. Det er her vi har gjennomført vår undersøkelse. Fabrikken er delt inn i ulike avdelinger, og hver avdeling har sine respektive formenn.

### **1.3.1 Bakgrunn for endringsprosessen**

Bakgrunnen for omstruktureringen i Glava kom som en reaksjon på stadig økende konkurranse. Ledelsen hadde et ønske om å være ute i forkant og gjennomføre omstruktureringen før de var nødt til det. Glava oppnådde i 2015 et resultat på kroner 118 406 000 etter skatt. Omstruktureringen ble altså ikke iverksatt som et resultat av dårlig drift eller manglende økonomiske resultater, men for å være bedre rustet mot fremtiden og bli mer konkurransedyktige. For å oppnå dette har Glava investert i moderne

automatiseringsløsninger. Det resulterte i at Glava ønsket å redusere bemanningen med 24 årsverk. Ledelsen hadde som mål å gjennomføre prosessen uten oppsigelser. Ettersom Glava er i en god økonomisk situasjon hadde de muligheten til å tilby de ansatte sluttpakker. Ledelsen hadde som mål å redusere bemanningen uten oppsigelser, dette har de oppnådd.

#### **1.4 Problemstilling og avgrensninger**

Ettersom vi ønsker at denne undersøkelsen skal ha en nytteverdi for Glava har vi utarbeidet problemstillingen i samarbeid med HR-direktør Åse Brødholt. Hun forklarte at Glava ønsker å vite hva organisasjonen tenkte da tiltakene ble satt i gang, og hva de tenker nå. Vi har derfor valgt problemstillingen:

*“I hvor stor grad er bedriftens begrunnelse for endringsprosessen forstått og akseptert av de ansatte i Glava?”*

Vi antar at de ansattes samlede forståelse og aksept for endringsprosessen er summen av mange ulike variabler. Vi har ikke muligheten til å identifisere alle disse variablene, og vi har derfor valgt å avgrense søket til å se hvordan kommunikasjon og nytteverdi har påvirket de ansattes grad av forståelse og aksept. Enkelte steder vil vi peke på andre variabler som vi antar kan ha påvirket forståelsen eller aksepten i ulik grad. Av den grunn har vi valgt følgende forskningsspørsmål for å belyse problemstillingen.

1. Er forståelsen for – og tilslutning til – prosessen, høyere jo nærmere ledelsen en er, og er det er mindre forståelse og større motstand ”på gulvet”?
2. Har måten ledelsen har kommunisert på har hatt en innvirkning på graden av forståelse og aksept blant de ansatte?
3. Vil kommunikasjon av nytteverdi bidra til økt grad av forståelse og aksept blant de ansatte?

#### **1.5 Definisjon av sentrale begreper**

Forståelse og aksept er svært sentrale begreper for undersøkelsen, og vi vil innledningsvis forklare sammenhengen mellom disse begrepene. I tillegg vil vi forklare begrepet holdning, ettersom vi antar at holdning vil ha en påvirkning på aksept. Deretter vil vi avklare hva det vil si å nedbemanne.



### **1.5.1 Forståelse**

Forståelse vil si evnen til å oppfatte, begripe eller fatte noe, og se meningen bak en handling eller en begrunnelse for noe (Sletnes, 2015). Denne definisjonen er sentral i vår undersøkelse, ettersom vi ønsker å kartlegge grad av forståelse og aksept for ledelsens begrunnelse for å nedbemanne i Glava. Vi er av den oppfatning at kommunikasjon og hvordan budskapet om nedbemanningen er formidlet vil ha en påvirkning på grad av forståelse blant de ansatte. Kaufmann og Kaufmann (2015, 356) hevder at forståelse for og av en beslutning vil føre til økt grad av aksept. Det er altså en sammenheng mellom begrepene forståelse og aksept.

### **1.5.2 Aksept**

Aksept kan defineres som å tolerere eller slutte seg til noe ubehagelig eller uønsket (Oxford Dictionary). Grunnen til at vi anser denne definisjonen som relevant for undersøkelsen er at det er rimelig å anta at nedbemanning er uønsket eller ubehagelig. I denne undersøkelsen ønsker vi også å benytte begrepet som en følelsesmessig reaksjon på en handling. Grunnen til dette er at å tolerere kan forstås som en følelsesmessig reaksjon.

### **1.5.3 Nedbemanning**

Det overordnede temaet er nedbemanning og vi vil derfor gi en definisjon av hva dette innebærer. Nedbemanning kan defineres som et sett av planlagte organisatoriske retningslinjer og beslutninger som sikter på å redusere personell med mål om å forbedre en organisasjons ytelse (Datta m.fl. 2010, 282). Hos Glava har en av disse beslutningene vært å tilby sluttpakker til de ansatte, slik at en ønsket reduksjon i bemanningen kunne oppnås. En sluttpakke er i følge Nicolay Skarning (2005) "en frivillig avtale mellom partene om at arbeidsforholdet avsluttes". Arbeidsgiver tilbyr gjerne de ansatte en økonomisk kompensasjon for å avslutte arbeidsforholdet.

Nedbemanning er en form for omstrukturering (Mikkelsen og Laudal 2014, 379). Omstrukturering er en felles betegnelse for prosesser hvor det er et behov for å endre organisasjonsstruktur, omdisponere personell til nye arbeidssteder eller endre arbeidsoppgaver og stillingstyper, altså en endringsprosess. Ettersom vi vurderer nedbemanning som en form for endringsprosess vil vi se på teori knyttet til endring.

### **1.5.4 Holdning**

I sosialpsykologien betegnes gjerne holdning som en vedvarende beredskap til å reagere positiv eller negativt overfor spesielle objekter, ideer eller verdier (Teigen 2012). Holdninger uttrykkes ofte som følelsesmessige reaksjoner eller handlinger. Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015, 287) er det enighet i faglitteraturen om at en holdning innebærer en evaluering og vurderende reaksjon på “noe”. Ettersom aksept kan uttrykkes som en følelsesmessig reaksjon, antar vi at holdning vil kunne uttrykkes i form av aksept. Av den grunn har vi forsøkt å identifisere respondentenes generelle holdning til endring, for å undersøke om det har hatt en innvirkning på grad av aksept.

## **2.0 Teori**

Vi vil i dette kapittelet presentere relevant teori som kan belyse og underbygge interessante funn i innsamlet data. Overordnet omhandler teorien endring, kommunikasjon og trinn 6 i Kotter sin åtte-trinnsmodell.

### **2.1 Endring**

Organisatoriske endringer går ut på ”å bevege en organisasjon, og dens arbeidsgrupper og individene som jobber der fra en tilstand til en annen” (Karp 2014, 14). Jacobsen (2012, 23) benytter følgende definisjon for endring: ”Endring (...) er en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon”. Endring er nødvendig for å sikre utvikling, tilpasning til omgivelser, innovasjon og konkurransekraft (Karp 2014, 138). I Glava sitt tilfelle er det snakk om en planlagt endring, der ledelsen har tatt en beslutning om at organisasjonen skal endre seg fra en situasjon til en annen, for deretter å implementere endringen (Jacobsen 1998). Som vi har sett ble endringsprosessen i Glava iverksatt som et tiltak for å være konkurransedyktige i fremtiden.

Endringer innebærer ofte å omstrukturere kunnskaper og holdninger, noe som kan være svært utfordrende. Bakgrunnen for endringen kan være ukjent for de ansatte, da de ikke har beslutningsmyndighet eller kunnskap nok til å delta i prosessen. Resultatet blir da at det kun er lederne som innser nødvendigheten av endringstiltakene (Haukedal 2010, 339). Av den

grunn burde ledelsen legge mye resurser i å kommunisere viktigheten av endring, slik at de ansatte forstår bakgrunnen (Haukedal 2010, 339).

### **2.1.1 Endringsagenter vs. endringsmottakere**

I en endringsprosess vil de ansatte i en organisasjon ha ulike roller i prosessen, avhengig av hvilken funksjon de har. Disse rollene kan være både formelle eller uformelle. Uavhengig av dette er de likevel delaktige i prosessen i en eller annen form. I dette perspektivet vil vi se på de ansatte som enten endringsagenter eller endringsmottakere.

En endringsagent kan defineres som et menneske som ønsker endring (Jacobsen 2012, 59), og identifiserer behovet for endring (Mikkelsen og Laudal 2014, 526). Endringsagenter driver endringen frem ettersom de ønsker at endringen skal finne sted (Jacobsen 2012, 59). Det er ofte ledere som er endringsagenter (Mikkelsen og Laudal 2014, 526). I Glava sin nedbemanningsprosess har HR-direktør Åse Brødholt fungert som en endringsagent, hun har ledet og drevet endringen frem. I følge Filstad (2013/2014) kan det være hensiktsmessig å fremme mellomledere som endringsagenter, de kan aktivt benyttes som en ressurs til å formidle bakgrunnen for endring. Årsaken til dette er at de kjenner sine ansatte best, og kan derfor tilpasse budskapet og bidra til økt forståelse for prosessen. I tillegg bevares den medmenneskelige kontakten (Erlieen 2006, 191). Alle kan ikke være endringsagenter i en endringsprosess, noen må lede og noen må bli ledet. Nedbemanning er en endringsprosess der det ikke er naturlig å inkludere alle ansatte (Smeltzer og Zener (1992, 449).

En endringsmottaker forklares som de som skal implementere, adoptere eller tilpasse seg endringen (Mikkelsen og Laudal 2014, 526). Det vil si alle de ansatte i Glava som har blitt berørt av prosessen. Endringsmottakere har ofte verken innflytelse på endringsprosessen eller vært delaktige i beslutninger (Filstad 2013/2014, 16).

### **2.1.2 Reaksjon på endring**

#### ***2.1.2.1 Motstand***

Motstand mot endring kan oppstå når ledere tar initiativ til en endring (Karp 2014, 230). I følge Jacobsen (2012, 133) vil motkrefter være med på å vanskeliggjøre endringen. Innenfor endringslitteraturen blir motstand mot endring ofte omtalt som noe negativt, og som hindrer en organisasjon å tilpasse seg nye forhold. Jacobsen (1998) mener derimot at motstand mot

endring også kan anses som positivt. Motstand kan vise at de ansatte bryr seg om det de har gjort eller gjør, noe som kan gjøre endringsprosessen til en interaktiv læringsprosess. Dette kan føre til dialog, som igjen fører til større muligheter for læring (Jacobsen 1998). Et individ kan oppleve motstand mot endring av flere grunner. Noen av de vanligste årsakene til at motstand mot endring oppstår er: faglig uenighet, frykt for det ukjente, tap av personlige goder, identitet eller sosiale relasjoner (Jacobsen 2012, 133-137).

Paul Evans mener de fleste mennesker egentlig ikke har noe i mot endring, men misliker å bli endret av andre (sitert i Karp 2014, 230). Det kan derfor være hensiktsmessig å inkludere de ansatte i prosessen. Deltakelsen i prosessen vil kunne redusere risikoen for at motstand oppstår (Kotter og Schlesinger 2008, 135; Haukedal 2010, 339). Kaufmann og Kaufmann peker på at deltakelse også vil skape aksept. Bakgrunnen for dette er at deltakelse vil skape større tillit, bedre forståelse av beslutningen og bedre forståelse for beslutningen (2015, 356). I en nedbemanningsprosess er det viktig å oppnå aksept blant de ansatte ettersom det vil redusere risiko for motstand mot endring, og dermed øke sjansen for en vellykket endring. Årsaken til dette er at grad av aksept er viktig for en effektiv iverksettelse av en beslutning som er tatt (Kaufmann, Kaufmann 2015, 356), i dette tilfellet ledelsens beslutning om å nedbemanne.

Vi vil i denne oppgaven benytte motstand og aksept som motsetninger. Med andre ord, dersom motstand oppstår vil grad av aksept være lavere. Det er derimot ikke slik at dersom et individ ikke opplever aksept, vil det automatisk oppleve motstand. Vi antar nemlig at et individ kan oppleve både aksept og motstand samtidig, eller omvendt. En beslutning, i dette tilfellet beslutningen om å nedbemanne, vil likevel ofte være mislykket dersom individer i en gruppe eller organisasjon ikke aksepterer løsningen (Robbins, Judge, Campbell 2010, 246).

### ***2.1.2.2 Oppslutning***

Oppslutning til endring handler om hvor aktivt en deltar eller støtter en endringsprosess. Ifølge Jacobsen (2012, 129) skiller det mellom tre grader av oppslutning: nødvendighetsoppslutning, normativ oppslutning og affektiv oppslutning.

Nødvendighetsoppslutning handler om at ansatte slutter opp om endringen fordi de føler at de ikke har noe annet valg. De ansatte som befinner seg i denne fasen slutter seg til

endringsprosessen ettersom det kan være konsekvenser av å motsette seg endringen (Jacobsen 2012, 129). Dette kan være ansatte som har investert mye i organisasjonen, eller ikke har andre jobbmuligheter.

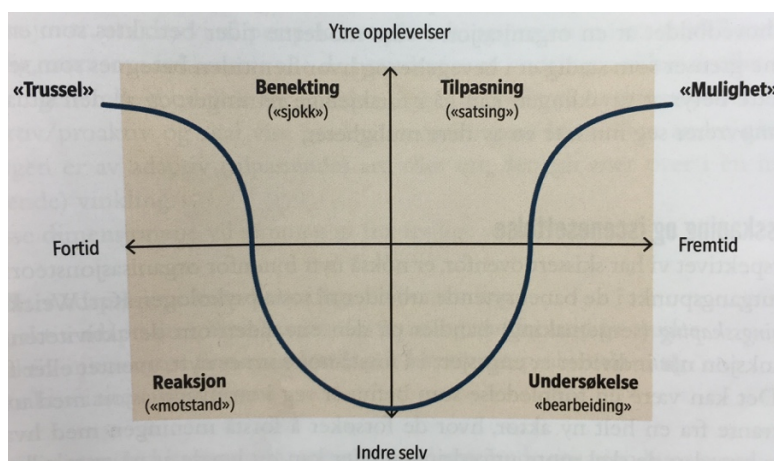
Normativ oppslutning er når ansatte slutter seg til endringen og støtter den fordi de føler de bør gjøre det. En grunn for dette kan være at de ønsker å gjengjelde det organisasjonen har gjort for dem tidligere (Jacobsen 2012, 130).

De ansatte som gleder seg over endringen befinner seg i den tredje fasen, affektiv oppslutning. De mener konsekvensene vil være gode for både de ansatte og organisasjonen, og jobber aktivt for å drive endringen fremover (Jacobsen 2012, 130).

### 2.1.3 Omstillingskurven

Karp (2014, 230) påpeker at en viktig suksessfaktor for endring er å være klar over den enkelte medarbeiders reaksjonsmønster. Omstillingskurven viser menneskers reaksjoner på endring, og er delt i fire faser: benektelsesfasen, reaksjonsfasen, undersøkelsesfasen og tilpasningsfasen (se figur 1). Omstillingskurven bygger på kunnskap og reaksjoner mennesker kan ha på diverse alvorlige hendelser. Hvor lang tid en bruker på å bevege seg gjennom fasene er avhengig av personlige forutsetninger og hvordan organisasjonen håndterer omstillingsprosessen (Kaufmann og Kaufmann 2015, 379).

Figur 2.1.3.1: Omstillingskurven.



Kilde: (Kaufmann og Kaufmann 2015, 379).

Den første fasen, benektelsesfasen, er når individet får sitt første møte med endringen. I denne fasen vil individet ignorere informasjonen som blir gitt gjennom kognitiv og emosjonell blokkering (Kaufmann og Kaufmann 2015, 379).

I fase to vil individet oppleve mental motstand mot endring. I denne fasen forstår individet hva som foregår og reaksjoner som angst, sinne og tristhet kan bli utløst (Kaufmann og Kaufmann 2015, 379).

I den tredje fasen, undersøkelsesfasen eller bearbeidingsfasen, har individet ”erkjent” endringen, og begynner smått å tilpasse seg hverdagen og se fremover (Kaufmann og Kaufmann 2015, 379).

I den siste fasen, tilpasningsfasen, begynner individet å få fast grunn under føttene igjen. Det er når individet klarer å se nye muligheter som følge av endringen (Kaufmann og Kaufmann 2015, 379).

## **2.2 Kommunikasjon**

Nedbemanning blir ofte kategorisert som en del av organisatoriske endringer (Smeltzer og Zener, 1992, 447). I denne undersøkelsen har vi derfor tatt utgangspunkt i teori om kommunikasjon i endringsprosesser.

Kommunikasjon er en stor del av lederes hverdag, som Mintzberg (1973) hevder bruker ledere opptil 80 prosent av arbeidstiden til kommunikasjon (sitert i Kaufmann og Kaufmann 2015, 394). Grunnen til at vi har valgt å fordype oss i kommunikasjon er at lederens kommunikative evner vil kunne ha en påvirkning på hvordan en endringsprosess forløper (Kongsvik, 2006). Ulike grupper ansatte vil ha ulike kommunikasjonsbehov i en endringsprosess. I tillegg kan det hevdes at jo større omfang endringen har, jo større vil behovet for involvering og dialog være. Vi vil derfor se på forskjellige teorier om kommunikasjon som kan bidra til å belyse om kommunikasjonen i Glava har hatt en innvirkning på grad av forståelse og aksept blant de ansatte.

