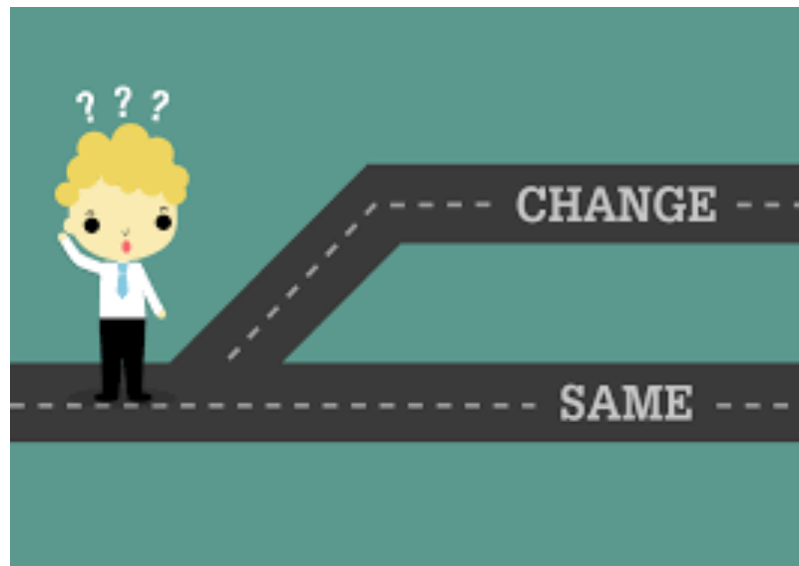


333326

333287

Tvungen endring

Evner de ansatte å omstille seg?



BCR3102
Bacheloroppgave
Høyskolen Kristiania

Vår 2018

”Denne oppgaven er utført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

Antall ord: 12965

Forord

Denne bacheloroppgaven avslutter vårt studieløp HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania i Oslo. Tre krevende år er over, og det er med blandede følelser vi nå leverer vår aller siste besvarelse. Det har vært svært lærerikt og spennende, og vi går ut med mer kunnskap og selvsikkerhet enn før vi begynte.

Det er ikke å legge skjul på at det har vært en tøff prosess å skrive oppgaven. Vi har vært igjennom frustrasjon over trøtte hoder, men også mye latter og glede over hva vi har fått til. Vi har tilegnet oss ny kunnskap, blitt bedre kjent med hverandre og vår samarbeidsevne, og ikke minst lært om selvdisiplin. Dette er erfaringer vi skal ta med oss videre inn i arbeidslivet.

Vi vil benytte anledningen til å takke vår veileder Andreas Norgår Thon for at du alltid har latt kontordøren stå åpen, for konstruktive tilbakemeldinger og faglig støtte. Vi vil også takke Eureka avdeling Sørumsand og informantene for at vi fikk samarbeide med dere, og bruke deres bedrift til vårt studie.

Til slutt ønsker vi å gi en oppmerksomhet til hverandre for et godt samarbeid og for at vi *endelig* er ferdig med vår bacheloroppgave, som vi er så stolte av. Tross måneder med hardt arbeid, har det vært en fryd å jobbe med hverandre, og vi kunne ikke valgt en bedre partner å jobbe sammen med. Sender også en takk til nære og kjære som har kommet med gode innspill og støtte underveis.

God lesing!

Oslo 7. juni 2018

333326, 333287

Sammendrag

Høsten 2014 opplevde oljeindustrien et dramatisk prisfall på råolje, som medførte store nedbemanninger og omstillingsprosesser for oljeselskaper og alle underleverandører.

Oljeprisene er nå på tur opp, men oljeindustrien lider enda. Vi ønsket dermed å undersøke en bedrift og deres ansattes omstillingsevne etter det som benevnes som “oljekrisen”. Vi falt dermed på følgende problemstilling:

Hvordan påvirker endringer omstillingsevnen til de som er igjen?

I oppgaven har vi tatt utgangspunkt i en faktormodell, hvor vi valgte ut tre faktorer vi på forhånd tror vil påvirke omstillingsevnen positivt - kommunikasjon, ledelse og kultur. Teorien bygger derfor på omstillingsevne og endring, samt våre tre faktorer. For å besvare problemstillingen har vi benyttet oss av kvalitativ metode, hvor vi har gjennomført fem dybdeintervjuer. Dette for å få innsikt i deres omstillingsevne, samt hvordan de oppfatter faktorene i avdelingen. Vi har kun tatt for oss én avdeling i bedriften.

Studiens funn viser at avdelingen og deres ansatte har en ikke-eksisterende omstillingsevne. Alle våre informanter ga uttrykk for at de ville forlate bedriften, dersom det skulle oppstå en ny omstilling i lik skala. Gjennom studiet kom det også tydelig frem at faktorene påvirker hverandre, og at det har en sammenheng for hvorfor de ikke evner å omstille seg. Vi hevder dette også kan oppstå i flere bedrifter og andre bransjer i lignende situasjoner.

Innholdsfortegnelse

1 INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN.....	1
1.2 PROBLEMSTILLING.....	2
1.3 FAKTORMODELL	2
1.4 BEDRIFTSPRESENTASJON.....	3
1.5 AVGRENSNING	4
2 LITTERATURGJENNOMGANG	5
2.1 OMSTILLING.....	5
2.2 ENDRINGSMOTSTAND.....	6
2.3 SURVIVOR SYNDROME	7
2.4 KOMMUNIKASJON.....	8
2.5 LEDELSE	10
2.6 KULTUR	12
3 METODE	14
3.1 KVALITATIV METODE.....	14
3.2 FORSKNINGSDESIGN.....	14
3.3 DATAINNSAMLING.....	15
3.3.1 Dybdeintervju	15
3.3.2 Intervjuguide	16
3.3.4 Gjennomføring.....	17
3.5 FORSKNINGSETIKK	17
3.6 METODEKRITIKK.....	18
3.6.1 Reliabilitet	19
3.6.2 Validitet	19
4 RESULTAT AV DATAINNSAMLING	20
4.1 KOMMUNIKASJON I AVDELINGEN.....	20
4.2 LEDELSE I AVDELINGEN.....	21
4.3 KULTUR I AVDELINGEN.....	23
5 ANALYSE OG DRØFTING	24
5.1 KOMMUNIKASJON.....	24

5.1.1 “Ei fjær blir til fem høns”	24
5.1.2 Kultur til kommunikasjon	25
5.1.3 Medarbeidersamtaler	26
5.2 LEDELSE	26
5.2.1 Mellomlederens rolle.....	26
5.2.2 Skape trygghet og motivasjon gjennom mål.....	27
5.2.3 Motivere de ansatte	29
5.3 KULTUR	30
5.3.1 Hva slags kultur har vi?	30
5.3.2 Påvirket av ytre motivasjon	31
5.3.3 “Sittende på gjerdet”	32
5.4 HVORDAN PÅVIRKER DÅRLIG ERFARING OMSTILLINGSEVNEN?	33
6 AVSLUTNING	33
6.1 KONKLUSJON.....	33
6.2 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....	34
7 LITTERATURLISTE.....	36

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Illustrasjonsbilde på forsiden. Lesedato 10. mai 2018:

<http://nikkikubanminton.com/change-or-stay-the-same/>

1 Innledning

I dagens samfunn foregår det kontinuerlige endringsprosesser. Vi synes derfor det er interessant å se hvordan medarbeiderne og deres omstillingsevne blir ivaretatt. Medarbeidere blir sett på som den viktigste ressursen, og de er brikkene som bidrar til at virksomheten lykkes. Med andre ord er det svært viktig å sørge for at medarbeiderne spiller en viktig rolle i omstillingsprosesser. Flere industrier ser at omstilling og endring skjer forttere, større og mer dramatisk enn før og man blir ofte tvunget til store endringer, slik oljeindustrien har opplevd de siste fire årene. Fordi mennesket er en såpass viktig ressurs, er det derfor viktig å få de med på endringen og skape en omstillingsevne.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

De siste årene er det en rekke bedrifter som har måttet gå gjennom en omstillings- og nedbemanningsprosess. Vi har valgt en bedrift innenfor en industri som har hatt stor medieoppmerksomhet; oljeindustrien. Industrien opplevde et dramatisk prisfall høsten 2014, hvor oljeprisen stupte fra over 100 dollar fatet til under 60 dollar i løpet av noen uker (<https://e24.no/energi/olje/hoeyeste-oljepris-siden-2014/24227516>). Dette førte til at både oljeselskaper og oljeserviceselskaper var nødt til å nedbemanne i stor skala, hvor flere tusen mistet jobben. Dette har ført til store omstillingsprosesser og endringer - endringer som har vært nødvendig i takt med hva som skjer i omverdenen.

Formålet med oppgaven er å få økt innsikt i hvordan en endringsprosess i større skala påvirker omstillingsevne til de medarbeiderne som er igjen. Vi har valgt å undersøke Eureka Pumps AS, avdeling Sørumsand, en norsk pumpeleverandør som har erfaring innen olje-, gass- og marineindustri. De tilbyr pumper og generatorsett til en rekke bedrifter innen oljeindustrien (<http://www.eureka.no/about-us/>), og har derfor i like stor grad lidd av "oljekrisen". For å få et bilde av omstillingsevnen til de ansatte, har vi valgt tre faktorer som vi ønsker å se nærmere på. Vi ser på temaet som svært relevant, da avhengighet til omstillingsevne er viktigere enn noen gang.

Vår inspirasjon til å velge nettopp omstilling og evnen til å omstille seg som tema, er fordi vi ser at eksisterende forskning dekker dette på et overordnet nivå. Det er derimot lite forskning på hvordan denne prosessen oppleves av de gjenværende. Gjennom valgt teori ser vi at

bedrifter lager strategier og planer for å håndtere og hjelpe de som må forlate bedriften, og tar for gitt at de heldige som får beholde jobben, evner å omstille seg.

1.2 Problemstilling

Oljenæringen har som nevnt vært gjennom store omstillings- og endringsprosesser. En konsekvens av en slik overveldende prosess, kan være at bedriften opplever motstand mot endring fra medarbeiderne. Hennestad og Revang (2012, 180) mener en årsak til motstand kan være at mange engster seg for det ukjente og ønsker stabilitet. Dette kan blant annet føre til usikkerhet, som igjen kan føre til spørsmål om hva som er vedkommende sin plass i organisasjonen (Karp 2014, 205). Endring kan også føre til positiv respons fra medarbeiderne. Ulike arbeidsoppgaver eller prosjekter kan ha “skutt fart” ved at motstanden blant medarbeiderne ble overvunnet eller fordi den ga konstruktive retningsendringer. Dette kan være årsak til at bedrifter blir mer effektiv etter en endringsprosess (Hennestad og Revang 2012, 182).

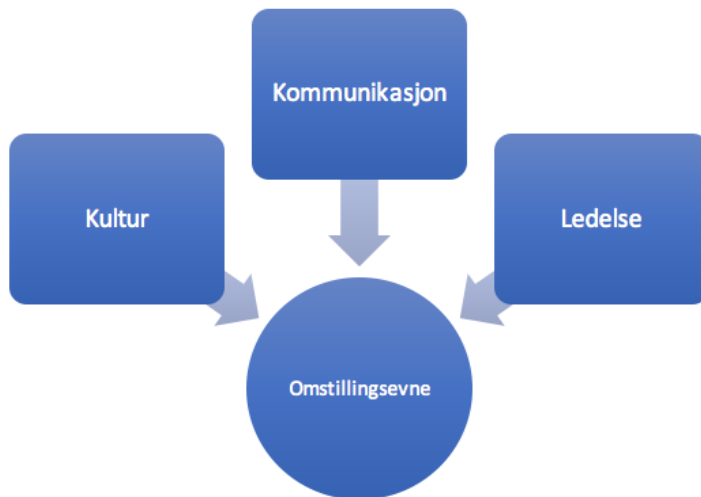
På bakgrunn av disse perspektivene og våre refleksjoner fra bakgrunn og mål, har vi utviklet følgende problemstilling:

Hvordan påvirker endringer omstillingsevnen til de som er igjen?

For at vi skal mestre å besvare problemstillingen, har vi kommet frem til tre underliggende faktorer som kan påvirke utfallet. Vi har derfor valgt å lage en faktormodell.