Informasjon og kommunikasjon er to begreper som ofte blir brukt om hverandre. Informasjon er de faktaopplysninger som blir formidlet (Erlie 2006, 17). Kommunikasjon kan defineres som: *”en prosess der en person, gruppe eller organisasjon overfører (sender) en type*

informasjon (budskap) til en annen person, gruppe eller organisasjon (mottaker), og der mottaker(ne) får en viss forståelse av budskapet” (Kaufmann og Kaufmann 2015, 394- 395). Ettersom vi skal se på hvordan kommunikasjonen har foregått internt i Glava, anses all kommunikasjon vi omtaler som internkommunikasjon. Erlien (2006, 17) definerer internkommunikasjon som “informasjonsflyten og utvekslingen av ideer og synspunkter mellom ledere og medarbeidere, og også kommunikasjon mellom enkeltpersoner og grupper på forskjellige nivåer og ulike enheter eller deler av organisasjonen”.

## 2.2.1 Kommunikasjonsprosessen

Kommunikasjonsprosessen kan enkelt forklares ved at en avsender koder et budskap mottakeren skal avkode. Grunnelementene i kommunikasjonsprosessen er sender, kanal og mottaker. I praksis er kommunikasjonsprosessen noe mer kompleks (Kaufmann og Kaufmann 2015, 397-398). Kommunikasjonsprosessen er illustrert i figur 2.2.1.

Figur 2.2.1.1: Kommunikasjonsprosessen



Kilde: (Kaufmann og Kaufmann 2015, 398)

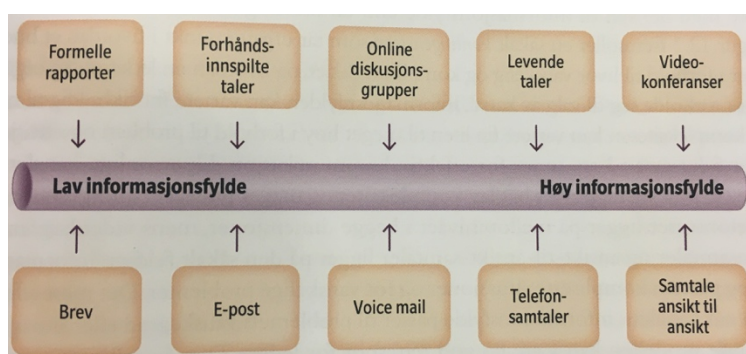
Kommunikasjonsprosessen består av fire hovedkomponenter: kommunikasjonen, kommunikasjonskanalen, avkodingen og skape mening (Kaufmann og Kaufmann 2015, 398). I denne undersøkelsen er kommunikasjonskanalen den mest relevante hovedkomponenten, ettersom det er dette vi har forsøkt å gjøre rede for i undersøkelsen. En kommunikasjonskanal er formidlingsveien avsender benytter for å formidle et budskap. En slik kanal kan være en samtale ansikt-til-ansikt, e-post, møter eller konferanser, elektroniske plattformer, eller lignende. Målet er at mottaker skal forstå budskapet uavhengig av hvilken type kanal avsender benytter. Det er derfor viktig at det innkodede budskapet er så nøyaktig som mulig, og faktisk kommer frem til mottakeren(e) informasjonen er ment for (Kaufmann og

Kaufmann 2015, 399). Som vi skal se vil også budskapet gi føringer for hvilken kanal som bør benyttes.

I en organisasjon er det mye informasjon som skal formidles, av den grunn bør både enveis- og toveiskommunikasjon benyttes. Enveiskommunikasjon kan være e-post, aviser eller intranett, mens toveiskommunikasjon kan være taler, møter, telefonsamtaler, samtale ansikt-til-ansikt eller videokonferanser (Kaufmann og Kaufmann 2015, 401). Ifølge *kontigensteorien* blir kommunikasjon påvirket av omstendighetene. Det vil si at alle budskap er forskjellige, og derfor må kommunikasjonskanal tilpasses budskapet. Grad av informasjonsfylde, altså hvor komplisert og vanskelig budskapet er, avgjør hvilken kommunikasjonskanal en bør velge (402).

Glava har vært igjennom en omfattende endringsprosess, som krever formidling av relativt kompleks informasjon. Forskning viser at kommunikasjon er svært viktig når en opererer med store endringer, slik som nedbemanning, og at det å dele hyppig, ærlig og relevant informasjon kan redusere misnøye (Smeltzer og Zener, 1992, 447- 448). Mer omfattende endringer vil kreve forståelse og aksept av beslutningene som blir tatt, dette krever større grad av dialog, og bruk av mer informasjonsrike medier (Kongsvik 2006). Som vi ser i Figur 2.2.1.2 vil grad av informasjonsfylde gi føring for hvilke kommunikasjonskanaler som bør benyttes.

Figur 2.2.1.2: Grad av informasjonsfylde i verbale kommunikasjonskanaler



Kilde: (Kaufmann og Kaufmann 2015, 401)

Det skiller mellom høy og lav grad av informasjonsfylde. Dersom budskapet har høy grad av informasjonsfylde er informasjonen ofte mer kompleks og vanskelig å oppfatte. Da burde en personlig kommunikasjonskanal benyttes, som for eksempel ansikt-til-ansikt-samtale, møter



eller videokonferanser. Lav grad av informasjonsfylde er ofte av rutinemessig karakter, og da benyttes e-post, intranett eller formelle rapporter som kommunikasjonskanal (Kaufmann og Kaufmann 2015, 401). Ulempen med slike kommunikasjonskanaler er at skriftlig kommunikasjon gir en begrenset mulighet til å formidle rik informasjon (Jacobsen og Thorsvik 2013, 285).

## **2.2.2 Arbeidsmodeller for kommunikasjon**

Kongsvik (2006) hevder det finnes mange ulike arbeidsmodeller for kommunikasjon. Vi vil nå beskrive to grunnleggende arbeidsmodeller for kommunikasjon, beskrevet i Kongsvik sin artikkel "Lederkommunikasjon i endringsprosesser" (2006). Modellene kan betraktes som to ytterpunkter i en dimensjon, hvor det er ulik vektlegging av betydningen av dialog. Disse to arbeidsmodellene er formidlingsmodellen og kretsløpsmodellen. Som nevnt tidligere vil en større endring gi et større behov for dialog. I analysen vil vi vurdere disse arbeidsmodellene opp mot hvordan kommunikasjonen har vært i Glava, og benytte dem for å illustrere hvordan kommunikasjonen bør være i fremtiden.

### **2.2.2.1 Formidlingsmodellen**

Formidlingsmodellen ser på kommunikasjon som en enveis aktivitet der hensikten er å overbevise en motpart eller å selge et budskap (Kongsvik 2006). Her betegnes gjerne kommunikasjonen som lukket, ettersom senderen ikke er mottakelig for å forandre budskapet på bakgrunn av motargumenter eller tilbakemelding fra mottakerne. I følge Clappitt (1991) er grunntanken i denne modellen at dersom en utformer et budskap godt nok vil mottakeren automatisk forstå og handle i henhold til budskapet (sitert i Kongsvik 2006).

Formidlingsmodellen impliserer at kommunikasjonens *form* er det sentrale, og målet er å overbevise mottakeren gjennom ulike virkemidler. Ofte underkommuniseres negative argumenter, noe som kan gjøre budskapet ensidig og informasjon holdes ofte tilbake (Kongsvik 2006). Å ta utgangspunkt i en slik modell i kommunikasjon av endringsprosesser kan være problematisk, og kan over tid skape negative konsekvenser. Kongsvik (2006) hevder en konsekvens kan være at de ansatte ikke opplever å ha kontroll over det som skjer. Dette kan potensielt ha negativ innvirkning på endringsmotivasjon og eierskap til prosessen, og samtidig bidra til å skape motstand og usikkerhet. Usikkerhet i en organisasjon gir også grobunn for rykter og mistro, som fører til spekulasjoner om hva som skjer videre (Kongsvik

2006; Jacobsen og Thorsvik 2013, 296). Som vi skal se senere har endringsprosessen i Glava til en viss grad vært preget av rykter og mistro, og det kan tenkes at usikkerhet kan være grunnen til dette.

Fordelen med formidlingsmodellen er at kommunikasjonen kan skje raskt og effektivt, noe som kan være nødvendig når en organisasjons eksistens er truet og mange individer må koordineres hurtig (Kongsvik 2006). Dette kan for eksempel være under kriser.

#### **2.2.2.2 Kretsløpsmodellen**

I kretsløpsmodellen vektlegges det at kommunikasjon er en toveisprosess, en dynamisk interaksjon hvor deltakerne skifter på å inneha rollene som sender og mottaker (Kongsvik 2006). Kongsvik (2006) hevder kommunikasjonen kan beskrives som åpen, dialogisk og inkluderende, hvor målet kan sies å være å utvikle en felles gjensidig forståelse av virkeligheten. I motsetning til formidlingsmodellen blir *innholdet* det sentrale i kommunikasjonen i kretsløpsmodellen. Modellen anses som en del av Human Relations-perspektivet (Kongsvik 2006), som blir beskrevet som det mest innflytelsesrike perspektivet innenfor kommunikasjon i organisasjoner. Dette perspektivet handler om at kommunikasjon er en sosial samhandlingsprosess, og at effektiv kommunikasjon oppstår med en kommunikasjonsflyt som både går nedover og oppover (Kaufmann og Kaufmann 2015, 396).

Kongsvik (2006) hevder den største fordelen med modellen er at den kan bidra til eierskap og forankring til en endringsprosess. Modellen har derimot blitt kritisert for å legge for mye vekt på forståelse. Videre hevder Kongsvik at modellen også kan ha for mye fokus på organisasjonens behov i en endring, noe som ikke nødvendigvis stemmer overens med det enkelte individs kommunikasjonsbehov. Det er også verdt å nevne at kretsløpsperspektivet er svært tid- og ressurskrevende. En større endringsprosess som berører mange ansatte, slik som i Glava sitt tilfelle, vil kunne bli uoverkommelig dersom målsettingen er at alle skal komme fram til en lik forståelse (Kongsvik 2006). I tillegg er nedbemanning en type endringsprosess hvor det ikke er naturlig å inkludere alle ansatte (Smeltzer og Zener 1992, 449).

### **2.3 Trinn 6 i Kotters åtte-trinns modell**

Som vi har sett anser vi nedbemanning som en endringsprosess. Av den grunn kan det være vesentlig å identifisere hvordan en endring bør gjennomføres. Ved å se på suksessfaktorer ved

endringsprosesser kan vi forhåpentligvis identifisere hvordan ledelsen i Glava kan benytte disse for å øke aksepten og forståelsen blant de ansatte ved fremtidige endringer. John P. Kotter har utviklet en åtte-trinns modell for hvordan ledelsen skal få gjennomført endringer i organisasjoner.

Det er verdt å nevne at Kotter sin åtte-trinns modell har mottatt kritikk fra flere hold. Christina Høyer Glahn (HR-Norge) hevder blant annet at kritikere av modellen mener metoden er for "top-down" styrt, og at den er for omfattende og ressurskrevende. Videre blir ofte lederskapsdelen glemt, ved at en overveiende del av ressursene blir anvendt på planlegging og styring. Vi velger fremdeles å benytte oss av modellen, ettersom vi anser deler av den som relevante for undersøkelsen. Modellen handler om gjennomføring av endringer generelt, og er ikke spesifikt tilpasset nedbemanning. Av den grunn anser vi ikke alle trinnene i modellen som direkte relevante for Glava, og derfor har vi kun valgt å se på trinn seks. Vi vil nå ta for oss dette trinnet.

Trinn seks i modellen handler om å planlegge og synliggjøre tidlig suksess. Dette handler ofte om å kommunisere ut små seire til medarbeidere underveis i endringsprosessen om at skuta er på rett kjøl (Kotter 1996, 126). I denne undersøkelsen forstår vi kommunikasjon av små seire som nytteverdi. Vi har derfor benyttet dette begrepet når vi har forsøkt å måle hvilken nytteverdi respondentene har opplevd, og i hvilken grad ledelsen har kommunisert nytteverdien. Årsaken til dette er at vi har en antakelse om at opplevd nytteverdi vil ha en effekt på graden av forståelse og aksept blant de ansatte. Dersom de ser hvilken effekt nedbemanningen har hatt, kan dette øke forståelsen for hvorfor det var nødvendig, som videre kan føre til aksept. Det er også verdt å nevne at i tilfeller der nedbemanning har gitt positive resultater, har de gjerne ikke vist seg før to til tre år etter nedbemanningen (Mikkelsen og Laudal 2014, 188- 189). Det kan altså tenkes at Glava ennå ikke har sett de positive resultatene av nedbemanningen. Allikevel anser vi det som viktig for ledelsen å kommunisere nytteverdi underveis.

Små seire bør i følge Kotter (1996, 126) være *synlig*, *entydig* og *relatert* til arbeidet med endringen, vi mener derfor at dette også gjelder for kommunikasjon av nytteverdi. Han mener også at det ikke er avgjørende hvilken nytteverdi ledelsen kommuniserer, så lenge de oppfyller disse tre kravene. Hva som anses som nytteverdi, eller synliggjøring av suksess, vil

antakelig være avhengig av bransje, størrelse på organisasjonen og hva slags endringsprosess som gjennomføres.

Kotter (1996, 127) hevder at kommunikasjon av nytteverdi har minst seks ulike fordeler for en organisasjon. For det første fungerer små seire som bevis på at endringen er verdt det. For det andre er disse små seierne en mulighet for driverne bak endringen til å slappe av litt. Det kan være skadelig for individene som arbeider med å gjennomføre endringen å være i konstant press over en lengre periode. For det tredje kan prosessen med å produsere små seiere hjelpe en styrende koalisjon å teste visjonen sin opp mot konkrete forhold. For det fjerde kan små seiere bidra til å undergrave skeptikere og motstandere av endringen. Det bør ikke være et mål å dempe alle skeptikerne. Som nevnt tidligere kan det være positivt med motstand mot endring, ettersom et mangfold av meninger kan skape nye ideer og kvalitetssikre at de riktige tingene gjøres (Jacobsen 1998). Ved å kommunisere nytteverdi vil det allikevel bli vanskeligere for motstanderne å komme med generell kritikk. Som en tommelfingerregel hevder Kotter (1996, 127) at desto flere skeptikere og motstandere en endring har, desto viktigere er det å synliggjøre nytteverdien tidlig. For det femte vil synlige resultater bidra til å beholde den avgjørende støtten fra ledere rundt om i organisasjonen. For det sjette kan kommunikasjon av nytteverdi bidra til å skape moment, nøytrale medarbeidere blir kanskje transformert til tilhengere av endringer dersom de klarer å se nytteverdien av den.

### **3.0 Metode**

I dette kapittelet vil vi redegjøre for metodiske valg, samt forklare fremgangsmåte for datainnsamling for undersøkelsen vår. Til slutt vil vi også kommentere undersøkelsens validitet og reliabilitet.

Samfunnsvitenskapen har som hensikt å samle inn kunnskap for å skape et bilde av hvordan virkeligheten ser ut, ved bruk av metode. Samfunnsvitenskapelig metode handler om fremgangsmåte for å samle inn informasjon om den sosiale virkeligheten og hvordan data skal analyseres og tolkes (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 29).

Vi har en fortolkende problemstilling, som vil si hvordan respondentene vurderer, oppfatter og tolker nedbemanningen Glava har vært igjennom (Johannessen, Tufte og Christoffersen

2010, 136). Av den grunn er kvalitativ metode det mest egnede undersøkelsesopplegget. Kvalitativ forskning innebærer å utforske menneskelige prosesser i en virkelig setting (Postholm 2010, 9), med mål om å gi fylldige beskrivelser av kontekster, aktiviteter eller oppfatninger (Moen og Karlsdóttir 2011, 16). Årsaken til at kvalitativ metode er mest hensiktsmessig for denne undersøkelsen er at problemstillingen krever en metode som får frem data som går i dybden (Jacobsen 2015, 64). Spesielt hensiktsmessig er det når vi skal undersøke fenomener vi ikke kjenner godt til, og som vi ønsker å forstå mer grundig (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010, 32). Denne undersøkelsen er en intensiv undersøkelse og er “virkelighetsnær”, den tar altså utgangspunkt i de som blir studert. På denne måten vil undersøkelsen bli relevant for respondentene, og de vil kjenne seg igjen i beskrivelsen (Jacobsen 2015, 90-91).

Undersøkelsen har en deduktiv tilnærming, som vil si at ved kunnskap og utforskning av teori har vi kunnet skape forventninger om hvordan virkeligheten ser ut. Deretter har vi samlet inn empiri, slik at vi kan se om disse forventningene er sanne (Jacobsen 2015, 25).

Vi ønsker å undersøke enkeltindivider i Glava sin oppfatning av nedbemanningsprosessen, for deretter å analysere de innsamlede data. For det første ønsker vi å undersøke holdninger, oppfatninger, forståelse og aksept av en slik prosess som Glava har gjennomgått. Deretter ønsker vi å analysere data, for å undersøke om det er forskjeller og likheter blant ansatte i Glava på ulike nivåer. Vi vil forsøke å avdekke dette gjennom dybdeintervjuer med respondentene, slik at vi kan utforske det enkelte individs forståelse og aksept.

### **3.1 Casestudie**

I denne studien har vi valgt å benytte oss av et casedesign, altså en inngående studie av én undersøkelsesenheter. En undersøkelsesenheter kan defineres som den vi er interessert i å undersøke (Jacobsen 2015, 97). I dette tilfellet er det en kollektiv enhet, altså en organisasjon. Denne studien er et *enkeltcase-studie*, der vi har gått dypt inn i en organisasjon og studiet er klart avgrenset i tid og rom. Dette gir en virkelighetsnær beskrivelse av situasjonen. Vi mener dette designet er spesielt godt egnet til problemstillingen, ettersom vi ønsker å studere én spesifikk endringsprosess (100).

Svakheter ved casestudie er at det er vanskelig å generalisere statistisk fra en case til en annen. For å kunne generalisere funnene er det nødvendig med data fra andre sammenhenger (Jacobsen 2015, 100). Hensikten med denne studien er likevel ikke å foreta statistiske generaliseringer, men å få mest mulig kunnskap om fenomenet vi ønsker å beskrive (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 106). Casestudie er heller ikke en metode som egner seg til å etablere kausale sammenhenger. Årsaken til dette er at vi har liten eller ingen kontroll over hvilke forhold ved den spesielle casen som kan ha hatt påvirkning på at to variabler henger sammen. Dette kan skyldes spesielle trekk ved organisasjonen som det kan være vanskelig å avdekke. I tillegg vil effekten kunne være en helt annerledes i en annen organisasjon (Jacobsen 2015, 100). Funn i denne undersøkelsen vil altså ikke nødvendigvis gjelde for andre organisasjoner enn Glava, og vi kan dermed ikke bekrefte overførbarheten til dette enkeltcase studiet.

### **3.2 Utvalg**

Ettersom utvalget er formålsstyrt (Jacobsen 2015, 180) har hovedfokuset i utvelgelsen av respondenter vært å få representert flere ledd av virksomheten, slik at undersøkelsen får en bred dekning. En respondent kan defineres som et individ som har direkte kjennskap til et fenomen, og representerer gruppen vi ønsker å undersøke (178). Åse Brødholt, HR-direktør i Glava, har i samarbeid med fagforeningen bistått oss i arbeidet med å rekruttere respondenter. Utvalget i undersøkelsen består av fire ledere og fire operatører, atskilt i kategoriene mellomledere, formenn og operatører. Respondentene har blitt adskilt på denne måten, slik at vi får skilt hvilket nivå de jobber på, uten å gjengi hvilke konkrete stillinger de har. Dette har blitt gjort for å garantere respondentene anonymitet, (se punkt 7.3 Anonymitet).

Videre har utvalget til en viss grad blitt styrt av bekvemmelighet, altså hvilke respondenter som var tilgjengelig i perioden vi gjennomførte intervjuer. Dette kan ha påvirket utvalget, og er derfor muligens en form for feilkilde. Feilkilder som omhandler utvalget blir beskrevet nærmere i punkt 7.0 Kritikk.

### **3.3 Innsamling av data**

Innsamling av data ble gjort gjennom individuelle dybdeintervjuer, gjennomført ansikt-til-ansikt. Formålet med undersøkelsen er å *avdekke* og *beskrive* respondentenes forståelse og aksept av nedbemanningen i Glava. En av grunnene til at vi valgte dybdeintervju som

datainnsamlingsmetode er at når respondentene har muligheten til å bestemme hva som tas opp i intervjuet kommer erfaringer og oppfatninger best frem (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010, 136).

I tillegg til individuelle dybdeintervjuer, utførte vi et e-post intervju med HR-direktør Åse Brødholt (vedlegg 1). Denne formen for intervju krever ikke store ressurser, ettersom vi ikke trengte å være fysisk til stede under intervjuet, og det kom ut ferdig transkribert (Jacobsen 2015, 148). I tillegg åpner denne formen for intervju for refleksjon, Åse Brødholt kunne bruke tid på å formulere svarene sine. Dette var hensiktsmessig ettersom vi var ute etter personlige refleksjoner, i tillegg til korrekt informasjon om hvordan selve nedbemanningsprosessen ble gjennomført. En av ulempene ved denne formen for intervju er at vi hadde liten kontroll over intervjusituasjonen og mistet muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål. På den andre siden har vi hatt muligheten til å ettersende spørsmål via mail dersom det har vært nødvendig.

Et dybdeintervju kan være strukturert, ustrukturert eller semistrukturert. I denne undersøkelsen benyttet vi semistrukturerte intervjuer. Vi hadde altså en overordnet intervjuguide (vedlegg 2), som ved gjennomføring ble til en mer eller mindre flytende samtale (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010, 137). Intervjuguiden fungerte som en “sjekklister” slik at vi husket å få med alt vi ønsket å spørre respondentene om. Grunnen til at vi ønsket å ha en sjekklister med en rekke spørsmål, er at uten disse ville dataene antakeligvis blitt for komplekse, og vanskelig å analysere og sammenligne (Jacobsen 2015, 149). Intervjuguiden utarbeidet vi med utgangspunkt i undersøkelsens problemstilling, og utviklet kategorier med tilhørende spørsmål. Disse kategoriene benyttet vi også videre i koding av data.

Alle intervjuene ble gjennomført i et konferanserom, på hovedkontoret til Glava i Askim. HR-direktør Åse Brødholt hadde på forhånd laget et tidsskjema vi måtte følge når vi skulle intervju respondentene. I følge tidsskjemaet var det satt av en time til hvert intervju, så ingen av intervjuene varte lenger enn det. Intervjuene varte mellom 30-40 minutter.

Intervjuene ble dokumentert med lydopptak, slik at vi fikk med oss alt som ble sagt og kunne konsentrere oss om respondentene og sørge for god kommunikasjonsflyt under intervjuet (Tjora 2012, 137). I følge Tjora (2012,139) kan respondenter begrense seg under intervjuet når lydopptaket går, men dele andre meninger når opptaket avsluttes, i en form for personlig

fortrolighet. Dette opplevde vi med flere av respondentene, som snakket mer fritt når vi slo av lydopptaket. Da dette skjedde tok vi notater, og vi mistet derfor ingen data som var av betydning for undersøkelsen.

### **3.4 Transkribering og koding**

Som sagt gjorde vi lydopptak av intervjuene, som vi i ettertid transkriberte. Disse vil ikke bli vedlagt av hensyn til respondentenes anonymitet. De vil likevel være tilgjengelige og kan ettersendes på forespørsel. Vi var usikre på hvilket detaljeringsnivå som var hensiktsmessig i transkriberingen (Tjora 2012, 144), og valgte derfor å ha en meget detaljert transkribering. Vi var usikre på hva som ville ha betydning i analysen, og valgte å kutte unødvendige data etter alle intervjuene var transkribert. Vi satt igjen med en skriftlig fremstilling av informasjonen, som kalles asynkron (Jacobsen 2015, 201).

Det neste steget var da å gjennomføre en datareduksjon. Datareduksjon handler om å redusere mengden av innsamlet data, uten å la viktig informasjon gå tapt. Det har vi gjort ved å redusere de transkriberte intervjuene, slik at vi *kun* satt igjen med data vi anså som relevant for problemstillingen. I dette arbeidet benyttet vi intervjuguiden som et utgangspunkt (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2015, 207), og utarbeidet et skjema der vi plasserte data i kategorier vi antok var relevante. Kategorisering handler om å dele teksten inn i mindre enheter (Jacobsen 2010, 207). Dette skulle benyttes som forarbeid til videre koding. Det var fortsatt store mengder av data, og for å analysere var det nødvendig å konsentrere dataene ytterligere, for å videre kode den.

Koding er prosessen der tekstelementer fra rådatastoffet blir delt opp etter hva slags informasjon de forskjellige tekstelementene gir (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2015, 174). Dette arbeidet kan være meget omfattende og kan betraktes som en prosess (Askheim og Grenness 2008, 152). Ifølge Tjora (2012, 179) består denne delen i å opprette koder, altså ord eller uttrykk som beskriver utsnitt av datamaterialet. Dette gjorde vi ved bruk av klipp-og-lim-teknikken. Denne teknikken innebærer at utsagn om et fenomen blir klippet ut og deretter limt inn sammen med utsagn om samme fenomen fra andre respondenter (Askheim, Grenness 2008, 149). Dette har gjort det mulig å systematisere dataen, slik at vi enkelt kan sammenligne data fra respondentene. Underveis i denne teknikken videreutviklet vi kategoriene til bestemte hovedkoder, med tilhørende underkoder, i samsvar med



problemstillingen og forskningsspørsmålene. Slik fikk vi en framstilling av dataene som gjorde det enklere å sammenligne og tolke funn (vedlegg 3 Koding.). Grunnen til at vi har valgt å gjøre det på denne måten er at det har gjort det mulig å få oversikt over informasjon fra forskjellige respondenter om samme tema.

### **3.5 Validitet og reliabilitet**

*“The problem of the relation between the recorded data and the ‘true facts’ is commonly called the question of validity. Related to it is the problem of the agreement of repeated measurements of the same fact. This is the question of reliability”* (Stephan og McCarthy 1958, 83. Sitert i Grenness 2001, 145)

Validitet handler om en undersøkelses gyldighet, altså om innsamling av data gjenspeiler de fenomener vi er interessert i. Dette innebærer å se om vi undersøker det vi hadde til hensikt å undersøke. Det kan være vanskelig å gjennomføre en slik evaluering, og av den grunn bør en se på sammenhengen mellom problemstillingen, valg av metode, gjennomføringen og resultatene en kom frem til (Askheim og Grenness 2008, 23). I denne undersøkelsen er det relevant å benytte begrepsvaliditet, altså om spørsmålene vi stiller kan måle de begrepene vi har definert. Validitet må ikke oppfattes som noe absolutt, men det er et kvalitetskrav som kan være tilnærmet oppfylt (Lund 1996, 71. Sitert i Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 71). Det er umulig å diskutere validitet uten å inkludere reliabilitet, ettersom reliabilitet er en betingelse for validitet (Grenness 2001, 144-145).

Reliabilitet, eller pålitelighet, innebærer om målingene er korrekt utført (Thurén 2009, 31) og om trekk ved selve undersøkelsen har skapt de resultatene vi har kommet frem til (Jacobsen 2015, 241). Som tidligere nevnt vil det kunne være særegne trekk ved organisasjonen vi har undersøkt som kan ha påvirket resultatene. Disse variablene har vi liten kontroll over, og vi har ikke hatt ressurser til å avdekke alle variabler som kan ha hatt en påvirkning på aksept og forståelse. I kvalitativ forskning benytter forsker seg selv som målingsinstrument (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 229). Dette kan påvirke reliabiliteten gjennom intervjueffekten, altså at samtalen formes av undersøker (Jacobsen 2015, 242) og respondentene utsettes for ulike stimuli de vil reagere på. Problemer med dette kan oppstå når flere forskere opptrer i forskjellige intervjuer i én og samme undersøkelse (242-243). Vi har

forsøkt å unngå dette ved at samme person styrte alle intervjuene. På den måten prøvde vi å unngå at respondentene fikk ulik stimuli.

### **3.6 Etiske vurderinger**

Etikk er læren om moral, altså hva som vurderes som riktig eller galt (Sagdahl 2015). I et samfunnsvitenskapelig perspektiv vil dette si de regler, prinsipper og retningslinjer som gjelder i vurderinger om handlinger er riktige eller gale (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2015, 89). Dette er viktig i forskningsvirksomhet ettersom det berører både mennesker og samfunnet direkte. Etiske vurderinger må derfor gjøres både før og underveis i undersøkelsesprosessen (Jacobsen 2015, 45). I kvalitativ forskning har ofte forsker et nært forhold til forskningsdeltakerne (Postholm 2010, 142), det er derfor spesielt viktig å ta etiske hensyn knyttet til respondentene. Vi har forsøkt å gjøre de nødvendige etiske vurderingene knyttet til undersøkelsen vår. Mye av etikken knyttet til dybdeintervjuer er i forbindelse med presentasjon av dataen. Dette kan være anonymisering og selve gjennomføring av intervjuet (Tjora 2012, 159).

#### **3.6.1 Forholdet mellom undersøker og undersøkt**

Tre grunnleggende krav som er viktig i forholdet mellom undersøker og undersøkt er kravet til informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen 2015, 47).

HR-direktør Åse Brødholt sto for rekruttering av respondenter, i samarbeid med fagforeningen. Hun forklarte oss at hun spurte alle respondentene om de ønsket å delta i undersøkelsen, og at det var frivillig å delta. Ettersom vi selv ikke stod for rekruttering av respondentene har vi ikke god nok innsikt til å vurdere om de følte seg presset til å delta i undersøkelsen (47). Allikevel opplevde vi respondentene som både villige og interesserte i å delta i undersøkelsen.

Krav til privatliv innebærer at respondentenes identitet blir beskyttet (Postholm 2010, 150). Dette har vi hatt et overordnet fokus på under hele undersøkelsen, og vil forklares nærmere i punkt 7.3 Anonymitet.

Det siste kravet omhandler å gjengi korrekte resultater. Dette har vi tatt hensyn til ved å forsøke få respondentene til å framstå på den måten de gjorde under intervjuene. Vi har hatt

fokus på unngå feilsitering, og unngå å ta informasjon ut av kontekst (Postholm 2010, 150). Informasjonen skal alltid ses i sammenheng med det respondenten har svart på. Under intervjuene prøvde vi i tillegg så godt vi kunne å unngå ledende spørsmål, slik at vi fikk så ærlige og korrekte svar som mulig. I tillegg har vi hatt et fokus på å unngå faktafeil med tanke på hva som har blitt sagt eller gjort av ledelsen underveis i arbeidet. For å sikre dette har vi sendt undersøkelsen til HR-direktør Åse Brødholt for godkjenning og sitatsjekk. Dette var en betingelse for at vi fikk gjennomføre undersøkelsen om Glava og navngi henne.

### **3.6.2 Forholdet mellom undersøker og oppdragsgiver**

Denne undersøkelsen har blitt gjennomført i samarbeid med Glava, og vi vil derfor påpeke etikken i forholdet mellom forsker og oppdragsgiver. Dersom en forsker gjennomfører en undersøkelse på vegne av en organisasjon kalles dette for oppdragsforskning, og stiller krav til forskerens integritet. Etikken rundt dette handler i stor grad om å fabrikkere resultater. Det vil si at forskeren forfalsker, eller unngår å publisere funn oppdragsgiveren ikke ønsker (Jacobsen 2015, 53-54). Vi har ikke fått betalt for å gjennomføre denne undersøkelsen, eller fått noen form for indikasjoner på hvilke resultater Glava ønsker. I tillegg vet vi heller ikke om resultatene vil tilfredsstille Glava eller ikke.

## **4.0 Fremstilling av data**

Datafremstilling handler om å fremvise data på en hensiktsmessig måte. I praksis vil dette si å oppsummere data i tråd med undersøkelsens problemstilling. Dette gjøres ofte ved hjelp av diagrammer, modeller, eller tabeller, slik vi har gjort det i kodingen.

Vi vil nå presentere en oppsummering av de viktigste funnene fra dataene våre.

Fremstillingen av data blir gjort med utgangspunkt i de tre gruppene vi har delt respondentene inn i: mellomledere, formenn og operatører. Disse gruppene vil analyseres og drøftes opp mot kategoriene vi har i kodingen.

### **4.1 Mellomledere**

Mellomlederne fortalte oss at de hadde ansvaret for å informere om nedbemanningsprosessen videre på avdelingsmøter. Begge mellomlederne kunne fortelle oss mye om bakgrunnen for

nedbemanningen og de poengterte nødvendigheten av endring. Videre opplevde de ikke store ulikheter i det de tenkte nå sammenlignet med da de først fikk høre om nedbemanningen. Nedbemanningen kom ikke som et sjokk for dem. En av mellomlederne poengterte at linjeledelsen burde benyttes i større grad i fremtiden. Hans oppfatning var at linjen kunne benyttes til å informere og kommunisere. Begge mellomlederne hadde inntrykket av toppledelsen hadde informert godt, men de etterlyste at informasjonen kunne vært tilpasset de ansatte i større grad. Det kom frem at mellomlederne hadde mottatt mer informasjon enn resten, og at det har vært mye rykter blant de ansatte før de fikk informasjonen. Videre hadde de ulik oppfatning om hvilken nytteverdi nedbemanningen har hatt. Mellomleder 1 opplever et økt fokus på effektivisering og automatisering. Mellomleder 2 mener derimot nytteverdien kommer fram i form av økt dekningsbidrag. Begge mellomlederne poengterte viktigheten av å kommunisere nytteverdi og de hadde inntrykk av at ledelsen hadde gjort dette godt nok.

## **4.2 Formenn**

Formennene hadde ansvar for å løse problemer knyttet til videre drift etter nedbemanningen. De fremstår for oss som å ha forstått bakgrunnen for nedbemanningen, og de fremstår som positive til endring. I det store og hele oppfatter vi at de er fornøyde med prosessen som helhet og ledelsens innsats med dette arbeidet. Til tross for dette uttrykker de at de synes ledelsen har kuttet for mange stillinger i produksjonsavdelingen, sammenlignet med hva som har blitt kuttet i administrasjonen. Videre forteller de at de har fått informasjon om nedbemanningen før operatørene, og som en konsekvens av dette har det blitt mye rykter og prat. De opplever begge kommunikasjonen fra ledelsen som bra. De hevder det har vært en klar beskjed om nødvendighet av nedbemanningen, men stiller seg kritisk til om alle har forstått ledelsens begrunnelse. Formennene har en ulik oppfatning av nytteverdien. Formann 1 hevder nytteverdien er at Glava har blitt mer konkurransedyktige, mens formann 2 hevder at nytteverdien er at Glava nå er mer riktig bemannet. Formann 1 er usikker på om kommunikasjonen av nytteverdien har nådd helt ned til operatørene.