1.3 Faktormodell

Med henhold til problemstillingen, vil det være aktuelt å ha en faktormodell fremfor hypoteser og forskningsspørsmål. Ut fra våre antakelser som synes rimelig ut fra foreliggende kunnskap og teori, har vi valgt følgende faktorer: kultur, ledelse og kommunikasjon. Vi er nysgjerrig på om de valgte faktorene vil påvirke til bedre omstillingsevne i fremtiden. Vi tror endringen avdeling Sørumsand har vært igjennom, vil påvirke omstillingsevnen til de gjenværende. Hvorvidt ledelsen har klart å ivareta og kommunisere med sine medarbeiderne, vil legge grunnlaget for hvordan endringer vil bli håndtert senere. Dette legger føringer for hvordan de ansatte samhandler med hverandre, og hvordan miljøet er innad i avdelingen.



1.4 Bedriftspresentasjon

Eureka Pumps AS (heretter Eureka) er en norsk pumpeleverandør med mer enn 40 års erfaring innen olje-, gass- og marinindustri. Bedriften tilbyr en rekke pumper og generatorsett, samt driver med avansert vedlikehold og service. De tilbyr også tjenester for oppgradering, modifikasjon, utstyrtesting, installasjon og igangkjøring. Eureka er markedsleder blant selskaper som opererer på norsk kontinentalsokkel, men de arbeider også i internasjonale markeder. Hovedkontoret ligger på Lysaker, og har avdelingskontor på strategiske steder langs norskekysten (<http://www.eureka.no/about-us/>). Vi har undersøkt avdelingskontoret på Sørumsand.

Eureka avdeling Sørumsand har en hovedmontering og et testanlegg i samsvar med verdensomspennende kunders krav. Stasjonen er utstyrt med en rekke utstyr, deriblant et testbasseng som er 60 meter dypt, som gjør det mulig å teste dypbrønnpumper i full lengde (<http://www.eureka.no/assembly-test-facilities/>). Testanlegget setter avdeling Sørumsand på kartet innen oljeindustri, da de er unike med å kunne teste alle slags pumper fra A-Å.

Avdelingen før

Fra 2012 til 2014 var strategien å bygge opp bedriften, og målet var å få en omsetning på én milliard NOK. Med hyppige ansettelser økte de antall ansatte fra ni til 40 personer på avdeling Sørumsand.

Avdelingen under "oljekrisen"

I 2014 og frem til 2015 gikk oljeprisen kraftig ned, og dette resulterte i at ordreinngangen til avdelingen uteble. Med bakgrunn i lite ordrer var avdelingen nødt til å starte med nedbemanning. En del av de ansatte sa opp frivillig, mens noen fikk permitteringsvarsel og senere oppsigelse da ordreinngangen ikke tok seg opp.

Avdelingen nå

Fra 2016 og frem til dags dato har fokuset vært på å "overleve", slik avdelingslederen forklarer det. Dette innebar blant annet kutt av kostnader og benytte personell på tvers av avdelinger. For avdelingen har det vært essensielt med fleksible personer med bred kompetanse for å bygge seg opp igjen. I 2018 er de nå kun 14 ansatte igjen, men ordreinngangen har begynt å ta seg opp og det ser ut til at de må begynne å ansette flere.

1.5 Avgrensning

For at oppgaven ikke skal bli for bred, har vi satt en avgrensning på det vi ønsker å undersøke. Vårt fokus er på de ansattes evne til å omstille seg under endring. Vi har valgt å avgrense oppgaven til de gjenværende i én avdeling i én bedrift innen oljeindustrien. På avdeling Sørumsand forekom det svært mange endringer, nok til å undersøke hva slags innvirkning dette har på en gruppe ansatte. Derfor så vi det nødvendig å ikke inkludere de andre avdelingene eller Eureka sitt hovedkontor, nettopp for å unngå at oppgaven skal skli ut og bli for stor. Med bakgrunn i vårt enkeltcase-studie vil vi trekke vår analyse i et større perspektiv, da omstillingsevne er et stort tema i samfunnsdebatten.

Det teoretiske rammeverket avgrenses ved å benytte oss av en faktormodell, hvor vi har definert tre faktorer som i større grad vil kunne påvirke omstillingsevnen. Disse faktorene er tilknyttet til vårt tema og problemstilling og vil derfor i en liten grad bli snakket på generell basis, da faktorene er store temaer som må begrenses. Det kan være en rekke andre faktorer som også kan påvirke omstillingsevnen i større eller mindre grad, men dette vil ikke bli drøftet i oppgaven.

2 Litteraturgjennomgang

I dette kapitlet vil vi gå inn på teori som er faglig interessant for problemstillingen. Teoridelen er bygd opp ved at vi først går gjennom tre kjernebegreper som er overordnet litteratur for oppgaven. Deretter vil vi redegjøre for de ulike faktorene kommunikasjon, ledelse og kultur som på forhånd er definert at påvirker omstillingsevnen til de ansatte.

2.1 Omstilling

En omstillingsprosess kjennetegnes ofte ved at den er planlagt, tidsavgrenset, rettet mot konkrete mål og er ledelsesstyrt. Virkemidlene kan inkludere tiltak som omstrukturering av enheter, omlegging av produksjon og også permitteringer og nedbemanning. Nedbemanning vil si planlagte reduksjoner i antall arbeidstakere, ofte som et kostnadsreducerende tiltak (Amundsen og Kongsvik 2008, 42). Omstilling er en type krise som presser individets evne til å mestre en situasjon som er preget av usikkerhet og uforutsigbarhet. Det er ikke lett å forutsi hva resultatet av omstillingen kommer til å bli, og jo mindre medvirkning og deltakelse i prosessen, jo større følelse av å være overlatt til en situasjon utenfor individets kontroll (Hilsen 2009, 10).

En vanlig måte å synliggjøre forskjeller i endringsprosesser på, er å skille mellom reaktiv og proaktiv omstilling. I denne oppgaven vil vi gå inn på hva reaktiv omstilling innebærer. Med reaktiv endring menes at en organisasjon må endre seg innenfor eksisterende rammer, og kan oppstå fordi organisasjonen må handle ut fra en tvungen situasjon (Kaufmann og Kaufmann 2015, 377). Amundsen og Kongsvik (2008, 41) kaller dette for en syklisk omstilling, som er knyttet til mer forbigående endringer, eksempelvis økonomiske forhold som råvarepriser. Omstillingene som har skjedd i oljebransjen kan konkret knyttes opp mot lave priser på råolje.

Dersom virksomheten står overfor omstillinger med nedbemanning eller avvikling av deler av driften, er det en utfordring å samtidig holde et fokus på en utvikling som peker fremover. Hvis man ikke greier det, kan både ledere og ansatte komme inn i en sirkel der man har vanskeligheter for å se noen fremtid for virksomheten (Hilsen 2009, 12). En vanlig feil er å anta at de resterende, som var "heldige" nok til å bli, vil produsere mer enn hele gruppen som var før nedbemanningen skjedde (Applebaum m.fl 1997, 280). Dette forekommer sjeldent. I stedet for å være takknemlig for å beholde jobben, kan de ansatte bli mindre lojale, sinte,

kyniske og få mistro til ledelsen, samt frykt for at en runde av permitteringer lover nye permitteringer og at de vil være den neste (Applebaum m.fl. 1997, 285).

Organisasjonsendring i form av omorganisering, nedbemanning og fusjonering er i dag en del av hverdagen til dagens næringsliv, og omstillingsevnen til en bedrift vil utgjøre et konkurransefortrinn. For at en organisasjon skal evne å håndtere forandringer raskt, positivt og produktivt må de fokusere på sine ansatte, og gjenoppbygge engasjementet for den nye organisasjonen (Applebaum m.fl. 1997, 278-280).

2.2 Endringsmotstand

I den offentlige debatten hører man ofte om motstand mot endring og manglende omstillingsvilje. Det er et paradoks at dette sies samtidig som samfunnet gjennomgår endringer på de fleste områder (Hilsen 2009, 8). Når det skjer endring på arbeidsplassen kan individer skape motstand, fordi mange engster seg for det ukjente og kan ha sin kompetanse, verdipreferanse og maktbase knyttet til det bestående (Hennestad og Revang 2012, 180).

Det kan være mange grunner til at arbeidstakere er negativt innstilt til omstillinger. Motstand kan oppstå dersom de ansatte påtvinges endringer over en relativt kort tidsperiode, om noen utøver et press for å få dem til å være med på endringene eller hvis de kan risikere å miste noe av verdi for dem selv. Professor Wyatt Warner Burke hevder at det da ikke er endring sådan som er problemet, men at det er en unaturlig tilstand. De overnevnte problemene vil hver og en føre til at hver enkelt ansatt vil spørre om hva som er hans eller hennes plass i organisasjonen. De kan reagere følelsesmessig, motivasjonen kan påvirkes og de får et ønske om å forstå (Karp 2014, 205).

Årsak til motstand kan også være påvirket av tidligere dårlige erfaringer fra uheldige omstillingsprosesser, også kalt "trussel-rigiditet-respons". Fordi de ansatte føler seg truet, utvikler de motstand mot det truende nye. Denne typen motstand mot omstilling er rasjonell, i den forstand at den er bygd på erfaringer (Hilsen 2009, 8). En annen årsak til endringsmotstand, kan være at det er en uklar forståelse for motivasjonen bak omstillingen. Hvis man ikke forstår begrunnelsen for å endre, er det vanskelig å slutte opp om endringsprosessen. Man kan også ha reell grunn til bekymring for å miste oppgaver, fordeler, status eller råderett over fagområder i en omstilling. I verste fall kan man frykte for å miste jobben eller ikke lenger makte å møte de nye kravene som stilles (Hilsen 2009, 8).

I følge Hennestad og Revang (2012, 178) er det velkjent at mennesker ofte ikke er særlig endringsvillige. Motstand trenger ikke nødvendigvis å være en negativ respons, det kan også bli en viktig del av selve endringsprosessen. En slik respons kan også være en årsak til at prosjekter har “skutt fart” ved at motstanden blant medarbeiderne ble overvunnet eller fordi den ga konstruktive retningsendringer (Hennestad og Revang 2012, 182).

2.3 Survivor syndrome

I vår oppgave ønsker vi å undersøke de gjenværende sin evne til å omstille seg etter en nedbemanning- og endringsprosess. Derfor vil vi se nærmere på de ulike reaksjonene og erfaringene som kan forekomme. Disse potensielle påkjenningene beskrives som “survivor syndrome”. Survivor syndrome viser til følelser og reaksjoner de gjenværende kan oppleve i tilknytning til en endring (Iversen, Mollestad og Nesheim 2009). Applebaum m.fl. definerer begrepet som:

“The mixed bag of behaviours and emotions often exhibited by remaining employees following and organizational downsizing” (Applebaum m.fl. 1997, 280).

Nedbemanning er blitt et organisatorisk faktum i arbeidslivet. Studier viser at organisasjoner ofte ser positivt på at de skal gå gjennom en endringsprosess. Årsaken er at de hevder det forekommer en økning i produktivitet, fordi de ansatte jobber hardere og er mer konkurransedyktige i forsøk på å beholde jobbene sine. Likevel er det viktig å påpeke at en slik produktivitet som regel er kortvarig og kan etterfølges av usikkerhet i organisasjonen (Applebaum m.fl. 1997, 280).

Bedrifters ledelse undervurderer ofte de negative effektene ved en endringsprosess. Når den ansatte opplever jobb- og finansiell usikkerhet, kan det føre til det psykososiale problemet survivor syndrome. Forskning hevder at blant annet stress, mistillit, frustrasjon, jobbusikkerhet og sinne kan være en rekke følelsesmessige reaksjoner en ansatt opplever. Dette er følelser en ofte tenker at kun de nedbemannede går gjennom, men som også er særdeles vanlig hos de gjenværende. Mange undersøkelser har bekreftet at de “overlevende” ofte blir ignorert og glemt både under og etter bedriftens omstillingsprosess. Applebaum m.fl. hevder det ikke blir tatt nok hensyn til å motivere de som er igjen, som er blitt følelsesmessig preget av å se kolleger miste sin jobb. Dagens “overlevende” kan være morgendagens

misfornøyde og uproduktive arbeidere eller morgendagens lagspillere (Applebaum m.fl. 1997, 280-281).