## **4.3 Operatører**

Operatørene hevdet de ikke hadde noen rolle i nedbemanningsprosessen, men operatør 3 og 4 har videreformidlet informasjon fra ulike møter. De beskriver at de har en positiv holdning til endring, men forklarer at det kan være mindre endringsvilje ellers i Glava. Det er delte meninger om bakgrunnen for nedbemanningen, men de er alle enige om at det er for å kutte

kostnader. Nesten alle beskriver at de opplever en forskjell i det de tenker nå, sammenlignet med da de fikk høre om nedbemanningen. De fremstår som å ha hatt en økende forståelse utover i prosessen. Unntaket er operatør 2 som ikke opplever en forskjell. Operatørene hevder kommunikasjonen fungerte bra, men trekker frem flere ting som ikke fungerte, blant annet at det gikk lang tid mellom hver gang informasjon ble gitt. De forklarer at dette førte til usikkerhet og rykter. Enkelte av operatørene hevder dette kunne vært unngått dersom de i større grad hadde blitt informert direkte fra ledelsen. Operatørene beskrev også at de opplevde en skjevfordeling av hvor det var blitt kuttet stillinger. Videre beskriver de at de ikke opplever at nedbemanningen har hatt en spesifikk nytteverdi. Operatør 3 og 4 hevdet de ikke hadde opplevd noen individuell nytteverdi, men at nytteverdien for Glava sin del var å sikre en sunn drift. Det er enighet blant alle operatørene om at ledelsen burde ha vært flinkere til å kommunisere nytteverdien.

## **5.0 Analyse og drøfting**

Dataanalyse kan defineres som “systematisering av data slik at eventuelle mønstre og strukturer trer frem” (Askheim og Grenness 2008, 144). Dette vil innebære både sortering og drøfting av data. I en slik tilnærming vil ofte forskeren konsentrere seg mer om noen data, mens han velger å se bort fra andre (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2015, 207). De mest relevante dataene for problemstillingen og forskningsspørsmålene vil vektlegges i analysen og drøfting.

I analyse og drøfting av funn har vi benyttet de fem hovedkodene vi utviklet i koding av data: rolle, holdning til endring, forståelse, kommunikasjon og nytteverdi. Grunnen til at vi har benyttet disse kategoriene er at de gir en bred dekning av problemstillingen og forskningsspørsmålene. I siste del av analysen skal vi trekke konklusjoner basert på drøftingen. Konklusjonen bør kunne verifiseres av funn i dataene som blir fremstilt under analysen.

Vi har benyttet HR-direktør Åse Brødholt som referansepunkt i deler av analysen. Grunnen til dette er at hun er en del av ledergruppen, og har ledet arbeidet med nedbemanningen. Det er derfor rimelig å anta at hun har en god og bred forståelse for prosessen.

## 5.1 Rolle i prosessen

Som tidligere forklart vil deltakelse i en beslutningsprosess føre til forståelse og dermed økt aksept. Vi vil derfor se på hvilken rolle respondentene har hatt i nedbemanningsprosessen, for å avdekke i hvilken grad de har vært deltakende.

I innsamlet data kommer det frem at mellomlederne først fikk informasjonen om nedbemanningen på egne ledermøter. Deretter skulle de informere avdelingene nedover. Mellomleder 2 hevdet derimot at han ikke hadde en rolle i prosessen, utover at han var linjeleder. Allikevel tyder det på at han har hatt en rolle. Han forklarer videre at han har brukt ressurser på å kommunisere budskapet og bakgrunnen for nedbemanningen.

*“Jeg har brukt tid og krefter på å kommunisere budskapet på mine avdelingsmøter. Da har nedbemanning vært tema, og jeg har gjort mitt for at de skal forstå hvorfor det her skjer. Og bakgrunnen for det. (...) Og legge til rette for disse forandringene og gjøre at de blir mindre skumle for mine ansatte.”*

Det fremkommer også av begge mellomlederne at det var en viktig del av deres rolle å svare på spørsmål fra resten av avdelingen. Det kan virke som om mellomledere fungerte som et bindeledd mellom toppledelsen og resten av organisasjonen. Mellomlederne vi snakket med har ikke hatt innflytelse på prosessen eller vært delaktige i beslutninger. Vi kan altså se på de som endringsmottakere (Filstad 2013/2014, 16). Det kan være hensiktsmessig for Glava å benytte mellomledere som endringsagenter. Som nevnt er endringsagenter ansatte som ønsker endring, og driver den frem (Jacobsen 2012, 59). Dersom Glava benytter mellomlederne aktivt som endringsagenter kan dette bidra til økt forståelse for prosessen, da en ikke mister den medmenneskelige kontakten (Erlie, 2006, 191) og bakgrunnen for endringen blir tydeligere.

Dersom det var toppledelsen sin hensikt at mellomlederne skulle fungere som et bindeledd kan det virke som om denne rollefordelingen ikke har vært klar nok. Dette antar vi på bakgrunn av mellomleder 2 sine tvetydige utsagn om rolle i prosessen. Det kan tenkes at uklare rollefordeling kan være en av grunnene til at bakgrunnen for omstruktureringen ikke ble akseptert og forstått i begynnelsen av prosessen. Måten Glava er organisert på forutsetter at linjeledelsen og fagforeningen bringer informasjon videre fra ledergruppen. Det kan virke som om det særlig er denne videreformidlingen av informasjon som ikke har vært god nok.

Formennene har hatt som rolle å løse problemer knyttet til videre drift etter nedbemanningen. Formann 1 forklarer at han har hatt ansvar for å forberede ansatte på nedbemanningen ved å opplære alle til å være fleksible til å gjøre alle jobber. Han mente også at formennene har en rolle der de må trå til litt mer, og hjelpe til med det praktiske dersom det er problemer. Formann 2 beskrev sin rolle som å se på sammensetninger av de ansatte, for å se hva som trengs hvor og identifisere hvem som bør gå. Begge formennene har altså hatt en rolle i prosessen. Som vi har sett vil deltakelse i beslutningsprosessen heve nivå av aksept. Bakgrunnen for dette er at deltakelse vil skape større tillit, bedre forståelse av og for beslutningen og dermed øke aksepten (Kaufmann, Kaufmann 2015, 356). Vi antar at mellomlederne og formennenes deltakelse i prosessen har økt deres grad av forståelse for nedbemanningen. Deltakelse i prosessen vil også kunne redusere risikoen for at motstand oppstår (Kotter, Schlesinger 2008, 135; Haukedal 2010, 339), og dermed øke grad av aksept.

Operatørene beskriver at de ikke har hatt noen spesifikk rolle i nedbemanningsprosessen. Operatør 3 og 4 forklarer derimot at de har videreformidlet informasjon fra ulike møter til andre operatører. Dette kan tolkes som at de har hatt en rolle i prosessen, til tross for at de uttalte at de ikke har hatt det. Allikevel kommer det frem at både mellomlederne og formenn har hatt en langt mer betydelig rolle i prosessen. Det kan virke som om ledelsen ikke har involvert operatørene nok, noe som kan ha påvirket deres forståelse for prosessen. På en annen side er nedbemanning en type endringsprosess hvor det ikke er naturlig å inkludere alle ansatte (Smeltzer og Zener 1992, 449).

## **5.2 Generell holdning til endring**

Holdning forklares som en vedvarende beredskap til å reagere positiv eller negativt overfor spesielle objekter, ideer eller verdier. Holdninger uttrykkes ofte som følelsesmessige reaksjoner eller handlinger (Teigen 2012). Vi har forsøkt å kartlegge respondentenes generelle holdning til endring på arbeidsplassen, med bakgrunn i antakelsen om at holdning vil kunne uttrykkes i grad av aksept. Det kan tenkes at de ansatte har en dårlig holdning til endring på bakgrunn av at de ikke har forstått hvorfor nedbemanningen er nødvendig (bakgrunnen). Holdningene våre styres nemlig ut ifra vår forståelse av hva som har verdi (Fische 2013). Dersom de ikke forstår verdien av nedbemanningen, kan dette føre til en negativ holdning til den.

Både mellomlederne og formennene fremsto som positive til endring, og vi tolker det slik at de har en affektiv oppslutning til endringen. Det vil si at de mener endring vil medføre positive effekter og er nødvendig (Jacobsen 2012, 129). Dette kommer frem av formann 2 som også poengterer viktigheten av endringer.

*“Skal vi klare å tjene penger så må vi jo ta endringene som kommer og som trengs. Så bare det er fastsatt og grundig kalkulert, så er endringer bra det.”*

Mellomleder 1 beskriver endring som spennende, men påpeker at det ikke nødvendigvis er slik at alle de ansatte i Glava deler denne holdningen.

*“Endringsvilje er selvfølgelig veldig varierende i et firma, det merker vi jo veldig godt (...). Mennesker er jo veldig ulike med tanke på hvordan man takler endringer og noen graver seg nesten ned og ser det som en tragedie, mens andre synes det er greit.”*

Også operatørene beskriver deres generelle holdning til endring som relativt positiv, videre forklarer de at de ser viktigheten av endring. I likhet med mellomleder 1 kan det derimot virke som om dette ikke nødvendigvis er den generelle holdningen til endring blant operatørene. Dette kommer frem ved operatør 1 og 4.

*“Vi er vel kanskje litt lei endringer alle sammen(...). Noen er livredde.”*

*“Folk reagerer litt til å begynne med, (...) og har litt lett for å være negative i begynnelsen.”*

Vi tolker dette som at operatørene har en nødvendighetsoppslutning til endring. Det vil si at de slutter seg til endringen ettersom de ikke har noe annet valg, da de kan risikere å miste jobben (Jacobsen 2012, 129). Det kan også tenkes at enkelte av de ansatte har en normativ oppslutning til endring. Altså at de føler en forpliktelse overfor Glava som organisasjon (129). Flere av respondentene forklarer at mange har vært ansatt i Glava i mange år, og for noen har dette vært deres eneste arbeidsplass. Det er derfor rimelig å anta at enkelte føler en sterk tilhørighet, eller tilknytning til Glava, noe som er typisk for normativ oppslutning (129).



Under intervjuene la vi merke til at operatørene benyttet ord som “folk”, “andre”, “vi” og liknende når de beskrev sin egen holdning til endring. Dette kan tyde på at operatørene ikke ønsker å fremstå som motstandere av endring, og opplever det som tryggere å prate om flertallet, enn sin egen personlige holdning. Dette kan støtte opp om våre antakelser om at operatørene befinner seg mellom nødvendighets- og normativ oppslutning.

Svarene vi fikk tyder ikke på at respondentenes holdninger om endring var såpass negative eller sterke at de påvirket deres grad av aksept og forståelse for nedbemanningen. Vi satt heller ikke igjen med inntrykket av at det var deres generelle holdninger mot endringer som var grunnen til at enkelte ikke opplevde aksept og forståelse for nedbemanningen. Deres generelle holdning mot endring vil naturligvis kunne ha en innvirkning på måten de handler i en omstrukturering som nedbemanning, men det er vanskelig å kunne bevise at det er noen sammenheng ut i fra dataene vi satt igjen med. Forskning viser at forholdet mellom holdninger og atferd er komplisert, og at endring i holdninger ikke nødvendigvis fører til endret atferd (Teigen 2012).

### **5.3 Nedbemanningsprosessen**

For å forsøke å fange opp grad av forståelse blant respondentene har vi sett på flere områder ved nedbemanningen som vi antar kan gi et bilde av forståelse. Vi har sett på respondentenes oppfatning av bakgrunn og mål med prosessen, deres tanker om nedbemanningen og i tillegg trukket inn funn om respondentenes oppfatning av hvor i Glava det har blitt gjort kutt. Som sagt har vi benyttet HR-direktør Åse Brødholt som referansepunkt i analysen av data.

#### **5.3.1 Bakgrunn**

Gjennom intervjuet med HR-direktøren kom det frem hva toppledelsen forklarer bakgrunnen for prosessen som.

*“Bakgrunnen var stadig økende konkurranse og et ønske om å gjøre oss mer konkurransedyktige. Vi ønsket å være ute i forkant; FØR vi var nødt til det. GLAVA® har god økonomi, og derfor kunne vi gå ut med tilbud om sluttpakker, med det formål å gjennomføre nedbemanningen uten oppsigelser. (...) Ledere og tillitsvalgte var innforstått med situasjonen og hadde et felles virkelighetsbilde da vi satte i gang.”*

Ut i fra svarene om forståelse for nedbemanningen tolker vi det slik at begge mellomlederne har forstått bakgrunnen for nedbemanningen. Det kan tyde på at de forstår viktigheten av å kutte kostnader, for å sikre en god økonomisk drift. At de to mellomlederne har forstått og akseptert bakgrunnen med nedbemanningen forsterkes gjennom følgende sitater av mellomleder 1 og 2:

*“Jeg er fornøyd med at de tok tak i dette. At man har sett at kostnadene var økende og inntektene stagnerte, forskjellen ble mindre og mindre. Og at man gjorde noe med det nå i stedet for å la det gå kanskje 4-5-6 år til og få røde tall. Man må tilpasse hele tiden. Ute i god tid.”*

*“Begrunnelsen for å spare penger, og gjøre innstramminger. Differansen mellom hva du omsetter og tjener og hva det koster å produsere de varene og tjenestene. Når den differansen blir mindre, så blir det trangere og trangere.”*

Begge formennene gir uttrykk for å ha forstått bakgrunnen for nedbemanningen. De beskriver et behov for å kutte kostnader ettersom veksten har flatet ut, og at Glava opplever sterk konkurranse fra andre leverandører. Formann 2 beskriver også automatiseringen Glava har gjennomført for å stå sterkere i fremtiden og hvilke konsekvenser dette får for bemanningen.

*“(…) vi har fått nyere maskinpark, med roboter som tar over. Da trenger vi ikke så mye mennesker som gjør den samme jobben. (...) når robotene tar over, så blir det nedbemanning.”*

Formann 2 fremstår også som å ha akseptert at det var et behov for å nedbemanne:

*“(…) nå har vi automatisert mye. Så vi var egentlig for mange på hvert skift.”*

I motsetning til mellomlederne og formennene er det er delte meninger blant operatørene om hva som er bakgrunnen for nedbemanningen. De er enige om at nedbemanningen var nødvendig for å kutte kostnader, men utover det er det spredt om hva de mener var årsaken. Operatør 1 nevner at det enkelte steder var litt mye folk. Samtidig nevner han også konkurrenter. Operatør 3 peker på at bakgrunnen er at aksjonærer ønsket utbytte.

Samtlige av respondentene forklarte at bakgrunnen var å redusere kostnader. Det virker for oss som om respondentene har forstått bakgrunnen for nedbemanningen. Allikevel gir enkelte av respondentene en langt mer detaljert og fyldig beskrivelse av bakgrunnen. Dette gjelder særlig mellomleder 2 som fremstår som å ha en god forståelse for markedet og den harde konkurransen Glava opplever. Formann 2 fremstår også som fremtidsrettet, og er veldig bevisst på verdien av dette i den økende konkurransen. Operatørene mente bakgrunnen for nedbemanningen var knyttet til kutt av kostnader, men utover dette ga de ikke en fyldigere beskrivelse. Dette kan tyde på at operatørene har en lavere grad av forståelse enn formenn og mellomlederne. Vi opplevde ikke store variasjoner i grad av forståelse blant mellomlederne og formenn.

### **5.3.2 Tanker om nedbemanning**

Både mellomlederne og formennene beskriver tankene sine nå i ettertid av nedbemanningen som forholdsvis like som da de først fikk høre om den. Mye tyder altså på at mellomlederne og formennene har fått tilstrekkelig informasjon om nedbemanningen, og dermed hatt en gjennomgående god forståelse av prosessen.

Basert på mellomlederne og formennenes uttalelser kan det virke som at reaksjonene deres på endringsprosessen har vært milde. Som vi har sett deler omstillingskurven menneskers reaksjon på endring inn i fire faser, og at en i løpet av en endring går igjennom alle fasene over tid (Kaufmann og Kaufmann 2015, 379). Det er avhengig av personlige forutsetninger hvor lang tid en bruker på å gjennomgå de fire fasene. Vi oppfatter mellomlederne og formennene som positive til endring, og reaksjonene deres på endring er tilnærmet lik reaksjonsmønsteret i den siste fasen av omstillingskurven, tilpasningsfasen. Det vil si at de nå ser muligheter, og nødvendigheten av endringen (Kaufmann og Kaufmann 2015, 379). Det er også rimelig å anta at beskrivelsen deres reflekterer den siste fasen, ettersom endringen er avsluttet og de har fått den på avstand.

Da operatøren først fikk høre om nedbemanningen opplevde de ulike tanker om prosessen. Både operatør 1 og 3 følte seg usikre med tanke på egen stilling og kollegaene deres. Dette kommer frem ved operatør 3.

*“Vi på gulvet tenker “nå skal de ta oss igjen”. Det føles jo litt sånn, at det blir flere direktører og innkjøpsfolk, og det er snart ikke noen igjen av oss som jobber på andre siden (produksjonsavdelingen).”*

Det operatør 3 beskriver er typisk for fase 1, benektingsfasen, i omstillingskurven. Her vil individer blokkere fakta enten gjennom kognitiv (tanker) eller emosjonell (følelser) blokkering (Kaufmann og Kaufmann 2015, 379). Denne blokkeringen vil i aller største grad påvirke de ansattes forståelse for nedbemanningen. Det er med andre ord en naturlig reaksjon at forståelsen er fraværende i starten av prosessen. Som vi har sett går et individ gjennom et sett av faser i omstillingskurven, før individet begynner å anse endringen som en mulighet (379). Omstillingskurven viser altså at reaksjoner på nedbemanningen kan endre seg, og at de ikke er endelige. Det vil si at reaksjonen til operatør 3 ikke nødvendigvis har ført til lav grad av aksept, selv om den virker negativ. På den andre siden kan denne oppfatningen ha blitt styrket, noe som videre kan utvikle seg til å bli en holdning. En negativ holdning til nedbemanning eller endring vil på denne måten kunne føre til lav grad av aksept.