2.4 Kommunikasjon

På organisatorisk og generelt nivå, betraktes kommunikasjon som utveksling av informasjon og en prosess hvor vi skaper mening med det vi selv formidler eller blir formidlet (Kaufmann og Kaufmann 2015, 395). Kommunikasjon er et verktøy for å informere, skape forståelse og endre de ansattes holdninger og atferd. Måten ledelsen kommuniserer med de ansatte på, påvirker i høy grad utfallet av et endringsinitiativ (Munkejord 2013, 337). I en endringsprosess er det svært viktig med effektiv kommunikasjon, og det er ifølge Applebaum m.fl. (1997, 284) god kommunikasjon som binder en organisasjon sammen. Munkejord (2013, 333) poengterer at vellykkede endringsprosesser aktivt bruker kommunikasjon for å sette ansatte i stand til å omstille seg og godta endringene. Uten effektiv kommunikasjon kan endringer som er nødvendige for at organisasjonen skal overleve, mislykkes.

Melberg og Mikkelsen (2014, 389) mener at et naturlig første steg for å kommunisere endring på, er å utvikle en kommunikasjonsstrategi og -plan, samt bruke de riktige kanalene for å nå de riktige menneskene. Informasjonen bør ikke bare gis skriftlig, men også gjennom at lederen tar seg tid til å lytte, drøfte og forklare situasjonen. God kommunikasjon, deltakelse og involvering kan gi læring og utvikling av en endringskapasitet (Melberg og Mikkelsen 2014, 395).

Dersom en organisasjon ikke praktiserer bruk av god kommunikasjon, kan det raskt oppstå informasjonsdeling gjennom uformelle kanaler - slik som rykter, sladder og samtaler rundt lunsjbordet (Karp 2014, 200). En bemerkning fra en person kan utløse et skred med rask informasjon der "en fjær blir til fem høns" (Kaufmann og Kaufmann 2015, 411). Når informasjonen ikke kommer fra riktig kilde, kan det skape mer usikkerhet og kaos, som igjen kan være svært ødeleggende. Uformelle kanaler kan ofte være mer kraftfulle enn de formelle kanalene, fordi kommunikasjonen hovedsakelig foregår mellom ansatte som kjenner hverandre fra før - det ligger en gjensidig tillit i bunnen (Munkejord 2013, 347).

Virksomheter bør overkommunisere til de gjenværende. For å hindre at rykter sprer seg og skaper usikkerhet, bør ifølge Robbins (1999, 39) "viktig informasjon kommuniseres mer enn en gang, og på ulike måter". Gjennom forskning ser det ut som at de gjenværende vanligvis

enten er missinformert eller ikke informert i det hele tatt om mange av problemene i organisasjonen (Applebaum m.fl. 1997, 280). Dårlig kommunikasjon skaper misforståelse av mål og strategisk oppdrag, samt misforståelser om lagrelasjoner og individuelt ansvar (Applebaum m.fl. 1997, 283). I likhet med Robbins anbefaler Applebaum m.fl. (1997, 284) å informere hyppig, ærlig og konsekvent, slik at man unngår sladder og rykter.

Jacobsen og Thorsvik (2013, 280) argumenterer for at kommunikasjon ikke kun dreier seg om overføring av informasjon, men at det også dreier seg om overføring av ideer, holdninger og følelser fra en person eller gruppe til en annen. Videre begrunner de dette i at kommunikasjon ikke begrenses til kun det verbale, men at kroppsspråk, stemmebruk og andre ikke-verbale tegn også spiller en stor rolle for tolkning av informasjon. Hvordan mennesker tenker, føler og oppfatter ting, påvirker i stor grad hvordan man tolker det som kommuniseres. Dersom en bedrift har en felles kultur hvor medlemmene tenker og mener det samme, kan man unngå mistolkning og feilinformasjon (Jacobsen og Thorsvik 2013, 130, 280).

Det kan bli et problem hvis kommunikasjonsflyten hindres av en organisasjonskultur som skremmer medarbeiderne fra å uttrykke sine meninger og uenigheter. En bør skape en kultur for dialog, diskusjon og meningsutveksling i en organisasjon. I følge Elizabeth Morrison og Frances Milliken ved universitet i New York, kan det oppstå en kultur som kalles *organisatorisk taushet* når ledere frykter negative tilbakemeldinger. De kan da forsøke å holde på informasjon eller ha den oppfatning at ledere vet best og dermed ikke behøver andres meninger (Karp 2014, 200). Både Formoe og Holen mener god informasjon er kjernen i omstilling, og at dårlig informasjon kan være ødeleggende for omstillingskultur, det skaper utrygghet og arbeidsmiljøet kan forringes (Kvernes 2016, 4).

Medarbeidersamtaler kan fylle mange ulike funksjoner, og det er ikke noe fasitsvar på hvilke formål en medarbeidersamtale bør inneholde. En slik samtale skal sikre at både bedriften og medarbeideren får mest mulig igjen for ansettelsesforholdet, og får den informasjon og kunnskap om hverandre som de trenger (Mikkelsen 2014, 207). I følge Mikkelsen (2014, 208) skal en personlig medarbeidersamtale knyttes til den enkelte medarbeiderens spesielle situasjon og behov, og ikke til generelle problemstillinger.

2.5 Ledelse

Å ha en god ledelse er svært viktig for en hver bedrift. En leder har sentrale arbeidsoppgaver som er svært nødvendig at blir gjort, for eksempel å motivere medarbeidere og å sikre produktivitet og effektivitet (Brochs-Haukedal 2011, 65). I følge Jacobsen og Thorsvik (2013, 416) er ledelse ”en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd”. Ledere kan påvirke medarbeidernes organisasjonsatferd både direkte og indirekte. Direkte ledelse omfatter alle former for samhandling og kommunikasjon, slik som møte med medarbeider, meldinger og e-post, og deltakelse på ulike arrangementer. Indirekte ledelse dreier seg om å bruke formelle og uformelle elementer som bedriften har. Det kan være alt fra mål, strategier og formelle program for rekruttering og opplæring, til å påvirke gjennom utvikling av kultur (Jacobsen og Thorsvik 2013, 417-418).

Det er uunngåelig at mennesker vil føle på stress etter en nedbemanning. Mange ledere mener det holder å informere om nedbemanningen som foregår. Thornhill og Gibbons forenlig med Applebaum m.fl. indikerer at ledelsen må vise at den har tro på bedriftens videre fremtid og at ledelsens omtanke ikke bare gjelder de som fratrer, men i like stor grad de som skal fortsette i virksomheten. De gjenværende har behov for informasjon om fremtiden og en visjon i forhold til arbeid mot å redusere usikkerheten (Thornhill & Gibbons 1995, 8-9; Applebaum m.fl. 1997, 282-283). For å motivere de ansatte til å være effektive og prestere godt, må ledelsen kommunisere åpent med de gjenværende. Dette må også gjøres for å bygge og beholde tilliten (Applebaum m.fl. 1997, 280-283).

Den kanskje aller viktigste lederrollen gjennom en endringsprosess har mellomledere. I følge Mikkelsen og Laudal er mellomledere kommunikasjonskanalen for styrets og toppledelsens strategiske beslutninger, og må formidle deres konklusjoner til medarbeiderne.

Medarbeiderne vil ha mange spørsmål tilknyttet omstillingen:

Vil det bli oppsigelser eller andre former for nedbemanning? Vil min stilling endre innhold og ansvar eller bli flyttet til en annen lokasjon? Hva vil skje i fremtiden?

Dette er ubehagelige spørsmål, og svarene kan innebære at lederne må beslutte hvem som skal bli værende i bedriften, overføre eller fjerne ulike stillinger og arbeidsoppgaver eller be medarbeiderne stå i spissen for omstillingen hvor det er en risiko for at de selv mister ansvar

og ansettelse i bedriften. Mellomledere står mye nærmere medarbeiderne enn de øverste ledere, derfor fremstilles disse ofte i teorien som en potensiell “propp” i systemet, som har muligheten til å stoppe eller forsinke omstillingene (Melberg og Mikkelsen 2014, 363).

Det er spesielt to lederferdigheter som er viktig i en omstillingsprosess: styring av kommunikasjon og styring av motivasjon. Kommunikasjon i en omstillingsprosess handler om å formidle et målrettet budskap, kommunisere krav og forventninger, oppgi konsekvenser for omstillingen samt vise tillit og trygghet. Selv om det alltid vil lønne seg med en åpen kommunikasjon til medarbeiderne, er det ulike fallgruver som kan oppstå. Disse kan innebære at “feil” folk slutter i løpet av omstillingsprosessen eller at man ikke har ledelse og ansatte som trengs i fremtiden (Melberg og Mikkelsen 2014, 364).

Styring av motivasjon handler om såkalte “pull”-strategier. Dette innebærer å gi skryt og tilbakemelding, omstrukturere oppgaver i tråd med motiverende faktorer, anerkjenne kompetanse ved å søke råd og involvere medarbeiderne, samt delegerer oppgaver og gi rom for styring av egeninnsats (Melberg og Mikkelsen 2014, 364). Dette handler mye om indre motivasjon. Det er den motivasjonsverdien som ligger innebygd i selve arbeidsutførelsen, og som utgjør at den enkelte styres av at vedkommende trives på jobb, får tilbakemelding om sitt arbeid og drives av arbeidet. I følge Kaufmann og Kaufmann (2015, 129) kan også de ansatte motiveres av ytre faktorer. Her ligger kilden til motivasjon utenfor selve arbeidet, og de ansatte drives av belønning som for eksempel lønn, bonus eller stillingsopprykk. Overfokusering på ytre belønning kan trekke oppmerksomheten vekk fra gleden ved å utføre arbeid. I følge teorien er indre motivasjon “sunnere”, fordi den går på “egen motor” og er derfor mer stabil over tid.

Som nevnt tidligere skaper organisatorisk endring utrygghet blant de ansatte med tanke på frykt for å miste posisjon, kompetanse, identitet og gruppetilhørighet. Kultur vil dermed være et viktig ledelsesverktøy, på lik linje som strategi og struktur kan brukes til å re-orientere organisasjonen. Det er essensielt at ledere som ønsker å endre, skaper trygghet ved å kommunisere spennende visjoner, involverer medarbeidere, organiserer læring, gir tilbakemeldinger, fremstår som rollemodeller og organiserer støttetiltak (Karp 2014, 69-70). Applebaum m.fl. (1997, 285) hevder at omstillingsprosessen vil bli mer suksessfull ved å involvere de ansatte i å identifisere hva som må endres, slik at de kan stå mer sammen om hvordan det skal implementeres inn i endringene.

Transformasjonsledelse blir sett på som effektiv når en leder skal lede endring. Kaufmann og Kaufmann (2015, 467) definerer transformasjonsledelse som ledelse som er innrettet mot å inspirere medarbeidere til engasjement for organisasjonens mål og visjon. Det vesentlige i denne ledelsesformen er at ledelsen sammen med medarbeiderne klarer å transformere idéen om hva bedriften er og skal være, og at den mestrer å snu egeninteresser i jobben til kollektivt engasjement hvor hver enkelt bidrar til å realisere bedriftens visjoner. Det betraktes som viktig at en leder evner å skape tillit, beundring, lojalitet og respekt fra sine medarbeidere, som igjen skaper et klima for endring i organisasjonen (Lysø og Fjellvær 2014, 295).

Karp (2014, 84) stiller seg kritisk til teorien om transformasjonsledelse. Han hevder det finnes lite "bevis" på om ledere *faktisk* transformerer og beveger medarbeidere slik teorien tilsier. I tillegg til å få medarbeiderne til å "bevege" seg i samme retning og vise engasjement for bedriftens fremtid, har studier neglisjert stabilitet som en viktig organisatorisk tilstand. Når bedrifter enten forsøker å endre seg eller blir tvunget til endring, søker en likevel mot stabilitet. Mennesker kan håndtere en viss porsjon endring forutsatt at de også opplever at noe er stabilt (Karp 2014, 250). Det å utøve stabilitets- og transformasjonsledelse når en bedrift er under endring, kan være avgjørende for om medarbeiderne får en positiv opplevelse ved endring.