På den andre siden følte verken operatør 2 eller 4 seg utsatt, og beskriver seg selv som rolige. Allikevel forklarer operatørene at de opplever en forskjell i det de tenker nå sammenlignet med da de først fikk høre om nedbemanningen. Operatørene forklarer at de i større grad har forstått bakgrunnen for omstruktureringen. Av den grunn sitter vi med inntrykket av at operatørene har fått en økende forståelse for nedbemanningen utover i prosessen. Dette kommer frem gjennom operatør 3.

*“Sånn i ettertid ser jeg hvor viktig det er. Under prosessen når det blir mye prat, så er det ikke alltid du har forståelse for ting.”*

Operatør 3 har altså et endret inntrykk i etterkant av prosessen. Dette styrker antakelsen om at de ansatte vil gå igjennom flere faser i omstillingskurven, og at forståelsen vil være fraværende i starten av prosessen for deretter å øke gradvis utover. I realiteten kan de oppleve både høy og lav grad av forståelse og aksept i løpet av prosessen. Dette er altså ikke en tilstand som er endelig, noe omstillingskurven illustrerer.

### 5.3.3 Hvor har det blitt kuttet

Under intervjuene kom det frem at flere av respondentene opplevde en skjevfordeling med tanke på hvor det har blitt kuttet stillinger. Respondentenes oppfatning av dette vil kunne si noe om forståelse for prosessen.

Begge formennene uttrykker at de opplever en skjevfordeling knyttet til hvor det har blitt kuttet jobber. De hevder at ledelsen har kuttet for lite i administrasjonen. Dette fremkommer ved formann 1 og 2.

*“Jeg synes at de (ledelsen) har nedbemannet litt lite på kontorsiden i forhold til det vi har tatt.”*

*“Jeg synes det har blitt kuttet mye enkelte steder. Det har blitt kuttet mest på produksjon. (...) Jeg synes ikke de har bomma, men det er jo kanskje andre som synes det, og at de nedbemanner litt hardt.”*

Det kommer frem at operatørene er enige med formennene, og de uttrykker misnøye med tanke på hvor det er blitt kuttet jobber. Det er enighet om at det har blitt kuttet mer på produksjon- enn på administrasjonssiden. Dette kommer frem ved operatør 1 og 3.

*“Det er jo mye mindre folk som ble tatt der (administrasjonssiden) enn her (produksjonssiden). Vi føler ikke at vi produserer noe mindre enn de som er der. Det er litt skjevt fordelt. (...) Det tror jeg det er en ganske stor enighet om”*

*“Jeg opplever at de har kuttet flere jobber i fabrikkens enn de har gjort i administrasjonen. Jeg tror jo egentlig ikke det, men det føles ofte sånn.”*

Vi opplever at respondent 3 sitt sitat illustrerer denne situasjonen godt. Det kan tenkes at operatørene har fått denne oppfatningen gjennom rykter og spekulasjoner. Som vi skal se har rykter og spekulasjoner preget prosessen til en viss grad. Dette vil utdypes i punkt 5.4.2 Rykter.

Vår oppfatning er at operatørene har et ukorrekt bilde av hvor det har blitt kuttet jobber. I realiteten ble det utdelt 24 sluttpakker, der 10 var funksjonærer og 14 var operatører. Dette

kom frem gjennom samtaler med HR-direktør Åse Brødholt. Det er også et viktig poeng at det jobber flere i fabrikk enn i administrasjonen, så hvor mange som er kuttet bør ses i sammenheng med antall ansatte. Både formennene og operatørene opplever at det har blitt kuttet mer på fabrikkensiden enn administrasjonssiden enn det i realiteten har blitt gjort. Dette vitner om lavere grad av forståelse for denne delen av nedbemanningen. En forklaring på dette kan være at ledelsen ikke har informert tydelig nok hvor de har redusert bemanningen.

I følge Smeltzer og Zener (1992, 449) burde ledelsen legge en innsats i å få de gjenværende ansatte til å føle seg rettferdig behandlet, ettersom det kan få en innvirkning på deres holdning til endring. Dersom de utvikler en negativ holdning mot nedbemanning eller endring, vil dette kunne føre til lav grad av aksept og vanskeligheter med gjennomføring av fremtidige endringer. Respondentene hevder de ansatte har blitt behandlet rettferdig. Vi får forklart at sluttpakken de ga ut var meget generøse, og de ga langt mer enn hva som forventes. Formålet med prosessen var å unngå oppsigelser, dette klarte de også å gjennomføre. Vår oppfatning er altså at Glava har behandlet de ansatte rettferdig.

## **5.4 Kommunikasjon**

Som vi har nevnt tidligere anses all kommunikasjonen vi omtaler i denne undersøkelsen som internkommunikasjon. Det kan defineres som *“informasjonsflyten og utvekslingen av ideer og synspunkter mellom ledere og medarbeidere, og også kommunikasjon mellom enkeltpersoner og grupper på forskjellige nivåer og ulike enheter eller deler av organisasjonen”* (Erlie 2006, 17).

### **5.4.1 Kommunikasjonskanaler**

I følge kontingensteorien blir kommunikasjon påvirket av omstendighetene, og en må tilpasse kommunikasjonskanalen til budskapet. Informasjonsfylde, altså hvor komplisert eller vanskelig et budskapet er, gir føringer for hvilken kanal som bør benyttes (Kaufmann og Kaufmann 2015, 402). Vi vil nå gjøre rede for og drøfte kommunikasjonskanalene som har blitt benyttet i nedbemanningsprosessen i Glava.

Mellomlederne og formennene fikk informasjon om nedbemanningen på ledermøter og allmøter. Mellomleder 1 og formann 2 nevner også intranett som kommunikasjonskanal, men hevder det kom lite informasjon der og at det kunne blitt benyttet i større grad. Som vi har sett

er ikke dette nødvendigvis en god idé. Erlien (2006, 191) mener at intranett kan være nyttig for å kommunisere praktisk og rutinemessig informasjon, men kan aldri erstatte den medmenneskelige kontakten. Bruk av intranett begrenser også muligheten til å formidle rik informasjon (Jacobsen og Thorsvik 2013, 285), og muligheten til å korrigere misforståelser er fraværende (398-399). Grunnen til dette er at intranett er enveis kommunikasjon og de ansatte har ikke mulighet til å stille spørsmål. Det kan derimot være hensiktsmessig å kombinere bruk av intranett med kommunikasjon fra linjeledelsen. Linjelederne kjenner sine medarbeidere best, og av den grunn kan de tilpasse budskapet på best mulig måte (Erlie 206, 191). Dette synet deler også mellomleder 2:

*“I hovedprinsippet, bruke linjen mer enn man gjorde denne gangen. De er ansatt for å implementere og gjennomføre ledergruppas visjoner, planer, mål og strategier. Så da må vi jo bruke dem. De brukes, men jeg tror de kan brukes enda mer og bedre. Det tror jeg hadde spart oss for mye fuss og unødvendige bekymringer.”*

Ettersom mellomlederne og formennene har fått informasjon på ledermøter, kan det virke som de har fått informasjon tidligere enn operatørene. Dette bekrefter mellomleder 1 og formann 1. Det kan tenkes at dette er en mulig årsak til at formenn og mellomlederne har en bedre forståelse enn operatørene. Jo tidligere en får informasjonen jo mer tid har en ha til å prosessere den. Videre poengterer mellomleder 1 at dersom mellomlederne har fått mer informasjon enn resten av de ansatte i Glava, er det mellomlederne som har sviktet og ikke kommunisert informasjonen godt nok videre. Som vi nevnt tidligere forutsetter måten Glava er organisert på at linjeledelsen og fagforeningen bringer informasjon videre. Det kan tyde på at arbeidet med *videreformidling* av informasjon har sviktet, ettersom det er lavere grad av forståelse blant operatørene. Funnene våre passer bra med det mellomleder 1 beskriver. Gjennomføring av endringsprosessen, inkludert kommunikasjon av informasjon, er ledergruppen sitt ansvar.

I følge operatørene har kommunikasjonen hovedsakelig foregått gjennom fagforeningen, formenn, allmøter og intranett. I likhet med mellomlederne og formennene uttrykker de at ledelsen har informert om nedbemanningen. De peker allikevel på flere ting som kunne vært gjort annerledes eller som ikke fungerte så bra. Dette kan tyde på at operatørene ikke nødvendigvis er så fornøyde med kommunikasjonen fra ledelsen som de uttrykker. Tre av

operatørene beskriver at de opplever at det gikk for lang tid mellom hver gang de fikk informasjon. Operatør 1 forklarer hvorfor ledelsen brukte tid.

*“Med en gang fikk vi klar informasjon, men så ble det veldig mye venting og ingen visste noe. (...) I etterkant vet vi hvorfor. Det var fordi de ikke visste noe selv”*

Under samtalene våre med HR-direktør Åse Brødholt fant vi ut at ledelsen ikke ville gå ut med informasjon før de hadde planlagt hva som skulle skje. Grunnen til dette var at de ønsket å ha konkret og håndfast informasjon da de først skulle informere. Åse Brødholt forklarer at de informerte de ansatte så fort informasjonen var ferdigstilt.

Måten kommunikasjonen i Glava har fungert på kan beskrives ved hjelp av formidlingsmodellen. For det første har den hovedsakelig vært en enveis aktivitet. For det andre har kommunikasjonen vært lukket, slik at de ansatte ikke har hatt muligheten til å kunne påvirke budskapet. For det tredje sitter vi med inntrykket at ledelsen har hatt som mål å klare å overbevise de ansatte (mottakerne) om at endringen har vært nødvendig (Kongsvik 2006). Som vi har sett er fordelene med denne modellen at kommunikasjonen kan skje raskt og effektivt, noe som kan være godt egnet i en krisesituasjon der mange individer må koordineres hurtig (Kongsvik 2006). Glava sin endringsprosess var i aller største grad planlagt, og kom ikke som en reaksjon på en krise. På den andre siden kan det argumenteres for at Glava sin eksistens var truet, ettersom de opplevde økt konkurranse. Allikevel opplevde vi ikke at de hadde et behov for å reagere hurtig, og vi har ikke inntrykket av at de noen gang var i en krisefase.

Ulempen ved formidlingsmodellen er at de ansatte ikke opplever å ha kontroll over det som skjer, dette kan ha en negativ innvirkning på endringsmotivasjon og eierskap til prosessen, i tillegg bidra til å skape motstand og usikkerhet (Kongsvik 2006). Som vi har sett gir usikkerhet grobunn for rykter og mistro, som igjen kan føre til spekulasjoner om hva som skjer videre (Kongsvik 2006; Jacobsen og Thorsvik 2013, 296). Som vi skal se har endringsprosessen til Glava til en viss grad vært preget av rykter og spekulasjoner.



## 5.4.2 Rykter

Som en konsekvens av perioder uten informasjon beskrev alle operatørene at det oppsto mye rykter og spekulasjoner i produksjonsavdelingen. Rykter kan også oppstå dersom kommunikasjonen er dårlig (Erlie 2006, 32). Dette kommer frem ved operatør 1 og 4.

*“Det ble litt spekulasjoner, og det var vel det som gjorde at det ble en del negative holdninger en stund. Mens man gikk og ventet hadde noen hørt et høyere antall. Den ene skal liksom overgå den andre.”*

*“Det er nok mange som ikke satt seg så veldig godt inn i det, og bare hørte på hva andre sa. Den informasjonen ble jo litt forvrengt etter hvert.”*

Som vi har sett vil usikkerhet i en endringsprosess gi grobunn for rykter og mistro. Dette kan føre til både spekulasjoner og spredning av falsk informasjon. Videre kan dette skape splid blant ansatte. I tillegg vil negative rykter kunne undergrave informasjon ledelsen prøver å formidle, og dermed skape en ineffektiv kommunikasjonsprosess om endringen (Jacobsen og Thorsvik 2013, 298). Dette stemmer med det operatør 4 uttaler om at informasjonen ble forvrengt underveis.

Rykter trenger ikke nødvendigvis bare å være negativt. Jacobsen og Thorsvik (2013, 298) hevder rykter kan kompensere for utydelig eller mangelfull informasjon, i tillegg kan det også skape tilhørighet blant de ansatte. Til tross for dette oppfatter vi ikke rykter som noe positivt i Glava sitt tilfelle, ettersom det kan påvirke forståelsen, og har spredd mye usikkerhet rundt prosessen. Dette bekrefter både mellomleder 1 og begge formennene:

Mellomleder 1: *“Det har vært en snakkis hele veien egentlig. Før det kom informasjon, og det gikk rykter om ting, sånn har det vært under hele prosessen når man ikke vet hva som skjer. (...) Et par av de ansatte på avdelingen følte seg veldig usikre på om det de ble informert om faktisk stemte.”*

Formann 1: *“Først var det snakking, da malte mange fanden på veggen. (...) Det var mye rykter og sånne ting.”*

Formann 2: *“Det var mye snakking, når det sto på var det også nervøsitet. Nå har det roet seg, for nå har vi vært igjennom prosessen.”*

### **5.4.3 Har ledelsen gitt tilstrekkelig informasjon?**

Funn i dataene våre viser at mellomlederne mener at toppledelsen har gitt tilstrekkelig informasjon til de ansatte. Mellomleder 2 tror ikke mellomlederne har fått mer informasjon enn resten, men at det handler om hvilke forutsetninger en har og hvordan denne oppfatningen kommuniseres. Mellomleder 2 har et godt poeng, ettersom måten avsender koder budskapet på vil ha betydning for hvordan mottaker avkoder budskapet. Avsender, i dette tilfelle ledergruppen eller mellomledere må tilpasse informasjonen til de ansatte, slik at de kan avkode budskapet på riktig måte (Kaufmann og Kaufmann 2015, 398-399). Han poengterer videre viktigheten av å tilpasse kommunikasjon:

*“Du kan gi beskjeder og rope så høyt at det går helt til andre siden av jernbanen, men det betyr jo ikke at alle mellom her og jernbanen har skjønt det du har sagt.”*

Han mener det er nok tilgjengelig informasjon i Glava, men at utfordringen ligger i å kommunisere på en måte som gjør at alle forstår hva som sies og vises. Han legger til at tolkningen av budskapet mest sannsynlig blir tolket individuelt.

*“Jeg tror at jo nærmere gulvet dere kommer, jo større er behovet for å forstå, og få forenklet og tydeliggjort informasjon.”*

Dette viser igjen hvor viktig kontingensteorien er, og nødvendigheten av å velge kommunikasjonskanal ut i fra grad av informasjonsfylde (Kaufmann og Kaufmann 2015, 401). Både funn i data og teori støtter altså viktigheten av å tilpasse budskapet. Operatørene bekreftet dette ved at de ytret et ønske om en annen type kommunikasjon. Det var enighet om at de ønsket å bli informert direkte fra ledelsen i større grad. Dette kommer frem ved operatør 2 og 4.

*“Jeg tror det hadde hjulpet med et ansikt å prate med, flere skiftmøter eller en samling for den saks skyld. Hvor du kan sitte sammen og prate, hadde vært bra om noen fra ledelsen kunne kommet inn her.”*

*“Det kan nok hende det hadde vært litt bedre om dem i ledelsen hadde hatt litt mer møter med oss, så det kommer rett fra dem og ikke via andre mindre møter.”*

Som tidligere forklart bør kommunikasjon med høy grad av informasjonsfylde overføres gjennom personlige kanaler (Kaufmann og Kaufmann 2015, 401). Som overnevnte operatører påpeker har de et ønske om å bli informert direkte fra ledelsen, altså gjennom personlige kommunikasjonskanaler.

Dette fikk vi også bekreftet gjennom operatør 4. Da vi spurte om han opplevde at han hadde fått forståelse for hvorfor ledelsen nedbemannet hevdet han at han hadde fått det forklart fra sin nærmeste leder. Vi sitter også med inntrykket av at operatør 4 har en god forståelse for nedbemanningen og det er nærliggende å tro at han har ervervet forståelsen gjennom personlig kommunikasjon fra nærmeste leder. Av den grunn anser vi det som vesentlig at ledelsen benytter andre kommunikasjonskanaler enn de tidligere har gjort. Som vi har sett er det ikke all informasjon som egner seg gjennom upersonlige kommunikasjonskanaler, som for eksempel intranett. For å unngå feiltolkning av budskapet og sikre at informasjonen rekker ut til flest mulig, bør kompleks informasjon formidles gjennom mer personlige kommunikasjonskanaler. Dette kan være avgjørende for grad av forståelse, ettersom personlige kanaler vil kunne gi større innsikt.

Basert på funn om hvordan kommunikasjonen har fungert i Glava, bør trekk fra kretsløpsmodellen benyttes i en større grad enn det har blitt gjort. Kretsløpsmodellen vektlegger som sagt at kommunikasjon er en toveisprosess, der deltakerne skifter på å være sender og mottaker. Det vil si en større grad av toveis kommunikasjon som er åpen, dialogisk og inkluderende. Vi erfarer at dette er en form for kommunikasjon som til en viss grad ble benyttet i endringsprosessen, men vi mener det burde vært en mer utbredt form for kommunikasjon for å øke forståelsen. Modellen har derimot blitt kritisert for å legge for mye vekt på forståelse. I tillegg er det svært tid-og ressurskrevende, noe som vil kunne bli uoverkommelig dersom målsettingen er at alle skal komme fram til en lik forståelse (Kongsvik 2006). Ettersom Glava er en relativt stor organisasjon anser vi det som urealistisk at all kommunikasjon er skissert etter kretsløpsmodellen.

Formann 2 poengterer at ikke alle nødvendigvis har forstått ledelsens begrunnelse for å nedbemanne. Han mener ikke at dette skyldes mangel på informasjon, men at de ansatte som

følte seg mest utsatt og var nervøse for å miste jobben opplevde lavere grad av forståelse. Formann 1 tror derimot at mangel på forståelse kan skyldes en kombinasjon av for lite informasjon, og at enkelte ansatte ikke aktivt oppsøkte informasjon. Dette er en rimelig antakelse, ettersom forståelsen naturligvis vil kunne være lavere dersom ansatte ikke selv aktivt har oppsøkt informasjon. Som vi har sett i omstillingskurven kan ansatte som befinner seg i benektningsfasen bevisst eller ubevisst unngå å oppsøke eller ta til seg informasjon (Kaufmann og Kaufmann 2015, 379).

Leder 2 hever også at det har vært vanskeligere å akseptere informasjonen for de som ikke har bakgrunn fra andre industribedrifter enn Glava. Dette begrunner han med at det kan være vanskelig å ta innover seg at Glava må spare penger, samtidig som de tjener penger. Som han sier:

*“(...) denne bedriften har nærmest vasset i penger sammenlignet med hva jeg har drevet med tidligere.”*

HR-direktør Åse Brødholt hevdet mellomlederne og tillitsvalgte hadde et felles virkelighetsbilde og var innforstått med situasjonen. Vi erfarte også dette under gjennomføringen av intervjuene. Vi opplevde derimot ikke at operatørene hadde dette virkelighetsbilde eller forståelsen. Dette kan tyde på at mellomlederne har fått tilstrekkelig med informasjon, men at de ikke har klart å videreformidle denne informasjonen til operatørene. Som vi antydte tidligere skulle mellomlederne og tillitsvalgte fungere som et bindeledd mellom toppen og bunnen, og mye tyder på dette ikke har fungert godt nok ettersom operatørene har en dårligere forståelse for nedbemanningen. Problemet med videreformidling av informasjon kan skyldes feil valg av kommunikasjonskanaler.

## **5.5 Nytteverdi**

HR-direktør Åse Brødholt forklarte at nytteverdien av omstruktureringen var å redusere personalkostnadene. Dette ble gjort gjennom effektivisering av arbeidsrutiner, ved automatisering og digitalisering, smartere jobbing og organisering. Som nevnt tidligere bør nytteverdi være *synlig*, *entydig* og *relatert* til arbeidet med endringen (Kotter 1996, 126). Vi skal nå drøfte om de ansatte har opplevd nytteverdi som følge av nedbemanningen. Dette vil vi gjøre av den grunn at vi antar at opplevd nytteverdi kan gi en indikasjon på graden av

forståelse og aksept for nedbemanningen. I tillegg vil vi drøfte om ledelsen har kommunisert nytteverdien. Dette vil vi gjøre for å avgjøre om dette arbeidet har vært godt nok.

### 5.5.1 Opplevd nytteverdi

Vi antar at hva respondentene opplever som nytteverdi vil reflektere hva ledelsen kommuniserte bakgrunnen for nedbemanningen som. Ved å spørre respondentene hva opplevd nytteverdi er får vi kontrollert om de egentlig har forstått bakgrunnen for endringsprosessen, og på den måten kan nytteverdi være en indikator på grad av aksept og forståelse.

Alle respondentene har ulik oppfatning av hvilken nytteverdi de opplever at nedbemanningen har hatt. Mellomleder 1 beskriver et økt fokus på effektivisering og automatisering. Mellomleder 2 mener derimot nytteverdien kommer fram i dekningsbidraget. Videre hevder han:

*“Det har jo en nytteverdi i form av at man stikker fingeren i jorda og titter rundt seg og ser at Glava egentlig er en veldig bra bedrift. En av de få trygge stedene å jobbe, til tross for denne prosessen vi har vært i gjennom.”*

Med andre ord opplever mellomleder 2 at denne nedbemanningen kan ha fått enkelte til å sette pris på Glava som arbeidsplass, og innse hvor godt det egentlig er der sammenlignet med andre organisasjoner. På den måten kan nedbemanningen ha virket som en virkelighetssjekk for de ansatte, og vi antar at dette kan ha bidratt til å øke aksepten for nedbemanningen. Som nevnt tidligere hevdet mellomleder 2 også at det kan være vanskelig å akseptere begrunnelsen for nedbemanningen dersom en kun har jobbet i Glava. Vi oppfatter at dette stemmer, ettersom funnene våre tyder på at operatørene fikk en økt forståelse utover i prosessen. Da de ansatte innså nødvendigheten av å endre, og erfarte at nedbemanning og innsparing er en realitet for mange industribedrifter, økte forståelsen. Det kan også virke som om dette har bidratt til å øke aksepten for nedbemanningen, særlig blant operatørene.

I likhet med mellomlederne har også formennene ulik formening om hvilken nytteverdi de har opplevd som følge av nedbemanningen. Formann 1 uttrykker at nytteverdien av nedbemanningen har vært at Glava kan sikre videre drift og være konkurransedyktige i

fremtiden. Dette vitner også om at formann 1, som nevnt tidligere, har god forståelse for nedbemanningen. Formann 2 hevder derimot at nytteverdien av nedbemanningen har vært å spare penger. I tillegg hevder han at avdelingen hans er mer riktig bemannet nå. Dette utsagnet opplever vi nesten som en innrømmelse, og kan vitne om at han har opplevd et behov for å nedbemanne, og aksepterer det.

Operatørene hadde derimot ulike oppfatninger av nytteverdien. Operatør 1 hevder at nedbemanningen har ført til mer samarbeid på tvers av avdelinger, ved at de ansatte hjelper hverandre mer. Operatør 3 og 4 beskriver at nedbemanningen ikke har hatt noen nytteverdi for dem som individer, men at de ser nytteverdien for organisasjonen. Begge poengterer at nytteverdien har vært å sikre sunn drift og tryggere arbeidsplass i fremtiden.

*Operatør 4: "For oss der inne (fabrikken) har det vel ikke hatt noen nytteverdi, men jeg ser jo nytteverdien for bedriften."*

Dette vitner om en viss grad av forståelse, men at de ikke opplever noen nytteverdi for dem som individer tilsier at de har mangelfull forståelse knyttet til nytteverdien av nedbemanningen. Operatør 2 opplever derimot at nedbemanningen ikke har hatt noen nytteverdi.

*"Den har ikke jeg sett noe til enda i hvert fall. Så det kan jeg ikke svare på."*

Operatør 2 viser svært lite innsikt om dette, noe som igjen kan tyde på at operatørene har en lavere grad av forståelse. Dette kan skyldes lite eller ingen tydeliggjøring av nytteverdien fra ledelsen.

Som vi har sett er det ikke nødvendigvis avgjørende hvilken nytteverdi de ansatte opplever (Kotter 1996, 126), så lenge nytteverdien er synlig, entydig og relatert til arbeidet med endringen. Det kan virke som det er en individuell oppfatning av hva som har vært nytteverdien av nedbemanningen. Etersom de ansatte opplever at endringsprosessen har hatt ulik nytteverdi kan det virke som om nytteverdien ikke har blitt synliggjort godt nok. Vi oppfatter at det ledelsen beskriver som nytteverdi er entydig, og i aller største grad relatert til arbeidet med endringen. Til tross for dette er det også verdt å nevne at det er en rimelig

antakelse at nytteverdien i en endring vil oppleves ulikt på toppen og bunnen i en organisasjon. Dette kan skyldes at de har ulike stillinger, prioriteringer eller behov.

### 5.5.2 Kommunisert nytteverdi

Både mellomlederne og formennene mener nytteverdien har blitt kommunisert av toppledelsen. Formann 2 påpeker derimot at en ikke kan se en full virkning av nedbemanningen enda.

*“De har jo ikke sagt så mye i ettertid, med tanke på ringvirkningene av nedbemanningen, men det kommer sikkert.”*

Det kan tenkes at det formann 2 påpeker stemmer, ettersom positive resultater knyttet til nedbemanning ofte ikke vises før to til tre år etter at nedbemanningen er gjennomført (Mikkelsen og Laudal 2014, 188-189). Allikevel bør nytteverdi kommuniseres underveis som et bevis på at endringen er verdt det (Kotter 1996, 127). Dette påpeker også operatør 1:

*“Det er viktig å kommunisere nytteverdi. Da ser jo også vi at det gir resultater.”*

Formann 2 hevder videre at toppledelsen viser frem regnskapet og at nytteverdien kommer frem der, i form av reduserte kostnader. Mellomleder 1 og 2 nevner også regnskapet som eksempel på hvor ledelsen har synliggjort nytteverdien, og at denne informasjonen har kommet frem på ledermøter. Mellomleder 2 poengterer videre viktigheten av å kommunisere nytteverdien av nedbemanningen til de ansatte.

*“Jeg tror det er helt avgjørende, så det er kjempeviktig at vi i tiden fremover kommuniserer nytteverdien. Jeg tror man trenger noen regelmessige drypp, som bekrefter at vi er i riktig retning og at kursen vi har staka ut fortsatt er riktig. La linjeledelsen kommunisere nytteverdien, så vi ikke trenger å vente et halvt år på at o store høvding (administrerende direktør) skal si “se så bra det gikk””*

Det mellomleder 2 beskriver underbygges av Kotter sin teori om hvorfor organisasjoner bør kommunisere nytteverdi. Dette er et bevis på at endringen er verdt det og synliggjøring av nytteverdi vil bidra til å beholde den avgjørende støtten fra mellomledere i organisasjonen

(Kotter 1996, 127). Han presiserer igjen at kommunikasjonen av nytteverdien burde foregå gjennom linjeledelsen. Slik som det fungerer nå oppfattes det som det kun er toppledelsen som gjør dette arbeidet. Og det kan også virke som om det kun var ledere som fikk nytteverdien av nedbemanningen kommunisert direkte gjennom ledermøtene. Dette fremkommer av mellomleder 1:

*“Det er sånn det fungerer. Vi får informasjonen først, også blir det publisert via intranettet og kommunisert ned til de ansatte på avdelingene etterpå.”*

Dette er et eksempel på informasjon som ikke bør kommuniseres kun på intranettet, men i så fall i kombinasjon med andre personlige kommunikasjonskanaler (Kaufmann og Kaufmann 2015, 401). Som nevnt vil personlige kanaler gi større innsikt og påvirke grad av forståelse.

Formann 1 hevder nytteverdien har blitt kommunisert av ledelsen, og legger til at operatørene har fått rede på nytteverdien gjennom intranettet. Han forteller oss motstridene informasjon og vi tolker han som usikker på om operatørene har fått denne informasjonen.

Det er enighet blant operatørene om at ledelsen kunne vært flinkere til å kommunisere nytteverdien av nedbemanningen. Etersom operatørene har så ulik oppfatning av hva nytteverdien har vært, kan det virke som om ledelsen har gjort et mangelfullt arbeid med å kommunisere nytteverdien, men som vi har sett kan det tenkes at det er på grunn av at de fulle virkningene ikke er synlige enda. Tre av operatørene poengterer viktigheten av å kommunisere nytteverdien, og dette viser at de har et ønske om å se effekten av nedbemanningen.

Vi oppfatter det som ledelsens ansvar å sørge for at de ansatte ser nytteverdien av nedbemanningen. Av den grunn vurderer vi kommunikasjon av nytteverdi som et forbedringsområde for ledelsen i fremtidige endringsprosesser.



## 6.0 Konklusjon

Hensikten med denne undersøkelsen har vært å avdekke problemstillingen: *“I hvor stor grad er bedriftens begrunnelse for endringsprosessen forstått og akseptert av de ansatte i Glava”*. Vi benyttet en kvalitativ case-studie, og samlet inn relevant teori for å underbygge våre funn. Vi har ikke hatt anledning til å gå i dybden på alle temaene vi mener er relevante for problemstillingen. Av den grunn har hovedfokuset vært om kommunikasjon og nytteverdi har hatt en innvirkning på grad av aksept og forståelse. For å besvare problemstillingen tok vi utgangspunkt i tre forskningsspørsmål

### 6.1 Forskningsspørsmål 1

“Er forståelsen for – og tilslutning til – prosessen, høyere jo nærmere ledelsen en er, og er det mindre forståelse og større motstand ”på gulvet”?”

Funn i denne undersøkelsen tyder på at grad av forståelse og aksept for nedbemanningen var høyest blant mellomledere og formenn. Vi opplevde at disse gruppene hadde en høyere grad av forståelse for prosessen som helhet enn operatørene. Vi avdekket at det var flere årsaker til dette. For det første var deres rolle i prosessen av stor betydning, både teori og empiri bekrefter at deltakelse skaper forståelse og aksept. For det andre ble det i empirien avdekket at jo nærmere ledelsen respondentene var, jo mer informasjon fikk de om nedbemanningen. Dette førte til høyere grad av forståelse. I empirien ble det avdekket at det var antydning til motstand mot endring blant operatørene. Som vi så kan dette være naturlig, ettersom endring er en prosess og forståelse er fraværende i starten av prosessen.

### 6.2 Forskningsspørsmål 2

“Har måten ledelsen har kommunisert på hatt en innvirkning på graden av forståelse og aksept blant de ansatte?”

Både funn i data og teori bekrefter at måten ledelsen har kommunisert på har hatt en innvirkning på grad av forståelse og aksept blant de ansatte. Hvor avgjørende denne innvirkningen har vært er det vanskelig å påvise med de dataene vi har. Allikevel har vi sett at dette har hatt en betydelig innvirkning. Behovet for tilrettelegging av kommunikasjon øker desto nærmere gulvet en beveger seg. Med andre ord, operatørene har behov for annen informasjon enn lederne. Vi oppdaget også at det har vært problemer knyttet til

*videreformidling* av informasjon, mye tyder på at informasjonen fra ledergruppen ikke har nådd helt ned til gulvet. Med bakgrunn i funn mener vi dette har hatt en betydning på grad av forståelse og aksept blant de ansatte. Vi tror en klarere rollefordeling og tydeligere arbeidsfordeling fra ledergruppen sin side vil kunne bidra til å øke forståelse og aksept ved en eventuell fremtidig endringsprosess. Denne informasjonen bør foregå gjennom en kombinasjon av personlige kommunikasjonskanaler og enveiskanaler, slik som intranett. Vi har også erfart at rykter og spekulasjoner til en viss grad har preget endringsprosessen, som vi har sett vil dette kunne føre til negative konsekvenser. Disse oppsto antageligvis som en konsekvens av perioder uten informasjon fra ledergruppen. Spekulasjoner kan være vanskelig å unngå, men ved å tilpasse kommunikasjonen etter de ansattes behov kan det muligens reduseres.

### **6.3 Forskningsspørsmål 3**

“Vil kommunikasjon av nytteverdi bidra til økt grad av forståelse og aksept blant de ansatte?”

I følge teorien er det å kommunisere nytteverdi i en endringsprosess nødvendig. Operatørene uttrykket et ønske om at ledelsen skulle kommunisere nytteverdien i større grad. Det er likevel mange variabler som kan påvirke grad av forståelse og aksept blant de ansatte. Vi kan derfor ikke bekrefte at kommunikasjon av nytteverdi fører til økt grad av forståelse og aksept, til tross for at enkelte av funnene våre kan tyde på dette. Allikevel kan kommunikasjon av nytteverdi benyttes som et hjelpemiddel for å bevise for de ansatte at endringen er verdt det, og bidra til å bevare avgjørende støtte for endringen blant mellomlederne.

Funn i undersøkelsen har også vist at de ansattes opplevelse av hva nytteverdien har vært er en indikator på om de har forstått bakgrunnen for nedbemanningen. Grunnen til dette er at opplevd nytteverdi sannsynligvis vil gjenspeile hva ledelsen har kommunisert bakgrunnen for nedbemanningen som. Dersom respondentene har forstått og akseptert bakgrunnen for nedbemanningen vil dette reflekteres i opplevd nytteverdi. Vi fikk bekreftet dette ved at respondentene som ikke så noen nytteverdi hadde den laveste graden av forståelse for endringsprosessen.

## 6.4 Problemstilling

*“I hvor stor grad er bedriftens begrunnelse for endringsprosessen forstått og akseptert av de ansatte i Glava?”*

Funn i undersøkelsen har vist at begrunnelsen for endringsprosessen er forstått og akseptert av de ansatte i Glava. Vi opplevde derimot forskjeller blant de ulike gruppene av ansatte. Som vi så i forskningsspørsmål 1 er forståelsen høyere desto nærmere ledelsen en er. Med andre ord opplevde vi en lavere grad av forståelse og aksept blant operatørene. Allikevel opplevde vi at de forsto og aksepterte begrunnelsen for nedbemanningen, som det kom frem i undersøkelsen har denne økt utover i prosessen. Av den grunn konkluderer vi med at samtlige av våre respondenter har forstått og akseptert ledelsens begrunnelse for å nedbemanne, til tross for at graden av aksept og forståelse varierte blant de ulike gruppene.

## 7.0 Kritikk

I dette kapittelet vil vi gjøre rede for mulige feilkilder og belyse svakheter ved undersøkelsen. Vi har så langt det har vært mulig forsøkt å identifisere feilkilder som kan ha påvirket resultatet.

### 7.1 Etablering av tillit

Det var en utfordring å etablere tillit til informantene i begynnelsen av intervjuene, slik at de åpnet seg og ga oss svarene vi ville ha. Da vi ble tryggere på intervjusituasjonen følte vi oss tryggere på å stille de vanskelige spørsmålene. Som en konsekvens av dette fikk vi ikke spurt alle informantene om de samme spørsmålene. Vi oppdaget underveis flere oppfølgingsspørsmål som burde stilles. De siste informantene ble derfor de mest grundige, med flest spørsmål. Vi opplevde også utfordringer rundt å få informantene til å snakke om det vi ville. Dersom de ikke helt viste hva de skulle svare kom flere av respondentene med digresjoner, noe vi løste ved å avbryte og komme med oppklaringsspørsmål.