2.6 Kultur

Bang (2011, 23) definerer organisasjonskultur som "felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene". Organisasjonskulturen i en bedrift kan bidra til å øke medarbeidernes identitetsfølelse. Klare mål og verdier kan få de ansatte til å føle seg som en vital del av bedriften, og dermed skape mening og stabilitet (Kaufmann og Kaufmann 2015, 370). Videre mener Bang (2011,14) at kultur kan betraktes som et konkurransefortrinn, og er med andre ord en svært viktig del av en bedrift.

Jacobsen og Thorsvik (2013, 127-128) mener i samsvar med Kaufmann og Kaufmann (2015, 370) at en sterk organisasjonskultur vil skape et sterkt samhold og tilhørighet. Kultur oppstår ved at organisasjoner løser oppgaver kollektivt og over tid sosialiserer nye medarbeidere inn i måten å arbeide på. Dette kan skape mestringsopplevelser som styrker engasjementet over for eksempel felles mål, samt at det kan bidra til å redusere usikkerhet (Hillestad og Yttri 2016). Når en bedrift blir tvunget til å endre seg og medarbeiderne blir nødt til å evne å omstille seg

til den nye hverdagen, utfordrer dette deres identitet og etablert praksis. Det kan forekomme at mange blir sagt opp og at flere frivillig velger å forlate bedriften. Bedriften blir derfor ufrivillig presset til en kulturendring (Hillestad og Yttri 2016).

I følge Hillestad og Yttri (2016) er det spesielt to faktorer som kan forklare hvorfor kulturens mottakelighet for endring ofte er lav. Disse kan knyttes til organisasjonens *evne* og *vilje* til å endre etablert praksis. Evnen til å endre skyldes i mange tilfeller at kulturen i noen grad er ubevisst. Dette kan representere en kollektiv kognitiv begrensning. Dette kan komme av at kultur blir et resultat og skapes av innarbeidede vaner som fører til en felles autopilot. Det er ikke alltid en tenker over hva slags kultur det er innad i avdelingen eller bedriften. Dette kan bli et problem når det oppstår endring hvor en skal evne å omstille seg det nye som skjer i bedriften, fordi en ikke har “definert” hva slags kultur en har innad i organisasjonen eller hvordan det er ønskelig at den skal være, nettopp fordi det i alle år har foregått på autopilot (Hillestad og Yttri 2016).

Kultur skapes gjennom kommunikasjon, og Jacobsen og Thorsvik (2013, 278) poengterer derfor at det er umulig å utvikle en felles kultur uten å kommunisere. Verdier og normer, samt andre forhold man ønsker skal prege kulturen, må formuleres og gjøres tydelige slik at de kan formidles til medarbeiderne (Jacobsen og Thorsvik 2013, 279). God sosialisering er en viktig faktor for å skape trygghet, som igjen er viktig for selvbilde, funksjonsevne og velvære. Sosiale nettverk, og da spesielt sosiale smågrupper slik som kolleger, er sentralt for individets psykologiske og sosiale funksjonsevne (Kaufmann og Kaufmann 2015, 328). Sosial støtte demper stressreaksjoner, da enkeltindividet blir ansett og satt pris på. Sosial støtte kan gis ved å vise interesse, omsorg og oppmerksomhet både fra ledere og kolleger, samt at ledelsen informerer godt i en krisesituasjon (Kaufmann og Kaufmann 2015, 307).

Når en kultur er skapt, er den vanskelig å endre på, i følge Karp (2014, 70). Årsaken til dette er fordi kultur gjerne tas for gitt. Når en bedrift er under endring kan ansatte ofte bli “sittende på gjerdet”, og forholder seg passive inntil de ser hvordan endringen “faller” ned. De opplever det som risikofyllt å engasjere seg enten for eller mot endringen og avventer derfor også å gjøre endringer i kulturen (Stensaker og Haueng 2016, 76). Kaufmann og Kaufmann (2015, 375) mener derimot at det ikke er en umulig oppgave å endre kultur. Som hovedregel er kulturendring en langsiktig prosess, som gjerne kan ta flere år.

3 Metode

I denne delen av oppgaven skal vi gjøre rede for valg av metode og forskningsdesign, som vi har brukt for å besvare problemstillingen. Vi har delt kapittelet inn i underkapitler med hensikt å forklare vår forskningsprosess. Formålet med forskning er å undersøke hypoteser og bringe frem troverdig og gyldig kunnskap om virkeligheten (Jacobsen 2015, 15). For å kunne gi en beskrivelse av virkeligheten må man velge ut en strategi for å kunne belyse spørsmålet man ønsker å svare på (Jacobsen 2015, 21). Forskningsdesignet er hvordan undersøkelsen organiseres og gjennomføres for å besvare problemstillingen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 419). Videre er det viktig å forsikre seg om resultatenes troverdighet og gyldighet. Til slutt vil vi også komme med kritikk til vår forskningsprosess.

3.1 Kvalitativ metode

Metode dreier seg om *hvordan* man tilnærmer seg og forsøker å “avdekke” virkeligheten, og er derfor et hjelpemiddel for å gi en beskrivelse av virkeligheten (Jacobsen 2015, 16, 21). Hva slags type informasjon man ønsker å samle inn bestemmer hvilken metode man bør velge. I samfunnsvitenskapelig metode skiller man i hovedsak mellom kvantitativ og kvalitativ metode. I kvantitativ metode samler man inn informasjon om virkeligheten i form av tall og størrelser, mens i kvalitativ metode i form av ord og meninger (Jacobsen 2015, 125). En kvantitativ forskningsstrategi krever et relativt stort antall enheter, mens en kvalitativ forskningsstrategi kan være basert på få enheter eller informanter (Ringdal 2014, 24).

Problemstillingen legger føringer for valg av fremgangsmåte og forskningsstrategi (Ringdal 2014, 24-25). Med bakgrunn i at vi ønsker å undersøke omstillingsevnen til en gitt bedrift, ser vi det hensiktsmessig å benytte oss av en kvalitativ metode. Ved å anvende oss av kvalitativ data gir det oss mulighet til å forstå hvordan mennesker fortolker og forstår en gitt situasjon (Jacobsen 2015, 133), samt få en dypere forståelse for om *de* evner å omstille seg i en tvungen endring.

3.2 Forskningsdesign

I følge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016, 69) må man ta stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres tidlig i fasen.

Forskningsdesign er “alt” som knytter seg til en undersøkelse. En forsker starter med en problemstilling og må ut i fra den vurdere hvordan det er mulig å gjennomføre undersøkelsen

fra start til mål. Kvalitative undersøkelser kan gjennomføres på mange ulike måter (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 77).

Vi har valgt et forskningsdesign basert på en enkeltcase-studie med en fenomenologisk tilnærming. Bakgrunnen for dette valget er fordi vi ønsker å se på omstillingsevnen til en bestemt bedrift i én bestemt avdeling. For å undersøke hvorvidt de ansatte har en omstillingsevne har vi brukt våre tre faktorer - ledelse, kommunikasjon og kultur - for å se om disse uavhengige variablene kan påvirke den avhengige variabelen - omstillingsevne.

Jacobsen (2015, 99) definerer enkeltcase-studie som en studie hvor man går dypt inn i en situasjon, en organisasjon eller noe annet som er klart avgrenset både i tid og rom. Ved å benytte oss av dette forskningsdesignet kan vi få detaljerte beskrivelser av virkeligheten, og vi henter inn mye informasjon fra få informanter (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 80). Vi ønsker også å få frem enkeltindividets erfaring og forståelse av omstillingsevne, og vil derfor undersøke deres væremåte og subjektive virkelighetsoppfatning (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 78).

3.3 Datainnsamling

Forskning skiller seg fra hverdagslige vurderinger ved at man samler inn dokumentasjon, også kalt data, som gjenspeiler den virkeligheten som undersøkes (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 29). Vi har benyttet oss av en deduktiv tilnærming, som vil si at man går fra teori til empiri. Ved en deduktiv tilnærming er man med andre ord påvirket av teoretiske antakelser ved søking etter empiri (Jacobsen 2015, 23). Vi begynte vår prosess med å lese oss opp på teori, og utviklet en problemstilling og faktorer med bakgrunn i våre antakelser. Både intervjuene og datainnsamlingen vil derfor være preget av våre formeninger og forventninger om hvordan teorien fungerer i praksis.

3.3.1 Dybdeintervju

Vi har benyttet oss av det Jacobsen (2015, 146) kaller for “det åpne individuelle intervjuet” som datainnsamlingsmetode. Dette er den vanligste innsamlingsmetoden innenfor kvalitativ metode. Denne metoden egner seg best når man har relativt få enheter som skal undersøkes, når man er interessert i hva det enkelte individ sier og når vi er interessert i hvordan individet fortolker og legger mening i et spesielt fenomen (Jacobsen 2015, 146-147).

Vi benyttet oss av en-til-en-intervju, da vi ønsket detaljerte beskrivelser av informantenes forståelse, erfaring og holdning knyttet til fenomenet omstilling (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 146). Temaet som ble diskutert kan også oppfattes som intimt eller personlig, og det var derfor naturlig å prate med informantene ansikt til ansikt, uten forstyrrelser.

Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016, 148) skiller mellom tre forskjellige måter å strukturere et intervju på: ustrukturert, semistrukturert og strukturert. Vårt intervju er basert på en intervjuguide, men vi ønsket å holde det åpent. Det vil si at både spørsmål, temaer og rekkefølge ikke var fastsatt og dermed varierte fra hver respondent.

3.3.2 Intervjuguide

Som nevnt har vi basert vårt intervju på en intervjuguide, dette med bakgrunn i at vi benyttet oss av et semistrukturert intervju. Vi valgte å ferdigstille formulerte spørsmål på forhånd (Ringdal 2013, 243), dette for å ha noe å støtte oss til under intervjuet. Spørsmålene ble formulert på bakgrunn av oppgavens teoretiske utgangspunkt. Våre hovedspørsmål ble laget med grunnlag i våre tre faktorer, hvor vi også la til flere underspørsmål for å få dekket eller utdypet våre hovedtemaer (Ringdal 2013, 149).

Intervjuguiden er lagt ved som vedlegg 1.

3.3.3 Utvalg

Når man skal velge hvem man skal undersøke, er det hensiktsmessig å velge de som gir mest interessant informasjon for å belyse problemstillingen (Jacobsen 2015, 194). Gjennom vår kontaktperson i Eureka, ble utvalget plukket ut basert på hvem som var tilgjengelig. Vi stilte på forhånd noen krav, blant annet at personene måtte ha vært med på omstillingsprosessen og at vi ønsket personer i ulike stillinger. Alle informantene var menn, og hadde flere års bakgrunn i bedriften.

Utvalget vårt består av fem personer i Eureka avdeling Sørumsand, som representerer ca. 45% av avdelingen. På dette tidspunktet var det kun disse som hadde mulighet til å stille på intervju, men vi ser ikke på dette som noe negativt, da vi fikk gjennomgående lik informasjon i intervjuene.

3.3.4 Gjennomføring

Vi valgte å holde intervjuene i lokalene til Eureka avdeling Sørumsand. På den måten ble belastningen til respondentene minimal, da de var under trygge og kjente omgivelser. Vi fikk tildelt et møterom, slik at intervjuene kunne bli holdt uten forstyrrelser. Under intervjuene fordelte vi det slik at en holdt intervjuet, mens den andre tok notater underveis. I tillegg tok vi lydopptak av intervjuene, med godkjenning fra respondentene. Lengden på intervjuene varierte med alt fra 20 til 40 minutter, alt ettersom hvor mye respondentene delte.

Vi startet alle intervjuer med å introdusere oss selv, samt forklare hva oppgaven vår dreier seg om. Det ble også opplyst om håndtering av lydopptak og dokumentasjon.