### 7.2 Utvalg

Vi stiller oss kritiske til antall informanter vi benyttet oss av, og vurderer dette som en feilkilde. Glava har 335 ansatte, og vi pratet kun med åtte av disse. Allikevel befinner vi oss

innenfor de rammene som er satt til kvalitative undersøkelser med tanke på antall informanter. Funn fra denne undersøkelsen kan altså ikke sees som representative for Glava som organisasjon, ettersom vi ikke kan bekrefte overførbarheten av funnene våre. Vi mener allikevel vi har avdekket interessante funn som gir et forenklet bilde av graden av forståelse og aksept blant de ansatte.

Videre mener vi det er verdt å nevne at HR-direktør Åse Brødholt valgte ut respondentene våre, i samarbeid med fagforeningen. Dette kan være en mulig feilkilde, men vi opplever ikke at dette har hatt noen negativ innvirkning på undersøkelsen. Åse Brødholt sikret at vi hadde informanter fra de ulike nivåene av organisasjonen, og dette var avgjørende for undersøkelsen. Hun ledet omstruktureringen hos Glava og er veldig godt kjent med samtlige involverte aktører i prosessen, i tillegg til å ha en god og bred kjennskap til personalet. Det er med andre ord rimelig å anta at hun har en god oversikt over hvem vi burde prate med og hvem som gir de mest interessante svarene.

En annen faktor ved utvalget er at alle respondentene er menn. Dette kan ha hatt en innvirkning på dataen, men er en faktor vi ikke har hatt kontroll over, eller kan forutse omfanget av. Majoriteten av de ansatte er menn, omlag 20 prosent av de ansatte i Glava er kvinner, av den grunn har dette vært en naturlig konsekvens.

### **7.3 Anonymitet**

Vi har anonymisert respondentene så langt det har vært mulig, og vi har tatt arbeidet med respondentenes personvern på alvor. Allikevel bør det nevnes at enkelte, til tross for anonymiseringen, kan forstå hvem noen av respondentene er. Dette gjelder særlig vår kontaktperson i Glava, HR-direktør Åse Brødholt og andre med bred kjennskap til personalet og Glava som organisasjon. Dette er vanskelig å unngå, og en naturlig konsekvens av at Åse Brødholt rekrutterte respondentene, i tillegg til at hun ledet omstruktureringen og har god kjennskap til meninger og utfordringer blant de ansatte. Det kan tenkes at dette har påvirket svarene til respondentene ved at de har følt at de ikke kan være ærlige i frykt av å bli gjenkjent, eller at respondentene har blitt farget av ledelsen. Selv om det er tenkelig at dette har skjedd, anser vi det som lite sannsynlig. Vi opplevde ikke at svarene vi fikk var uærlige.

## 8.0 Andre funn og videre forskning

Ved videre forskning kan det være aktuelt å undersøke resten av avdelingene hos Glava og også de andre kontorene deres, og se om funnene i denne oppgaven går igjen og preger Glava som organisasjon. Videre hadde det også vært interessant å undersøke om funnene i denne undersøkelsen også gjelder for kvinnene som jobber i Glava. Det kan også være aktuelt å ta det enda et skritt videre og sammenligne funnene med norsk industri.

I undersøkelsen kom det frem at det var et klart og definert skille mellom administrasjonen og produksjonsavdelingen, og flere av respondentene, særlig operatørene, beskrev dette som et naturlig skille. Vi kan bare anta hva de mener med et naturlig skille, sannsynligvis er det en kombinasjon av flere variabler slik som ulik bakgrunn, utdanningsnivå og andre sosiale faktorer. HR-direktør, Åse Brødholt, trodde også at dette muligens kunne være typisk for norsk industri. Vi hadde ingen anelse om at denne “oss mot dem”-mentaliteten preger en såpass stor organisasjon som Glava, og kanskje hele den norske industrien. Det hadde derfor vært interessant å undersøke om dette fenomenet preger norske industribedrifter, og hva som skal til for å redusere denne avstanden mellom administrasjonen og produksjonsdelen. Vi opplevde dette skillet som meget interessant, men hadde ikke muligheten til å undersøke dette nærmere, annet enn at vi antar at denne avstanden kan ha påvirket de ansattes aksept og forståelse for nedbemanningen i negativ forstand.

## 9.0 Litteraturliste

- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Utg. 1. Oslo: Universitetsforlaget.
- Datta, Deepak K., James P. Guthrie, Dynah Basuil og Alankrita Pandey. 2010. "Causes and Effects of Employee Downsizing: A Review and Synthesis." *Journal of Management*. 36(1): 281-348. doi: 10.1177/0149206309346735.
- Erlien, Bente. 2006. *Internkommunikasjon Planlegging og tilrettelegging*. Utg. 4. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Filstad, Cathrine. 2013/2014. "Mellomlederne som endringsagenter". *BI Leadership Magazine*. 16-17. Lesedato. 14 mai 2016: <https://www.bi.no/Info-avdelingFiles/Forskningkommunikasjon/BI%20Leadership%20Magazine%202014%20web.pdf>
- Glahn, Christina Høyer. "Endring- styring eller ledelse?" HR-Norge. Organisasjon. Lededato 8. mai 2016: <http://hrnorge.no/hr-tema/organisasjon/endringsledelse/ending-styring-eller-ledelse>
- Glava. Om Glava. Lesedato 16. februar 2016: <http://www.glava.no/om-glava/>
- Grenness, Tor. 2001. *Innføring i vitenskapsteori og metode*. Utg. 2. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Haukedal, William Brochs. 2010. *Arbeids- og leder- psykologi*. Utg. 8: Oslo: Cappelen Damm AS.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 1998. "Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon." *MAGMA*. 1/1998. Lesedato: 14. mai 2016: <https://www.magma.no/motstand-mot-forandring-eller-10-gode-grunner-til-at-du-ikke-klarar-aa-endre-en-organisasjon>
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2012. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Utg. 3. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Utg. 4. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Karp, Tom. 2014. *Endring i organisasjoner. Ideologi, teori og praksis*. Utg. 1. Oslo: Cappelen Damm AS.

- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kongsvik, Trond. 2006. "Lederkommunikasjon i endringsprosesser." *MAGMA*. 2/2006. Lesedato: 15. mai 2016: <https://www.magma.no/lederkommunikasjon-i-endringsprosesser>
- Kotter, John P. 1996. *Leading Change*. Utg. 1. Boston, Massachusetts: Harvard business review press.
- Kotter, John P. og Leonard A. Schlesinger. 2008. "Choosing Strategies for Change." *Harvard Business Review*. 86(7/8): 130-139. Business Source Complete. Lesedato 19 Mai: 2016: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=32709007&site=ehost-live&scope=site>
- Lindblad, Knut- Eirik, Mari Sand Malm, Linn- Christin Marthinussen og Ruben Pedersen. 2016. "Sandnes: Nei, dette er ikke en mørk dag for TV 2." *Dagbladet*. 3. mai. Lesedato 21. mai 2016: [http://www.dagbladet.no/2016/05/03/kultur/media/tv2/olav\\_sandnes/nedbemanning/44100008/](http://www.dagbladet.no/2016/05/03/kultur/media/tv2/olav_sandnes/nedbemanning/44100008/)
- Mikkelsen, Aslaug og Thomas Laudal. 2014. *Strategisk HRM 2*. 1. utg. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Moen, Torill og Ragnheiður Karlsdóttir. 2011. *Sentrale aspekter ved kvalitativ forskning*. Trondheim: Tapir Akademisk forlag
- NTB. 2016. "Hver femte Statoil- ansatt i 2014 vekk før 2017." *Dagens Næringsliv*. 19. mai. Lesedato 21. mai 2016: <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/05/19/0938/Statoil/hver-femte-statoilansatt-i-2014-vekk-fr-2017>
- Oxford Dictionaries. Definition. Lesedato: 16. mai 2016: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/accept>
- Postholm, May Britt. 2010. *Kvalitativ metode En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Utg. 2. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Robbins, Stephen P, Timothy A. Judge og Timothy T. Campbell. 2010. *Organizational Behaviour*. Utg. 1. England: Pearson Education Limited.
- Sagdahl, Mathias. 2015. "Etikk." Store Norske Leksikon. 28 desember. Lesedato 29. april 2016: <https://snl.no/etikk>
- Sletnes, Kari Berit. 2015. "Forståelse." Store Norske Leksikon. 12 mai. Lesedato 10. mai 2016: <https://snl.no/forst%25C3%25A5else>
- Skarning, Nicolay. 2005. "Nedbemanning og sluttpakker." Jusstorget. Næringsjuss. 20. juni. Lesedato 7. mai 2016: <https://www.jusstorget.no/nedbemanning-og-sluttpakker/>

Smeltzer, Larry R og Marie F. Zener. 1992. "Development of a Model for Announcing Major Layoffs." *Group & Organization Management*, 17(4): 446-472. Sage Publication, Inc.

Teigen, Karl Halvor. 2012. "Holdning." Store Norske Leksikon. 18 november. Lesedato 18 mai 2016: <https://snl.no/holdning>

Tjora, Aksel. 2012. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Utg. 2. Oslo: Gyldendal Akademisk

Thurén, Torsten. 2009. *Vitenskapsteori for nybegynnere*. Utg. 2. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.



- 1. Det står på hjemmesidene deres at dere har omlag 400 ansatte, stemmer dette?**  
Jeg finner at det står ca. 350!! Det korrekte er at vi akkurat nå er 335. Vi har solgt et datterselskap og nedbemannet. Jeg skal få dette endret – takk skal dere ha!
- 2. Kan du utdype litt mer om bakgrunnen for nedbemanningen? Kom det som en konsekvens av f.eks. modernisering eller hard konkurranse? Hvorfor valgte dere å gjøre det på denne måten?** Bakgrunnen var stadig økende konkurranse og et ønske om å gjøre oss mer konkurransedyktige. Vi ønsket å være ute i forkant; FØR vi var nødt til det. GLAVA® har god økonomi, og derfor kunne vi gå ut med tilbud om sluttpakker, med det formål å gjennomføre nedbemanningen uten oppsigelser.
- 3. Hvilke gevinster ønsket dere å oppnå ved en nedbemanning?** Redusering av personalkostnader, gjennom effektivisering av arbeidsrutiner (automatisering og digitalisering), og smartere jobbing og organisering.
- 4. Hvordan forarbeid gjorde dere før dere tok beslutningen om å nedbemanne? (Undersøkelser, etc.)**  
Vi brukte mye tid på å gå gjennom noen trender (økonomi, marked, konkurransesituasjonen), som tydelig viste at det var klokt å sette i gang prosessen. Ledere og tillitsvalgte var innforstått med situasjonen og hadde et felles virkelighetsbilde da vi satte i gang.
- 5. Hvilke ledd av organisasjonen har blitt kuttet? Kan du gi en kort forklaring på hvorfor dere besluttet å kutte disse stillingene?** Vi har redusert antall ledere med personalansvar (gjort organisasjonen flatere noen steder). Samtidig har vi pga. automatisering i produksjonen redusert antall operatører, fordi det rett og slett ikke lenger var jobb til alle. Vi har også redusert fagstillinger på flere avdelinger (økonomi, administrasjon, teknisk)
- 6. Hvordan fungerer vanligvis kommunikasjonen fra ledelsen og nedover? Har dere et system? (F.eks. tillitsvalgte, møter, informasjonsbrev, rutiner, intranett, medarbeidersamtaler)** Vi gjør det på mange måter. Vi har partssammensatte utvalg; AMU, BAMU, BU, forhandlingsutvalg. Videre har vi allmøter 3-4 ganger i året, samt avdelingsmøter, hvor hver enkelt leder orienterer sine medarbeidere. Vi har også

intranett, som de ansatte har en plikt til å følge med på, i henhold til arbeidsreglementet. Medarbeidersamtaler holdes en gang i året for alle. De som er ledere har egne suksessfaktorer som følges opp hver 6. uke av lederen over dem.

- 7. Når startet dere dialog med tillitsvalgt(e) angående nedbemanningen?** Den startet tidlig. Først fikk de uformell informasjon om hvordan ledelsen tenkte. Deretter ble de involvert i ledersamling hvor organisasjonsprosessen var tema, og deretter tok vi det formelt i alle partssammensatte utvalg. Vi startet selve prosessen med drøftinger med de tillitsvalgte.
- 8. Hvordan sørget dere for at informasjonen ble spredd utover i bedriften? Drøftingsmøter? Noen spesielle tiltak?** Se svar på spm. 7. Vi drøftet hver del av organisasjonen i tur og orden. Umiddelbart etter drøftingene hadde vi allmøter for den aktuelle del av bedriften (Totalt drøftet vi 7 områder, inkludert ledergruppen)
- 9. Opplevde dere motstand fra de ansatte før/underveis i nedbemanningsprosessen? Eventuelt i hvilken del av organisasjonen utmerket dette seg?** Vi opplevde motstand i den forstand at ikke alle umiddelbart sluttet seg til behovet for å gjøre en nedbemanning. Videre opplevde vi «sunn skepsis» fra tillitsvalgte, som var opptatt av at vi ikke måtte «ta for mye» og fjerne erfaringsbasert kompetanse og angre etterpå. Fagforeningen (Fellesforbundet) var opptatt av at vi måtte se like nøye gjennom funksjonærer som operatører.
- 10. Stemmer det at de ansatte eier 1% av bedriften? Hvordan tror du dette kan ha påvirket nedbemanningen?** Ja, de ansatte eier mellom 1 og 2% av bedriften. Jeg er usikker på om dette har påvirket organisasjonsprosessen/nedbemanningen.
- 11. Hvilken rolle har mellomledere hatt under nedbemanningsprosessen?** De har hatt en rolle og vært involvert som ledere når prosessen har fått konsekvenser for ansatte på deres avdeling. Men det var HR-direktør som drev hele prosessen i hele organisasjonen. De har, som ledere, fått informasjon i forkant og underveis i prosessen.

- 12. Hva anser du som det viktigste dere har gjort i denne prosessen?** Jeg mener det viktigste var at vi besluttet å gjøre nedbemanningen før vi var absolutt «nødt» til det. Viktig var det også at vi brukte lang tid på forberedelsene og å etablere en felles virkelighetsoppfatning i organisasjonen (ledere og tillitsvalgte). Sist, men ikke minst var det viktig at vi gjennomførte etter tidsplanen (alt skjedde høsten 2015, som vi hadde sagt at det skulle).
- 13. Du nevnte at det nå var god stemning blant de ansatte. Kan du beskrive hvordan nedbemanningen påvirket miljøet og kulturen blant de ansatte?** Før vi visste at det kom så mange søknader om sluttpakker at vi slapp å si opp noen, var det selvfølgelig en del usikkerhet blant de ansatte, spesielt blant dem med kortest ansiennitet. Jeg vet at det var noen som søkte sluttpakke, fordi de ikke turde noe annet, men som helst ville bli i GLAVA®.
- 14. Kan du nå i ettertid komme på noe dere burde gjort annerledes? (F.eks. prosess, strategi, beslutninger, kommunikasjon).** Hovedtillitsvalgt var bortreist en periode i høst, og da var det en del saker jeg ikke fikk orientert ham om i forkant (overflyttinger, tilbud om sluttpakker mm). Ved en eventuell ny prosess i GLAVA® vil jeg sørge for at tillitsvalgte alltid er orientert på forhånd, om alle ting som skjer.

## **Introduksjon**

### ***Før vi begynner:***

Informere om rett til å avbryte intervjuet når som helst

Vi kommer til å grave litt og kanskje stille noen vanskelige spørsmål. Det kan oppleves som litt ukomfortabelt, men vi gjør det fordi vi ønsker å komme til bunn i det.

Vi regner med at intervjuet vil være i omtrent 1 time.

### **Hvem er vi?**

Vi er studenter fra Høyskolen Kristiania i Bergen, der vi tar en bachelorgrad i HR og Personalledelse.

### **Hvorfor er vi her?**

Som en del av vårt siste semester skriver vi bacheloroppgave innenfor valgfritt emne. Det overordnede temaet for oppgaven er nedbemanning. Vi ønsker å undersøke hvordan nedbemanning har blitt forstått og akseptert av ansatte i Glava på ulike nivåer i bedriften.

Det skal totalt intervjues åtte respondenter.

### **Hva skal intervjuet brukes til?**

Intervjuene skal kun benyttes til å belyse og drøfte problemstilling i bacheloroppgaven vår. Intervjuene vil ikke bli gjengitt i sin helhet i oppgaven. Sluttproduktet vil bli lest av sensor, veileder og vår kontaktperson i Glava. Dersom du ønsker det kan du også lese oppgaven.

### **Anonymitet og lydopptak**

For å måle grad av aksept blant de ansatte, ønsker vi å undersøke om det finnes forskjeller i forhold til hvilken stilling/funksjon den ansatte har. Derfor vil stillingen til respondentene ikke anonymiseres. Personopplysninger vil derimot ikke bli tatt med i oppgaven.

Vi ønsker å ta opp intervjuet, slik at korrekt dokumentasjon blir sikret. Lydopptak vil bli transkribert, og deretter slettet. Transkriberingen vil ikke bli gjengitt som helhet i verken oppgaven, eller som vedlegg. Det vil derimot analyseres, og benyttes som grunnlag for diskusjon i oppgaven vår. Er du komfortabel med dette?

**Er det noe du lurer på i forbindelse med intervjuet, eller andre ting?**

## **Hoveddel**

**Hvem er respondenten?**

Kan du fortelle litt om deg selv?