3.4 Transkribering og analyse

Utfordringen i kvalitative forskningsopplegg er å få noe fornuftig ut av en stor mengde, ofte ustrukturert data. Kvalitativ data snakker ikke for seg selv, de må tolkes og analysere (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 161). Første del i analysen er renskriving av intervjuer og observasjoner, også kalt rådata. Rådata er det vi sitter igjen med når vi nettopp har gjennomført et intervju eller en observasjon (Jacobsen 2015, 200).

Vi transkriberte intervjuene rett etter de ble gjennomført, da intervjuene fortsatt sto sterkt i minne. Dette innebar å rettskrive intervjunotatene og lydopptakene. For å få en helhet ut av en samtale direkte fra båndet, vil det ofte kreve at en hopper fram og tilbake i lydfilene og får dette ned på papir. Da vil en enklere kunne bevege seg fram og tilbake i en samtale og knytte svarene til hverandre (Jacobsen 2015, 201). Noen dager etter intervjuet, delte vi funnene inn i faktorene våre etter fargekoding. Slik systematiserte vi våre resultater. Ved hjelp av fargekodene, fikk vi oversikt over hvilken informasjon som gikk igjen og hvilken informasjon som ble viktig å drøfte opp mot teori. Deretter analyserte vi funnene med litteraturen til oppgaven.

3.5 Forskningsetikk

Forskningsetikk baseres på tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom forsker og de det forskes på: informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen 2015, 47).

1. Krav om samtykke - Det skal være frivillig deltakelse i undersøkelsen, og respondentene skal ha blitt tildelt tilstrekkelig med informasjon om hvilke farer og gevinster en slik deltakelse kan medføre (Jacobsen 2015, 47). Før vi startet intervjuet ga vi tydelig informasjon om hensikten med undersøkelsen, at det var frivillig å delta og at de når som helst kunne velge å trekke seg. Vi var også påpasselig med å få samtykke til å ta lydopptak av intervjuet.
2. Krav om å bli korrekt gjengitt - Vi har fullt ansvar for at data ikke skal bli tatt ut av sammenheng. For å kunne gjengi resultatene fullstendig og i riktig sammenheng, har vi benyttet oss av lydopptak. Hver enkelt respondent ble spurt om samtykke, og ble informert om at opptakene vil bli slettet ved levert bacheloroppgave (Jacobsen 2015, 51).
3. Krav om privatliv - I henhold til at enkeltpersonene skal holdes anonyme, er det ikke stilt spørsmål som kan identifisere enkeltpersonene (Jacobsen 2015, 48-49). Vi ønsket å beholde på anonymiteten til den enkelte, og unngikk derfor spørsmål om kjønn, alder og personlige preferanser.

3.6 Metodekritikk

Svakheten ved å ta i bruk kvalitativ metode er at undersøkelsen tar for seg et mindre utvalg, som kan føre til at en får et snevert innblikk i bedriftens situasjon. På forhånd av intervjuene, valgte vi tre spesifikke faktorer vi ønsket å undersøke i forhold til problemstillingen. Det kunne ha vært hensiktsmessig å se på andre faktorer i tillegg til disse, for å få en bedre forståelse av endringsprosessen til avdelingen. Med henhold til dette, ser vi også at flere informanter og avdelinger kunne ha styrket funnene og oppgaven til å bli mer pålitelig. Ved å ha færre deltakere ble det innhentet mer detaljert informasjon.

Vi forsøkte å stille åpne spørsmål og oppfølgingsspørsmål for å få så detaljert informasjon som mulig, men stiller oss kritisk til at vi er uerfarne intervjuere. Det kan ha forekommet noe ledende spørsmål, bekreftende gestikulering og viktig informasjon kan ha blitt borte under transkriberingen ved at vi har tolket feil eller tillagt meninger. Dette er noe vi har forsøkt å ha i bakhodet under hele intervjuprosessen, for å sikre at det ikke har hatt en *for* stor påvirkning på utfallet. Vi ser i ettertid at det også kunne vært interessant for oppgavens utfall å intervjuet de som ble nedbemannet, samt sammenlignet deres svar med de gjenværende sin tolkning av prosessen. Slik ville vi muligens fått mer innsikt i ledelsens håndtering.

Når man samler inn empiri er det særlig to krav som bør tilfredsstilles: empirien må være *valid* og *reliabel*. For å klare det, må man stille seg kritisk til de dataene som er samlet inn (Jacobsen 2015, 16-17). Det er derimot vanskeligere å vurdere hvor valid og reliabel en kvalitativ studie er (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 231).

3.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet knytter seg til dataen som ble hentet inn under undersøkelsen: hvilke data som ble samlet inn, hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 321). Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016, 232) mener derimot at det er lite hensiktsmessig med krav om reliabilitet til et kvalitativt studie, men man kan styrke det gjennom å beskrive forskningsprosessen.

Vi holdt intervjuene sammen, og alle respondentene har derfor hatt tilnærmet lik stimuli (Jacobsen 2015, 377). I tillegg tok vi som nevnt lydopptak av samtlige intervjuer, og transkriberte alle intervjuene umiddelbart etterpå, mens innholdet enda lå friskt i minnet. Dette mener vi styrker studiens reliabilitet, da alle sitater er korrekt gjengitt (Jacobsen 2015, 245). Intervjuene ble holdt på Eureka avdeling Sørumsand sin arbeidsplass. Følte de seg trygge nok til å si det de virkelig mente eller var de “redde” for at leder eller kolleger skulle overheøre samtalen? Dette er spørsmål man må stille seg kritisk til, da det kan hende at informantene hadde vært mer åpne om intervjuene ble holdt på en mer nøytral plass.

3.6.2 Validitet

Validitet dreier seg om i hvilken grad metoden undersøker det den skal undersøke, og om fremgangsmåten og funnene reflekterer virkeligheten (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 232).

For å forberede informantene til intervjuene, valgte vi å informere om vårt overordnede tema og hensikten med undersøkelsen. Denne informasjonen ble sendt til avdelingslederen, som videre ga informasjonen til vårt utvalg. Validiteten kan derfor ha blitt svekket, fordi vi ikke fikk kvalitetsikret informasjonen som ble gitt videre. Vi har intervjuet fem personer i samme bedrift. Dette kan ha svekket validiteten, da de kan ha pratet sammen i forkant av intervjuet. Vi valgte bevisst å ikke sende ut spørsmål på forhånd, slik at vi unngikk diskusjoner rundt spesifikke temaer.

For å styrke validiteten benyttet vi oss av et semistrukturert intervju. Dette åpner for at respondentene kan komme med spontane opplysninger som er relevant for å representere virkeligheten (Jacobsen 2015, 232). Vi var også påpasselig med å ha pauser mellom hvert intervju, slik at vi kunne kvalitetssikre at vi spurte om det vi faktisk lurte på. Vi hadde da mulighet til å omformulere eller legge til spørsmål vi så var nødvendig.

4 Resultat av datainnsamling

I dette kapitlet skal vi ta for oss de resultatene vi fikk gjennom dybdeintervjuene. Vi har valgt å strukturere denne delen ved å dele det inn i de tre faktorene. På den måten kan vi enklere systematisere våre funn opp mot teori videre i oppgaven.

Under intervjuene kommer det tydelig frem at de ansatte er lei av endringsprosessen. Til tross for at det ble lagt vekt på en prosedyremessig rettferdig og ryddig nedbemanning, mener våre informanter at de som er igjen er blitt neglisjert i en viss grad. Med grunnlag i våre faktorer kommer det frem at samtlige av informantene mener at ledelsen kunne ha håndtert prosessen på en bedre måte, samt at både kommunikasjon og kultur kunne vært bedre.

4.1 Kommunikasjon i avdelingen

Gjennom våre dybdeintervjuer, tolker vi at kommunikasjonen i Eureka avdeling Sørumsand har noen utfordringer. Det ble blant annet kommentert at det gikk tid før informasjon nådde de ansatte og at *“jeg kunne ønske ledelsen var mer på med å gi informasjon om hva som skjedde”*. Det var derimot to av informantene som var fornøyd med informasjonen som ble gitt, men at det gjerne kunne kommet hyppigere. Det ble holdt allmøter, med som oftest dårlige nyheter. Her var alle i avdelingen inkludert, og noen ganger var også noen fra toppledelsen med på disse møtene.

Det var tilsammen tre nedskjæringer på en periode på 12 måneder. Her var ledelsen raske med å informere om nedbemanningsprosessen, og det var et godt støtteapparat for de som måtte eller valgte å gå. Avdelingslederen hevder at de ga informasjon dersom det skjedde noe nytt utover nedbemanningen, men innrømmer at det ikke var igangsatt en plan for å videreføre denne informasjonen, annet enn på allmøtene. Det kommer frem at flere av medarbeiderne ønsker at det var tettere individuell oppfølging. Videre forteller avdelingslederen at han legger opp til et åpent forhold med rom for dialoger, de ansatte kan dele sin misnøye. En-til-en samtaler ble gjennomført for tre stykker som tok initiativ til dette selv.

Til tross for at det er mye negativitet rundt kommunikasjon, ser det ut til at de ansatte har forståelse for at dette er vanskelig for avdelingslederen. Det de ansatte savner mest, er informasjon om planen videre. I likhet med manglende kommunikasjonsplan, er det heller ikke satt opp en plan for fremtiden for avdelingen. Arbeidsoppgaver blir delegert samme dag, og de ansatte vet dermed ikke hva de skal gjøre fremover.

Det kommer frem fra alle informantene at rykter og sladder oppstod, både under nedgangstiden, men også i ettertid. Det er mye snakking ved lunsjbordet mellom kolleger, og i perioden 2014-2015 hvor nedbemanningen skjedde, var det også mye negativ prat. Dette kom fra de som måtte gå, og var negative til bedriften - *“det lønner seg ikke å jobbe her”* eller *“firmaet er dritt”*. En av informantene nevner at ryktespredningen skaper usikkerhet hos de ansatte.

“ei fjær blir til fem høns” - Informant 1

Det er en avdeling i Råde som ble lagt ned under nedgangstiden. Dette har de ansatte fått høre om, og under intervjuene kom det frem at dette preget de ansatte. De var i en periode alle redde for at det samme kunne skje deres avdeling. Avdelingslederen forteller oss derimot at dette ikke var noe å frykte, da deres teststasjon er unik. Eureka og oljeindustrien generelt, er avhengig av avdelingen, da teststasjonen ikke kan flyttes på. Denne informasjonen ble ikke videreført til de ansatte.

4.2 Ledelse i avdelingen

Ledelsen i Eureka avdeling Sørumsand består av én avdelingsleder. Vedkommende rapporterer og samarbeider med ledelsen fra de andre avdelingene rundt i Norge og hovedkontoret på Lysaker. Vedkommende forklarer hele omstillingsprosessen som en ryddig prosess, hvor de tok godt hånd om de som ble nedbemannet og “kjernen” som ble igjen. Dette samsvarer ikke med hva de gjenværende opplevde. De følte seg “glemt” og nedprioritert fra ledelsen, som igjen preger hvordan deres ståsted og lojalitet er til bedriften nå. Med henhold til dette, innrømmer avdelingslederen at det ble en såkalt survivor syndrome i perioden hvor mange ble nedbemannet. Det ble tatt en dag om gangen, med ingen særlig plan om hvordan situasjonen med de gjenværende skulle bli håndtert. Dette førte til at usikkerheten var høy blant medarbeiderne.

Vi stiller et oppfølgingsspørsmål til vedkommende om han tror medarbeiderne ville vært positive til å gå gjennom en tilsvarende omstilling, her kommer det frem at avdelingslederen mangler innsikt i medarbeidernes tanker:

“Vi står sterkt sammen og vi vil evne en ny endring i fremtiden” - avdelingsleder

Gjennom intervjuene med medarbeiderne kommer det frem at dette er et synspunkt de ikke deler, og alle svarte at de da ville funnet seg en ny jobb fremfor å gå gjennom en ny omstilling. Tross avdelingslederens manglende informasjon om medarbeidernes faktiske ståsted, ser han at lønnsreduksjonen har preget motivasjonen til de ansatte. Det er et stort fokus på å spare penger fra toppledelsen, som preger de ansatte. Han hevder bedriften og avdelingen gikk inn i en modus hvor man skulle spare mest mulig penger, som førte til et mindre fokus på de ansatte.

Avdelingslederen hevder medarbeiderne er tilfreds med arbeidsplassen og mener ingen er bekymret for å kunne miste jobben. Det er tydelig at dette ikke er blitt videreført til medarbeiderne, og at ledelsen og avdelingsleder burde ha satt i gang flere møter og samtaler med de ansatte for å informere og berolige dem om situasjonen. De ansatte gir uttrykk for at de er “redde” for at det som skjedde på Råde skal skje med dem. Ledelsen har ikke gitt tilbakemelding til de ansatte når det gjelder tryggheten til avdelingen, samt tryggheten til den enkelte ansatt.

Avdelingsleder sier at han opererer med en åpen-dør-kultur for å fremme en åpen og inkluderende organisasjonskultur. Det virker som at dette ikke blir benyttet av de ansatte. De forteller at både kommunikasjon og kultur kan forbedres, og at de savner mer fra ledelsen. De ansatte er ikke motivert til å sette i gang tiltak selv. Alt tatt i betraktning, er avdelingslederen svært positivt for fremtiden. I bransjen Eureka befinner seg i, vil det alltid være nedgangstider - noen større enn andre. Avdelingslederen ser på seg selv som en positiv person, og prøver å tenke på at det alltid kommer en opptur. Han ønsker også å være positiv overfor de ansatte og ser frem til en økende økonomi, ved at han kan ansette flere og sette i gang sosiale aktiviteter i fremtiden.

4.3 Kultur i avdelingen

Kultur er en av faktorene vi mener påvirker den ansattes evne til å kunne omstille seg en endring i en bedrift. Som nevnt i innledningen, har Eureka avdeling Sørumsand vært gjennom en svært omfattende nedgangsprosess fra 2014 og til i dag, hvor personalgruppen er blitt betraktelig mindre. Avdelingen er også blitt påvirket i den forstand at det er lite å gjøre, på grunn av at de har hatt en periode med få oppdrag. Dette har hatt en stor innvirkning på avdelingens kultur.

Før “oljekrisen”, ble kulturen beskrevet som livlig og med et stort engasjement over alle oppdrag som kom inn. Nå beskrives kulturen som ikke-eksisterende, hvor hver enkelt ikke føler en særlig stor tilhørighet til avdelingen. Det er tydelig at det har preget de gjenværende at en såpass stor andel av personalgruppen ble “borte”. Mange forteller at de er lei og stresset over situasjonen, som fører til minsket arbeidsglede og engasjement over arbeidsoppgavene. En slik holdning viser det seg å være jevnt over avdelingen, som preges av at ingen har motivasjon til å ta tak for å gjøre kulturen og samholdet bedre.

Når vi stilte spørsmål om hva som har preget den synkende motivasjonen til den enkelte, var det flere som svarte at lønnsreduksjonen er en stor faktor for at arbeidslysten har dalt. Det kommer tydelig frem at avdelingen styres og preges av at bedriften har dårlig økonomi. Denne faktoren er blitt en unnskyldning for hvorfor det ikke er blitt satt i gang flere tiltak, som blant annet sosiale aktiviteter som kunne ha styrket tilhørigheten og samholdet på avdelingen. Flere nevner at dette er noe de savner, og at de egentlig ikke har et ordentlig forhold til sine kolleger. Arbeidsforholdet mellom de ansatte preges også av at mange varierer hvor de jobber. Flere av stillingene krever fleksibilitet ved å kunne jobbe på andre avdelinger, samt jobbe perioder “offshore”. Under nedgangsperioden med lite oppdrag, har også dette vært en måte å løse det lite arbeidet på, ved å flytte på de ansatte for å holde de aktivt i arbeid.

Gjennom intervjuene, nevner flere at tilhørigheten og lojaliteten til avdelingen og kollegene ikke er tilstede. De mistrives ikke på jobb, men de legger heller ikke skjul på at terskelen for å skifte arbeidsplass ikke er særlig høy. Flere er på utkikk etter annen jobb og forteller at årsaken for at de fortsatt er blitt værende, er faktorer utenfor arbeidsplassen som blant annet at det er kort avstand til jobb. Dette gjenspeiles ved at samholdet innad i personalgruppen heller ikke er særlig god. Det finnes ingen drivkraft eller motivasjon til å ville stå sammen og fortsette i bedriften. De forteller at det ikke er klare mål eller visjoner om avdelingens fremtid,

dermed har de ingenting å jobbe i mot. Tross dette forteller informantene at det ikke har oppstått en konkurranse mellom dem om å vise kunnskap og prestasjoner for å styrke sin posisjon, verken nå eller på de verste nedskjæringsperiodene.

5 Analyse og drøfting

Omstilling er som tidligere nevnt noe som blir mer og mer normalt for en bedrift. Vi lever i et samfunn hvor vi er under kontinuerlig endring. Det er en rekke tiltak som en bedrift kan gjøre for å øke omstillingsevnen til de ansatte og skape ansatte som er sterkt rustet til de endringer som måtte komme, både planlagt og tvunget endring. Gjennom vårt studie har vi sett at de ansatte har relativt lav omstillingsevne, og at de tre faktorene vi mener har stor innvirkning på fenomenet *ikke* er gode nok. I drøftingen vil vi også belyse hvordan de tre faktorene henger sammen, og at mangelfull håndtering av en faktor kan medføre at de resterende faktorene blir påvirket.

5.1 Kommunikasjon

Effektiv og god kommunikasjon er en viktig faktor for at de ansatte skal være i stand til å omstille seg og godta endringene som skjer, enten frivillig eller i takt med omgivelsene.

5.1.1 “Ei fjær blir til fem høns”

Munkejord hevder kommunikasjon er et verktøy for å informere og skape forståelse, men blir kommunikasjonen brukt feil, eller i avdelingens tilfellet - nærmest ikke brukt, kan “ei fjær bli til fem høns” (Munkejord 2013, 337; Kaufmann og Kaufmann 2015, 411). En av våre informanter nevner at det har oppstått ryktespredning blant de ansatte, og at dette har skapt stor usikkerhet og bitterhet. Han sier også ordrett at “ei fjær har blitt til ti høns”, da de ikke får tilstrekkelig med informasjon. Det er mye “snakkis” som til tider blir overdrevet grunnet frustrasjon. Melberg og Mikkelsen (2014, 389) poengterer at for å få til en vellykket endring bør man utvikle en kommunikasjonsstrategi og -plan. Dersom Eureka hadde hatt en strategi og plan for å videreføre informasjonen til de ansatte, samt at avdelingsleder hadde tatt seg mer tid til å lytte og forklare situasjonen, hadde de kanskje klart å dempe usikkerheten.

Under ett av intervjuene kommer det også frem at det i nedskjæringsperiodene ble snakket negativt av de som forlot bedriften. Dette kan ha påvirket de gjenværende i større eller mindre grad. Situasjonen med avdelingen som ble lagt ned i Råde har også skapt usikkerhet og ryktespredning om at de kanskje vil lide samme skjebne. Robbins (1999, 39) anbefaler å

overkommunisere, slik at man unngår rykter. Videre nevner Robbins at ledelsen må kommunisere viktig informasjon mer enn en gang. I intervjuene ble det nevnt at de ansatte savnet mer informasjon, og at de ønsket at ledelsen var mer *på*. Ledelsen burde benyttet seg av Robbins anbefaling, og kunne dermed unngått misnøye rundt informasjonsdelingen til de gjenværende. Kommunikasjon rundt nedbemanningsprosessen var derimot god, gjennom relativt hyppige allmøter.

5.1.2 Kultur til kommunikasjon

Jacobsen og Thorsvik (2013, 280) skriver om å ha en felles kultur for å unngå feiltolkning og feilinformasjon, da medlemmene tenker og mener likt. Eureka har derimot ingen sterk og felles kultur, slik både informantene forteller oss og av det vi kan observere. Den manglende kulturen ser vi påvirker kommunikasjonen negativt, ved at de ansatte og ledelsen prater lite sammen, og medarbeiderne sprer rykter. Avdelingsleder har en åpen-dør-kultur. Dette innebærer at medarbeiderne når som helst kan komme å prate med vedkommende. Vi ser at avdelingslederen prøver å skape en organisasjonskultur som er åpen og inkluderende, men at de ansatte velger å ikke benytte seg av dette. Det kommer også frem at avdelingsleder ikke har delt at de ansatte som er igjen er svært viktig for avdelingen, og at avdelingen har en unik teststasjon. Ved å ikke dele denne type informasjon ser det ut til at avdelingslederen danner det Morrison og Milliken kaller for organisatorisk taushet (Karp 2014, 200).

For å evne en endring må organisasjonen fokusere på sine ansatte (Applebaum m.fl. 1997, 278). Karp i enighet med Melberg og Mikkelsen mener at en av de essensielle faktorene for å lykkes med dette er å gi tilbakemeldinger (Karp 2014, 69-70; Melberg og Mikkelsen 2014, 354). Ledelsen har ikke gitt tilbakemelding til de ansatte når det gjelder tryggheten til avdelingen, samt tryggheten til den enkelte ansatt. I følge Jacobsen og Thorsvik (2013, 278) skapes kultur gjennom kommunikasjon. Mangelen på tilbakemeldingskultur svekker derfor både kommunikasjonen og kulturen. Dette legger føringer for hvordan kommunikasjonsflyten er på avdelingen.

I følge Karp kan det oppstå utfordringer, dersom de ansatte hindres fra å uttrykke meninger og uenigheter. Han mener det bør skapes en kultur for dialog, diskusjon og meningsutveksling, slik at medarbeiderne føler seg hørt, samtidig som lederne har kunnskap om de ansattes ståsted (Karp 2014, 200). Avdelingsleder har ikke nok informasjon om hvordan de ansatte har det på arbeidsplassen og om de er tilfreds med deres posisjon i avdelingen. De ansatte har

heller ikke nok kunnskap fra avdelingsleder. Det er tydelig at det er blitt en ond sirkel, hvor det er en ikke-eksisterende kommunikasjonsflyt. Avdelingsleder frykter kanskje negative tilbakemeldinger og ønsker dermed ikke å “over-informere”, samt få innsyn i medarbeidernes meninger. Ut i fra våre observasjoner og hvordan vi tolker de ansattes respons på omstillingen, hevder vi at en slik åpen kommunikasjon bare ville gagnet avdelingen. Tross utfordringene som har oppstått, viser de gjenværende tillit og lojalitet ved at de har blitt værende i bedriften, og at det dermed bare ville styrket samholdet, dersom kommunikasjonsflyten fra begge sider hadde blitt forbedret.

5.1.3 Medarbeidersamtaler

De siste fire årene har ikke Eureka avdeling Sørumsand holdt hyppigere medarbeidersamtaler, til tross for den krisesituasjonen de har og enda befinner seg i. De har derimot hatt en-til-en samtaler dersom det har vært etterspurt. Tre av 14 personer valgte å etterspørre dette, men dette var da med eget initiativ og ikke noe ledelsen direkte tilbød. En medarbeidersamtale skal, i følge Melberg og Mikkelsen (2014, 208), være knyttet til den enkeltes spesielle situasjon og behov. I den situasjonen Eureka befinner seg i nå, kan det tenkes at enkeltindividene i avdelingen hadde hatt behov for en samtale rettet mot en selv og deres håndtering. Ved å starte med den enkelte, kunne Eureka kartlagt vedkommende sitt ståstedet, og funnet både individuelle og felles tiltak.

Ved å gjennomføre hyppigere medarbeidersamtaler kunne avdelingsleder unngått en rekke misforståelser og ryktespredning. I tillegg kunne de ha delt mer informasjon som den enkelte kanskje har og enda føler behov for å få - som igjen kunne økt motivasjonen til de ansatte. Ved at de vet at avdelingen er trygg på grunn av teststasjonen, og at de kunne fått mer trygghet i at det er “kjernen” som er igjen, kunne mye av usikkerheten blitt redusert.

5.2 Ledelse

At ledere evner å utøve god ledelse som vil motivere og engasjere de gjenværende under endring, er en viktig faktor for at medarbeiderne skal ha vilje til å omstille seg.