Hvilken stilling/funksjon har du i Glava?

Hvor lenge har du jobbet i Glava?

Hvordan ville du beskrevet din holdning til endring på arbeidsplassen din?

## **Nedbemanning i Glava**

Kan du forklare bakgrunnen til hvorfor Glava nedbemannet?

Fikk de ansatte klar beskjed om hvorfor ledelsen mente det var nødvendig å nedbemanne?

Hvilke kommunikasjonskanaler ble benyttet i kommunikasjonen om nedbemanningen?

Hvordan opplevde du at dette fungerte?

Hva var målet med prosessen? /Nedbemanningen

Hva var din rolle i denne prosessen?

Når var første gang du hørte om nedbemanningen? Hvordan fikk du denne informasjonen?

Kan du reflektere litt rundt på hva du tenkte da du først fikk høre at dere skulle nedbemanne?

Opplever du en forskjell i det du tenker nå, sammenlignet med da du først fikk beskjeden om nedbemanning? I så fall hva tror du dette kommer av?

Hvordan opplevde du/hva tenker du om ledelsens innsats under arbeidet med nedbemanningen?

Hva gjorde ledelsen som du er fornøyd med?

Er det noe du synes ledelsen kunne gjort annerledes?

Vurderte du å søke om sluttpakke? Hvorfor/hvorfor ikke?

Hvilken nytteverdi opplever du at nedbemanningen har hatt?

Har ledelsen kommunisert nytteverdien av nedbemanningen? Hvis ja, på hvilken måte har dette blitt gjort?

***Forklar! Spør spørsmål avhengig av svar.***

## **Avslutning**

Oppklaring av eventuelle spørsmål.

Noe respondenten lurer på, eller vil legge til?

Takke for oppmøte.

KODE	RESPONDENT 1	RESPONDENT 2	RESPONDENT 3	RESPONDENT 4	RESPONDENT 5	RESPONDENT 6	RESPONDENT 7	RESPONDENT 8
Rolle	<b>LEDER 1</b> Informere avdelingen nedover	<b>FORMANN 1</b> Opplære alle til å være fleksible, trå til litt mer med det praktiske	<b>LEDER 2</b> Ubetydelig, men kommunisert budskap på allmøter	<b>FORMANN 2</b> Sett på sammensetning av mennesker, og hva som trengs	Ingen	Ingen	<b>OPERATØR 3</b> Nei, bare videreformidling av møteinformasjon	<b>OPERATØR 4</b> Videreformidle fra allmøter, men ikke så mye
Holdning	Endring er spennende	Positiv til endring	Avhengig av det	Skjer hele tiden	Lei endring, men viktig å tenke nytt	Er en tilpassning, men går greit	Har ganske lett for det	Folk reagerer og så roer det seg ned
Nedbemannig, forståelse								
Bakgrunn	Kutte kostnader	Vekst har stoppet opp, behov for kutt av kostnader	Spare penger og gjøre innstramminger	Stå sterkere i tiden som kommer. Være fremtidsrettet og tjene penger framover, i konkurranse med andre leverandører. Det dyreste du gjør er å ansette et menneske.	Var litt for mye folk noen steder. Litt mye slosing, prosjekter som ikke har gått riktig. Og vi har merket konkurrenter	Spare noen kroner	Kostnader øker og inntekter flater ut, de som eter aksjer vil ha pengene sine	Overskuddet har gått nedover ift. utgifter
Målet m. prosessen			Kvitte seg med mennesker, nedbemann. Hvordan man skal nedbemann, uten oppsigelser	Kostnader må ned	Tjene mer penger, de er vel redde for at eiere skal selge aksjer, og at det ikke blir lønnsomt å sitte på de.	Spare utgifter	Sikre en bra bedrift framover, tjene mer penger	Få ned lønnsutgifter
Første tanke	Lite bekymret	Ikke bekymret	Velkommen etter	Noe jeg har tenkt lenge	Usikkerhet, ift. min egen stilling	Litt rolig, vært gjennom en sånn prosess før	Tanker fra gulvet: "nå skal de ta oss igjen"	Aldri følt meg utsatt
Tanker nå	Et par situasjoner var unødvendige, tenker på den ene sluttpakken (en som ble presset ut), men ting har vært greit	Likt	Jeg har forstått beskjeden og argumentet. Uvart å se at det ikke var kuttet eller spart når jeg kom til Glava. Veldig naturlig at disse forandringene kom.	Forsiar at vi må spare penger. De er på riktig spor, mer rustet mot framtiden, for det er for sent	Tenker litt annerledes. Nå har vi minimums bemanning, maskiner jobber billigere enn oss	Likt, blitt enda roligere. Norsk industri er usikkert, men det får skje det som skjer	Tenker annerledes, hensikt er å trygge arbeidsplassen. Kostnadene økte jo. Ser hvor viktig det er i ettertid	Det er mer klart nå enn når det begynte, ble mildere løsning enn forventet
Mer nedbemannig?		Det er mer å gå på, kommer garantert mer ettervert.	Jeg syns vi ligger etter innspareingsmessig, er mer å hente	Ja, men man vet ikke. Spørs hvor mye som blir automatisert og markedet			Det kommer, mer teknologi og roboter. Vet ikke når	Det er ikke umulig at det skjer igjen, for å opprettholde produksjon har vi ikke så mye å gå på
Misnøye	Ikke annet enn han ene som ble presset ut	Måten han ene sluttet på	Ikke enig i alle prioriteringer, usikker på faktagrunnlag (noe diffiust). En som måtte gå mot sin vilje	Han ene som egentlig ikke ville gå av				

KODE	RESPONDENT 1	RESPONDENT 2	RESPONDENT 3	RESPONDENT 4	RESPONDENT 5	RESPONDENT 6	RESPONDENT 7	RESPONDENT 8
	<b>LEDER 1</b>	<b>FORMANN 1</b>	<b>LEDER 2</b>	<b>FORMANN 2</b>	<b>OPERATØR 1</b>	<b>OPERATØR 2</b>	<b>OPERATØR 3</b>	<b>OPERATØR 4</b>
Sluttpakkene	Gikk ut med sluttpakker for å redusere bemanning uten å si opp. En fikk beskjed om å ta sluttpakke, når det skulle være frivillig. Han ble litt presset ut.	Vet ikke så veldig mye, men fikk tilbud om det. Alle kunne søke	Det var raust, en gavepakke til de som vil prøve noe annet. Men det er helt greit	Fornøyd med ordningen	Det var en søknadsfrist for sluttpakkene, og frist for å få svar. Sistnevnte drøyd litt. Det var dårlig. Alle gikk jo frivillig, utenom én som ble anbefalt å søke.		Jeg syns det var bra	Det var rettferdig
Vurderte du å søke?	Nei	Nei	Vurderte det aldri	Nei, jeg følte meg ganske sikker, hvis ikke hadde jeg nok vurdert det	Nei, følte meg ikke truet	Søkte for å ha det som sikkerhetsnett	Nei, fordi det er usikkert marked. Følte meg ikke utrygge	Nei, følte meg ikke utsatt
Ledelsens innsats	Gjort en bra jobb, litt lite nedbemanning på kontor siden ift. fabrikk.		Kunne brukt linja mer, småting de kunne gjort annerledes. Prosessen kunne bli gjort bedre, vil finne en bedre måte neste gang.	de skal gjøre så Glava tjener penger. De sier ifra hvis de bommer, og ansetter mye igjen. Jeg syns ikke de har bomma	Det ble gjort på en ryddig måte	De har hatt en klar plan. Reagert på at noen søkte sluttpakken og ikke fikk den.	kommet i mål uten store konflikter	De hadde en jobb å gjøre, det har gått smidig. Ikke så ille som folk forventet.
Skille mellom administrasjon og fabrikk	Det er skille, sånn har det alltid vært, er nok typisk for industribedrifter. Gutta i fabrikk kaller kontoravd. for Pentagon	Ja det er nok et skille, men føler at vi er en enhet, operatører føler det kanskje annerledes. Det er bra arbeidsmiljø, dette blir kalt Pentagon. Men ikke mye misnøye med ledelsen, men hadde vært bedre hvis de kom mer innom fabrikk.	Ja, selvfølgelig er det skille. Nå sitter vi jo i Pentagon.	Jo lavere ned man kommer, jo mer inntrykk har man av skillet. Men det er helt naturlig. De tror det er mye fler ansatte på admin. enn i fabrikk, men jobber må jo gjøres her også. Det var et større skille før, med mindre informasjonsflyt. Men fortsatt folk på denne siden som ikke har vært på fabrikk, men har ikke alltid så mye å gjøre der.	Hår ikke den følelsen, det var mye verre før, men de har tatt tak i det for at vi skal være samla. Pentagon ja, jeg føler ikke det, jeg er mye på møter her og sånn. Men et naturlig skille. Ledelsen kunne vært mer til stede i fabrikk, men det er endel innom daglig. Direktøren er ikke så mye her	Ledelsen kunne vært mer tilstede i fabrikk for å korte ned avstanden.	Jeg håper det ikke det er sånn, men det kan jo bli prata om. Vi kaller det Pentagon, men jeg tror ikke det. Vi har en god tone med de her nede, så det er veldig greit.	Ja det er jo det, til tider kan det avstanden være et problem. De begynte med at ledelsen skulle være mer i fabrikk, men det skiet ut. Sånn er det jo lettere å forholde seg til de, når man ser de litt oftere. Personlig har jeg ikke behov for det, men jeg ser nytteverdien. Pentagon, sånn er det naturlig at det blir.
Kommunikasjon	Allmøter, intranett.	Allmøter, skiftmøter. Var klar informasjon om dette her, kom godt frem. Jeg får informasjon litt tidligere enn operatører, og følte jeg fikk den tidlig nok.	Allmøter, ledersamlinger. Jeg fikk tak i det på ledersamling, "skvisen", som er hovedbudskapet ble kommunisert ut.		Fagforeningen	Formenn og intranett	Intranett, alt stod ikke der. Sikker på at man kunne få vite mer hvis man gikk til HR-direktøren eller tillitsvalgt for en prat. Ble mye snakking i 2-3 uker	Skriddig informasjon, driftleder gav mye informasjon, men begrenset hvor mye han kunne si. Ledelsen burde hatt litt mer møter med oss, så det kommer rett fra dem.



KODE	RESPONDENT 1	RESPONDENT 2	RESPONDENT 3	RESPONDENT 4	RESPONDENT 5	RESPONDENT 6	RESPONDENT 7	RESPONDENT 8
	<b>LEDER 1</b>	<b>FORMANN 1</b>	<b>LEDER 2</b>	<b>FORMANN 2</b>	<b>OPERATØR 1</b>	<b>OPERATØR 2</b>	<b>OPERATØR 3</b>	<b>OPERATØR 4</b>
Første gangen du hørte om nedbemanningen?	Alle ledere fikk tidligere beskjed enn de lenger ned, men gikk rykter allerede, så ble mye prat.	Formenn fikk informasjon tidligere enn operatører, skjønnte det lå i kortene.		Den årlige ledersamlingen, tankene var der lenge før det gikk til handling.	Gikk rykter, ble snakket om på allmøter. Det ble mye prat ganske lenge før det skjedde.	Fikk det gjennom formaan. Men hadde vært snakk om det i god tid.		Det husker jeg ikke.
Informasjon om hvorfor?	Ja, det ble klart og tydelig sagt at det var for å kutte kostnader.	Ja, vi fikk klar beskjed.	Opplevde at informasjon ble gitt ved flere anledninger.	Ledelsen har bestemt at vi skal ned på et visst nivå i personalkostnader, men det spørs om alle har forståelse for det.	Klar beskjed med en gang, men så ble det veldig mye venting. De visste ikke så mye selv, og hvordan de skulle gå frem. Aniaall folk som skulle gå trodde vi og var mye fler, men det ble sagt tidlig hvor mange som skulle gå. Men så gikk man og ventet og noen snakket om høyere antall, spekulasjoner og rykter..	Ja. Kunne vært bedre på å komme med informasjon. Litt unyttig informasjon.	Tror de fleste syntes det kunne vært klarer, begrenset grunnet taushetsplikt.	Både ja og nei, mange satt seg nok ikke så godt inn i det og hørte på hva andre sa, da blir informasjonen litt forvrengt etterhvert. Litt utydelig, rom for misforståelser og spekulasjoner. Burde lagt saken frem tydeligere.
Hvordan fungerte kommunikasjonen?	Fungerte bra. Fikk tidlig beskjed at vår avd. ikke ble berørt, opplevde derfor at det var greit og ordentlig. Informasjonen var grei og redelig hele veien. Ikke så mye på intranett	Bra informasjon, de følger opp i ettertid. Frivillig å møte opp på allmøter, de som ikke møtte opp fikk ikke samme informasjon.	Mån kan gi beskjeder i massevis, men det er ikke alltid alle har skjont og forstått budskap/beskjed. Utfordringen ligger i å kommunisere det på en måte som alle forstår. Mest sannsynlig forstås det forskjellig på den andre siden av gata. Linja bør ta seg av dette. Jeg tror de kan brukes enda mer	Fungerte fint, i hvertfall det de kunne informere om.	Bra, bortsett fra mye venting uten svar. Fagforeningen: alle hadde taushetsplikt, så man fikk ikke egentlig noe ut av dem. Mer informasjon, sagt de jobbet med det, gikk for lang tid mellom hver gang vi hørte noe.	Det tok lang tid fra det ble besluttet til vi fikk noen endelig informasjon om hvordan det skulle foregå. Jeg synes det fungerte til en viss grad, selvfølgelig og klarer kommunikasjon. Der kunne ledelsen vært flinkere med å gi beskjeder til ansatte. Litt hjulpet å ha et ansikt å prate med, eller en samling der man kunne sitte sammen og prate. Savner også flere skiftmøter om det.	Alt i alt var det ikke 100% men vi på gulvet har vel en annen mening en de høyere opp. Også blir det jo masse prat. Litt klarere regler for å stoppe prat, og klarer kommunikasjon. Taushetsplikten burde vært luftet med oss først. Dumt med den, siden han egentlig sitter på vår side.	Informasjonen var veldig liten og man begynner jo å lure når noen sitter på opplysninger de ikke kan komme med. Informasjonen kunne vært bedre. Men de kunne jo ikke gå ut med alt. Mer skriftlig informasjon og åpne møter fra ledelsen sin side, det kunne ha satt stopp for noe av pratet. Kommer mye versjoner av det ene og det andre, og rykter

KODE	RESPONDENT 1	RESPONDENT 2	RESPONDENT 3	RESPONDENT 4	RESPONDENT 5	RESPONDENT 6	RESPONDENT 7	RESPONDENT 8
	<b>LEDER 1</b>	<b>FORMANN 1</b>	<b>LEDER 2</b>	<b>FORMANN 2</b>	<b>OPERATØR 1</b>	<b>OPERATØR 2</b>	<b>OPERATØR 3</b>	<b>OPERATØR 4</b>
Kommunikasjon til bunn?			Alle har ikke samme opplevelse som meg, jo nærmere gulvet man kommer, jo større er behovet for å forstå, og få forenklet og tydeliggjort informasjon. Linja bør ta seg av dette					Det er et problem. Mye de ikke går ut med, så mye vi ikke får, da blir det mye spekulasjoner.
Rykte	Endel snakking.	Ja først de mange malte fanden på veggen. Sånn blir det, men bedret seg.		Det var det, nå er det rolig igjen.				
Leder fått mer informasjon?	Ledere har ikke gitt nok informasjon videre		Nei. Det er hvilke forutsetninger man har og hvordan man kommuniserer, vanskelig å ta innover seg når Glava har "vasset" i penger, ikke lett for alle å forstå					
<b>Nytteverdi</b>								
Nytteverdi	Effektivisering og automatisering	Det er nødvendig for å føre bedriften videre, utvikling i samfunnet og konkurranse.	Slipper å betale ut så mye i lønn, nyttig ift. dekningsbidrag	Sparer mye penger, mer riktig bemannet	Mer samarbeid, på kryss og tvers.	Har ikke sett noe til det enda	Ser det ikke så godt. Sikret sum bedrift, men ikke noen nytteverdi for meg	Ser nytteverdien for bedriften, jo mer penger bedriften tjener jo tryggere er vi.
Har nytteverdien blitt kommunisert?	Ja på ledersamling, kostnadene er kuttet, og man ser effekten av det. Videre blir det publisert på intranettet	Kommunisert bra til oss, vet ikke hvordan det har gått videre til operatørene, men gjennom intranett. Kommer i et skriv om bonus hvert år.	De har i hvertfall begynt, viser dekningsbidrag som er forbedret, alle har ikke sluttet enda, så vi ser jo ikke den fulle virkningen enda. Det er viktig å kommunisere nytteverdien regelmessige drypp.	Har ikke fått full virkning enda, men ser det i regnskapet som de viser fram. De er flinke til sånt, men foreløpig har det ikke kommet mye svar.	For å få ned utgifter, snudd på mye for å spare oenger, effektivisere. Viktig å kommunisere nytteverdi. Ledelsen kunne nok vært bedre på det, men alle tall og sånn kommer frem på allmøter, styremøter, så ikke noe hemmelig	Ja, til en viss grad. Må spare penger, men kunne gjort en bedre jobb, informasjon bør bedres, bør vise ansiktene sine mer.	Ja, jeg har sett på intranettet, men ikke noe direkte til meg, utenom på årsmøter. Vi skal tjene penger og ha det bedre	Ja, ikke så mye fra ledelsen, men de under, driftsleder. Delegerer ting nedover. Kunne gjort det bedre.