5.2.1 Mellomlederens rolle

Melberg og Mikkelsen (2014, 363) hevder mellomledelse blir sett på som en potensiell “propp” i systemet, som har muligheten til å stoppe eller forsinke omstillingene. Som en årsak

til nedgangstiden som oppsto i bransjen, så de seg nødt til å sette i gang med en nedbemanningsprosess. Avdelingsleder hevder denne prosessen ble håndtert på en så god måte som mulig tross omstendighetene, og at han mestret å opprettholde god kommunikasjon overfor de ansatte med en åpen-dør-kultur. Det var full åpenhet når det ble satt i gang kutt av personalgruppen, og de ansatte ble aldri holdt skjult for informasjon. Selv om det alltid vil lønne seg med en åpen kommunikasjon til medarbeiderne, er det i følge Melberg og Mikkelsen (2014, 364) ulike fallgruver som kan følge med en slik åpenhet. Det var mange på avdelingen som valgte å slutte frivillig som følge av usikker fremtid i bedriften. Dette medførte at det ble noen enklere valg å ta for ledelsen, men også en utfordring i form av at de mistet kompetente medarbeidere som de gjerne ville beholdt.

Til tross for avdelingsleders formening om at de har en åpen-dør-kultur med åpenhet for å kunne snakke om det som foregår, ser det ut til at kommunikasjonen fra mellomleder ikke er nådd ut til de ansatte, med andre ord at det har oppstått en “propp” som Melberg og Mikkelsen (2014, 363) beskriver at kan forekomme. Det er tydelig at det ikke er blitt formidlet hva medarbeidernes rolle på avdelingen er etter omstillingen, som har ført til at de ansatte er forvirret og usikre på deres viktighet i Eureka. Som nevnt under avsnitt 5.1.1 anbefaler Melberg og Mikkelsen (2014, 389) at bedrifter som har en plan og strategi for hvordan en omstilling skal håndteres, har større sjanse for å lykkes med å få med seg medarbeiderne på endringen. Dersom mellomleder sammen med ledelsen hadde satt sammen en slik håndteringsplan i forkant, ville de muligens stilt seg mer forberedt til ulike situasjoner som har oppstått og da kunne håndtert reaksjoner og behov fra de ansatte bedre.

5.2.2 Skape trygghet og motivasjon gjennom mål

Ledere har en stor påvirkningskraft når det gjelder medarbeidernes organisasjonsatferd. Dette kan utøves både direkte og indirekte, og legge føringer for hvordan deres tanker og holdninger vil være til en forandring på arbeidsplassen (Jacobsen og Thorsvik 2013, 417-418). I samsvar med teorien Jacobsen og Thorsvik deler om direkte og indirekte ledelse, får vi inntrykk av at avdelingsleder tar i bruk noe direkte ledelse. Avdelingsleder fører ledelse gjennom samhandling og kommunikasjon, tross at vi ser at det er oppstått noen hull på disse områdene, er det gjennom fysisk møte med medarbeiderne og e-post ledelse blir utøvet. Vi ser derimot at det ville ha gagnet avdelingen, dersom det hadde blitt ført en indirekte ledelsesform på lik linje med direkte. Det kommer tydelig frem i intervjuene fra både avdelingsleder og medarbeiderne at det ikke finnes mål og strategier for fremtiden eller for å

styrke kulturen på avdelingen. Thornhill og Gibbons forenlig med Applebaum m.fl. indikerer at ledelsen må vise at den har tro på bedriftens videre fremtid for at de skal kunne lykkes, og ikke minst for at de ansatte skal trives på arbeidsplassen (Thornhill & Gibbons 1995, 8-9; Applebaum m.fl. 1997, 282-283).

De gjenværende har behov for informasjon om fremtiden og en visjon i forhold til arbeid mot å redusere usikkerheten (Thornhill & Gibbons 1995, 8-9; Applebaum m.fl. 1997, 282-283). Under nedbemanningsprosessen ble det opprettet tiltak og en plan for de som ble “borte”, for å sørge for at dette ble en ryddig og fredelig prosess. Dette førte til at de som faktisk fikk beholde sin posisjon i Eureka, ble nærmest “glemt”. De hadde ingen plan eller strategi for de gjenværende. I samsvar med å ha tro på bedriftens videre fremtid, er det viktig at ledelsens omtanke ikke bare gjelder de som fratrer, men i like stor grad de som skal fortsette i virksomheten. Applebaum m.fl. (1997, 280-283) hevder at for å motivere de ansatte til å være effektive og prestere godt, må ledelsen kommunisere åpent med de gjenværende. Dette må også gjøres for å bygge og beholde tilliten.

De trenger stabilitet og noe å jobbe mot, slik Karp (2014, 250) kaller stabilitetsledelse. Avdelingsleder i samarbeid med ledelsen høyere opp, burde fokusert mer på å ha faktiske mål og visjoner for fremtiden. Det ble tatt en dag om gangen, med ingen særlig plan om hvordan situasjonen med de gjenværende skulle bli håndtert. Dette førte til at usikkerheten var høy blant medarbeiderne. Dette kan også overføres til fordelen ved å føre transformasjonsledelse under en slik omstilling Eureka avdeling Sørumsand har vært gjennom. Denne ledelsesformen omhandler i stor grad å inkludere de ansatte i endringen (Lysø og Fjellvær 2014, 295). Applebaum m.fl. (1997, 285) hevder at ved å inkludere de ansatte i å identifisere hva som må endres, kan de stå mer sammen om endringen. Dersom de ansatte opplever endringen som ustabil og noe å være “redd” for, nettopp slik det har resultert i denne bedriften, vil ikke de ansatte evne å gå gjennom en lignende prosess i fremtiden, fordi de forbinder omstilling med noe negativt.

Å utøve god ledelse under endring baseres mye på om lederen evner å kommunisere med sine medarbeidere. I følge Melberg og Mikkelsen (2014, 365) handler kommunikasjon i en omstillingsprosess om å formidle et målrettet budskap, kommunisere krav og forventninger, oppgi konsekvenser for omstillingen samt vise tillit og trygghet. Slik det tolkes gjennom våre intervjuer med de ansatte, samt avdelingsleder, er usikkerhet og utrygghet to av de største

årsakene til at medarbeiderne sitter igjen med følelse av misnøye for omstillingsprosessen. Det er ikke blitt skapt en arena for trygghet på avdelingen.

Avdelingsleder forteller at det er “kjernen” som er igjen i personalgruppen og det er et ønske at disse menneskene skal bli værende i Eureka. Dersom dette hadde blitt videreformidlet av mellomleder, ville muligens mye av utryggheten vært unngått. Tross at dette er informasjon medarbeiderne ikke besitter, har de likevel tillit og bærer ikke noe nag til hvordan situasjonen er blitt håndtert. De støtter avdelingslederens fremgangsmåte og mener det ikke er stort mye annet han kunne ha gjort, på grunn av bedriftens manglende ressurser og muligheter. Lysø og Fjellvær (2014, 295) betrakter det som viktig at en leder evner å skape tillit, beundring, lojalitet og respekt fra sine medarbeidere, noe som avdelingsleder har mestret. De hevder derimot at dette vil skape et klima for endring i organisasjonen, noe vi ser ikke har vært tilfellet med avdeling Sørumsand.

5.2.3 Motivere de ansatte

Motivasjon er en viktig faktor for at de ansatte skal evne å lykkes med en omstilling. Styring av motivasjon omhandler såkalte “pull”-strategier. Melberg og Mikkelsen (2014, 364) hevder dette innebærer å gi skryt og tilbakemelding, samt omstrukturere oppgaver i tråd med motiverende faktorer og anerkjenne kompetanse ved å søke råd og involvere medarbeiderne. På Eureka avdeling Sørumsand ble flere av de ansatte, som ønsket, stasjonert og forflyttet til andre avdelinger som for eksempel at noen er blitt utstasjonert til utlandet. Dette skaper rom for utvikling, innhente nye impulser og legger til rette for kunnskapsdeling. Dette forutsetter at de evner å utnytte denne kunnskapen og ta den med tilbake, slik at avdelingen også kan utvikle seg.

Dersom ledelsen evner å implementere, motivere og kommunisere med medarbeiderne, vil dette føre til mer positivitet tilknyttet til endringen (Melberg og Mikkelsen 2014, 364). De ansatte på avdelingen har fått en negativ opplevelse tilknyttet omstillingen de nå har vært og går igjennom. De forteller gjennom intervjuene at de kommer til å slutte, dersom det kommer en ny endring som forutsetter at de må omstille seg i fremtiden. Ledelsen bør derfor jobbe med å skape trygghet gjennom å kommunisere bedre og fokusere på motivasjonen til de ansatte som ble igjen. Vi hevder dette kunne blitt gjort ved å kommunisere *mer* med de ansatte.

Robbins (1999, 39) hevder at virksomheter i endring, bør overkommunisere til de gjenværende. I punkt 5.1.1 drøftet vi dette i forhold til ryktespredning, men i denne sammenheng omhandler det at ledere deler viktig informasjon til de ansatte, slik at de ikke føler seg utelatt. Dette vil også prege de gjenværende sin motivasjon, ved at de får informasjon om at de er viktig for avdelingen og at deres kunnskap betyr noe. Ved å føre slike “enkle” grep, som ikke koster bedriften eller mellomleder særlig store ressurser, ville det muligens ført til lojale medarbeidere som har positive følelser knyttet til det å gå gjennom en omstillingsprosess.

5.3 Kultur

Kultur er viktig for å at de ansatte skal trives på jobb. Et godt miljø vil styrke samholdet mellom kollegene, som igjen vil legge føringer for at de vil evne å omstille seg en ny hverdag.

5.3.1 Hva slags kultur har vi?

I følge Karp (2014, 70) er en kultur vanskelig å endre på, når den allerede er skapt. Årsaken til dette er fordi kultur gjerne tas for gitt. I følge Hillestad og Yttri (2016) kan kultur være et resultat av innarbeidede vaner som til slutt fører til en felles autopilot. Under intervjuene har de ansatte problemer med å definere hva slags kultur det er innad i bedriften. De fleste forklarer at de møter opp på jobb for å få “jobben gjort”, uten å måtte ha et sosialt forhold til sine kolleger. Autopiloten kan ha foregått over lang tid, slik at det har blitt en ubevisst handling, og som ikke blir vurdert som en årsak til at kulturen er nærmest ikke-eksisterende.

Når en bedrift blir tvunget til å endre seg og medarbeiderne blir nødt til å evne å omstille seg til den nye hverdagen, utfordrer dette deres identitet og etablert praksis. I følge Hillestad og Yttri (2016) kan det forekomme at mange blir sagt opp og at flere frivillig velger å forlate bedriften. Bedriften blir derfor ufrivillig presset til en kulturendring. Avdeling Sørumsand har mistet nærmere 30 kolleger som fører til konsekvenser i form av at arbeidsoppgaver endres, eller at en får mer å gjøre. Det er tydelig at det har preget de gjenværende at en såpass stor andel av personalgruppen ble “borte”. Fokuset har ligget på alle de organisatoriske endringene og det praktiske rundt avdelingen, men er det her kulturen er blitt glemt? Hillestad og Yttri (2016) hevder at når endring forekommer, blir man også presset til å endre kulturen på arbeidsplassen. Årsaken til dette er fordi bedriften åpenbart ikke er den samme som den

var. Det ser ut til at avdeling Sørumsand ikke har tatt til betraktning at en uendret kultur innad, kan være en faktor til hvorfor ting ikke fungerer som det skal.

Kaufmann og Kaufmann (2015, 370) skriver at organisasjonskulturen kan bidra til å øke medarbeidernes identitetsfølelse, og at klare mål og verdier kan få de ansatte til å føle seg en del av bedriften. På avdeling Sørumsand har de uklare mål. Dette kan i følge Hillestad og Yttri (2016) føre til stor usikkerhet. Usikkerheten som har oppstått på arbeidsplassen merkes fort, både når vi intervjuer den enkelte ansatt, men også når vi går gjennom det tomme lokalet. Usikkerheten har skapt en kultur hvor de ansatte sprer rykter (Kaufmann og Kaufmann 2015, 411). De er også usikre på hvilken rolle og fremtid de har i bedriften. Mål og verdier er derfor viktig i enhver bedrift, for å unngå usikkerhet blant de ansatte.

Tre av til sammen 14 ansatte er som nevnt i punkt 5.2.3 forflyttet til utlandet.

Avdelingslederen har klart å omstrukturere både oppgaver og personer, slik Melberg og Mikkelsen (2014, 365) hevder skaper motivasjon. For å berolige medarbeiderne og løse den lave aktiviteten, er dette et godt tiltak ledelsen har satt i gang. Det er derimot et tiltak som ikke påvirker de ansatte som er igjen på avdelingen, før de utstasjonerte kommer tilbake med ny kunnskap. Motivasjonen innad i avdelingen er lav, noe som har stor effekt på kulturen og arbeidsmiljøet. De gjør de arbeidsoppgaven som må gjøres, men utfører ikke noe mer utover det.

5.3.2 Påvirket av ytre motivasjon

Ytre faktorer har påvirket motivasjonen og engasjementet til de ansatte. Lønnsreduksjonen som de aller fleste av de ansatte har blitt rammet av, har tydelig påvirket både den enkelte ansatt, men også kulturen innad i avdelingen. Kaufmann og Kaufmann (2015, 129) beskriver disse faktorene som ytre motivasjon, hvor man styres av belønning i blant annet form av lønn, bonus eller stillingsopprykk. Alle informantene nevnte at lønnsreduksjon er en av de største faktorene til hvorfor de “mistrives” på avdelingen. De forteller at de ikke har den drivkraften eller motivasjonen til å ville yte sitt beste eller gjøre en ekstra innsats for at også arbeidsmiljøet skal forbedres. På avdelingen ser man at det har blitt en overfokusering på ytre belønning, som har påvirket arbeidsgleden til de ansatte. Dette har satt et spor i kulturen og hvordan de ansatte har det på jobb. Ingen viser særlig stort engasjement eller tar initiativ til å forbedre miljøet på jobb, nettopp fordi de ikke føler de blir belønnet nok.

Teorien hevder at indre motivasjon er “sunnere” og bedre for bedrifter, fordi de ansatte vil jobbe mer på “egen motor”. Dette vil føre til at det er en motivasjon som er mer stabil over lenger tid (Kaufmann og Kaufmann 2015, 129). I følge ledelsen er det tydelig at en lønnsreduksjon måtte til på grunn av den økonomiske belastningen etter nedgangsperioden. Likevel mener vi at å fokusere på å styrke de indre faktorene og vedlikeholde gleden over å komme på jobb, kunne blitt håndtert ved å skape andre gleder enn ytre faktorer. De kan blant annet fokusere på å forbedre tilbakemeldingskulturen, arrangere sosiale aktiviteter, samt tilby karrieremuligheter og utvikling for den enkelte.

5.3.3 “Sittende på gjerdet”

Når en bedrift er under endring kan ansatte ofte bli “sittende på gjerdet” og forholder seg passive inntil de ser hvordan endringen “faller” ned. Stensaker og Haueng (2016, 76) hevder medarbeiderne opplever det som risikofyllt å engasjere seg enten for eller mot endringen og avventer derfor også å gjøre endringer i kulturen. Gjennom vår analyse av intervjuene ser vi at en slik "sittende på gjerdet"-effekt har oppstått. De ansatte på avdeling Sørumsand nevner at det er mangel på og savn etter sosiale aktiviteter på arbeidsplassen. Det virker derimot som at de ansatte ikke tør å ta initiativ til å gjøre noe med dette, da det ser ut til at de venter på at situasjonen skal bedre seg. Det kan også virke som at de ansatte legger alt ansvar på ledelsen og avdelingsleder - og ser ikke selv at de også kan være bidragsytere til å gjøre hverdagen og kulturen bedre.

Avdelingsleder, samt flere av medarbeiderne, mener dårlig økonomi er hovedårsaken til at det ikke er blitt satt i gang sosiale aktiviteter for å fremme kulturen. En av informantene forteller at han savner et miljø hvor kollegene tar lønningspils, drar på bowling eller gjør noe sosialt sammen. Vi mener dette er “enkle” tiltak som kunne styrket tilhørigheten og samholdet på avdelingen, som igjen ville ført til større lojalitet og positive opplevelser - tross omstillingen de har vært gjennom. I følge Kaufmann og Kaufmann (2015, 328, 307) er sosial støtte en viktig faktor for å skape trygghet, som igjen legger føringer for selvbilde, funksjonsevne og velvære. Slik støtte kan gis ved blant annet å vise interesse og oppmerksomhet fra kolleger, samt at ledelsen informerer godt om “krisesituasjoner” i bedriften og avdelingen. Det er med andre ord både de ansattes og ledelsens ansvar å gi sosial støtte, og det kan se ut til at begge parter kan bidra mer. De ansatte trenger å føle på en felles kultur, noe som igjen kan gjøre det enklere for dem å gi sosial støtte til sine kolleger.

5.4 Hvordan påvirker dårlig erfaring omstillingsevnen?

Med mangel på god kommunikasjon og tilbakemelding, en ledelse som mangler klare planer og strategier og en kultur som er nærmest ikke-eksisterende, har avdeling Sørumsand utviklet det Hilsen (2009, 9) definerer som “trussel-rigiditet-respons”. Dette er en rasjonell motstand til omstilling, da det bygger på erfaringer. Fordi de ansatte ikke har fått en god opplevelse av endringen, har det ført til at de føler seg truet og dermed responderer med motstand. Dette kan føre til at de ikke vil evne en ny omstilling, basert på tidligere dårlig erfaring.

Omstillingsevne er viktigere nå mer enn før, da man lever i et samfunn hvor endring skjer hyppigere. Bedrifter er nødt til å planlegge mer og bedre, samt være forberedt på reaktive omstillinger (Kaufmann og Kaufmann 2015, 377). Dersom bedrifter ikke evner å skape en omstillingsevne til sine medarbeidere, kan ”trussel-rigiditet-respons” bli en realitet for mange bedrifter. Ved å tilrettelegge for god kommunikasjon, en synlig og støttende ledelse, samt fokusere på å beholde en god kultur, kan bedrifter få ansatte som forbinder omstilling med noe positivt fremfor noe negativt. Hvis de ansatte forbinder omstilling med noe negativt, vil de ikke evne å gå gjennom lignende prosesser i fremtiden.

6 Avslutning

Hensikten med denne bacheloroppgaven har vært å belyse omstillingsevnen til ansatte som er igjen, etter en tvungen endring. Vi har sett på en mindre bedrift som har gått gjennom en endring de har måttet gjort i takt med endringene i omgivelsene. Basert på samfunnsdebatten som foregår i dag, ser man at omstillingsevne er viktigere enn noen gang. Derfor mener vi at tilfellet i avdeling Sørumsand, også kan være tilfellet hos andre bedrifter som går gjennom samme situasjon. Når vi startet denne prosessen ønsket vi å gå inn med et åpent sinn, likevel dannet vi antakelser om faktorer som ville fremkomme av intervjuene.

6.1 Konklusjon

Våre funn viser at de ansatte på avdeling Sørumsand ikke evner å omstille seg. Det kommer også frem at de ansatte føler seg ”glemt”, ved at det var de som forlot bedriften som fikk mest fokus. Gjennom teori anbefales det å benytte seg av planer og strategier gjennom tydelige mål. Vi ser at avdeling Sørumsand mangler dette, og at dette er en faktor som vi i stor grad hevder påvirker omstillingsevnen negativt. Dersom bedrifter generelt er gode på mål og planer, kan de unngå samme skjebne som avdeling Sørumsand.

Videre viser funnene våre at faktorene påvirker hverandre, og at det har en sammenheng for hvorfor de ikke evner å omstille seg. Jobbusikkerhet er blitt en del av hverdagen for de ansatte, hvor ryktespredning og svak kommunikasjonsflyt har oppstått. Redegjørelsen for teori og forskning i kapittel 2 viser at en bedrift må overkommunisere til de gjenværende for å lykkes med en omfattende endring. Ledelsen, og spesielt mellomledelsen bør gå frem som rollemodeller for hvordan kommunikasjonen skal fungere i bedriften. I avdeling Sørumsand har avdelingsleder blitt en “propp” i systemet, hvor informasjonen ikke kommer frem. De ansatte er ikke motivert, dette med bakgrunn i mangel på mål og strategi, men også på grunn av lønnsreduksjon og savn etter sosiale aktiviteter for å fremme kulturen.

Avdeling Sørumsand har dannet en “trussel-rigiditet-respons” med bakgrunn i manglende håndtering av kommunikasjon, ledelse og kultur. De ansatte har opplevd ustabilitet over en lengre periode, og har opparbeidet en “redsel” for endring. Fordi håndteringen har ført til en negativ tilknytning til omstilling, har de ansatte dannet en rasjonell motstand basert på erfaring. Dersom bedrifter legger et fokus på de ansatte og deres ressurser, og får de til å se på omstilling som noe positivt, vil de kunne danne en omstillingsevne. De ansatte vil da kunne respondere med å se muligheter fremfor tap av det bestående.

Avslutningsvis konkluderer vi med at hvordan ledelsen kommuniserer til de ansatte vil påvirke samholdet i bedriften. Vi ser det hensiktsmessig å påpeke at bedriften må samarbeide, ved at både ledelsen og de ansatte tar initiativ, for å evne å omstille seg.

6.2 Forslag til videre forskning

I dette kapitlet ønsker vi å belyse alternative aspekter som kan forskes på innenfor omstillingsevne. Tatt i betraktning av vår tids- og ressursbegrensninger, har vi ikke hatt mulighet til å se på flere faktorer som kan påvirke omstillingsevnen. Vi har utelukkende lagt fokus på våre tre faktorer. Med grunnlag i dette har vi sett bort fra andre faktorer som vår datainnsamling har hentet inn. I en større kvalitativ undersøkelse ville det derfor ha vært interessant å sett på hvilke andre faktorer som spiller inn på omstillingsevne. Vi ser heller ikke bort fra at en kvantitativ tilnærming kunne belyst problemstillingen på en mer generell basis.

Gjennom vår undersøkelse har vi kun sett på ansatte som har vært en del av omstillingen, og som også har blitt igjen i avdelingen. Dersom vi hadde utvidet utvalget, enten ved å inkludere

flere avdelinger eller ansatte som måtte gå, kunne vi utvidet perspektivet vårt. Med tanke på videre forskning hadde det også vært interessant å sammenligne omstillingsevnen til de som ble igjen og de som forlot bedriften. Våre funn baserer seg i Eureka, men til videre forskning kan det være interessant å sammenligne funnene med andre virksomheter i oljeindustrien. Selv om vårt utvalg er lite, kan det likevel gi forståelse for lignende situasjoner i andre bedrifter.

7 Litteraturliste

Amundsen, Oscar og Trond Kongsvik. 2008. *Endringskynisme*. Oslo: Gyldendal norsk Forlag AS.

Appelbaum, Steven H., Claude Delage, Nadia Labib, George Gault. 1997. *The survivor syndrome: aftermath of downsizing*. Career Development International, Vol. 2 Issue: 6, pp. 278-286, Lesedato 11. januar 2018:

<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/13620439710178639>

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

Brochs-Haukedal, William. 2011. "Ledelse og kunnskapsarbeid: motivering av autonome medarbeidere". I Ståle Einarsen og Anders Skogstad (red.) *Det gode arbeidsmiljø*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Hennestad, Bjørn W. og Øivind Revang. 2012. *Endringsledelse og ledelsesendring*. I samarbeid med Fred H. Strønen 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Hillestad, Tore og Birgitte Yttri. 2016. *Hvordan kan kulturutvikling bidra til økt innovasjon og omstilling*. Magma (7). Lesedato 18. april 2018: <https://www.magma.no/hvordan-kan-kulturutvikling-bidra-til-okt-innovasjon-og-omstilling>

Hilsen, Anne Inga. 2009. *Omstilling: en veiledning for arbeidsgivere, tillitsvalgte og ledere*. Oslo. Side 1-14. Lesedato 5. februar 2018: <http://mag.idebanken.org/omstillingB/13/>

Iversen, Cecilie Bäckström, Elin Mollestad og Torstein Nesheim. 2009. *Nedbemanning i Dagbladet: Hvordan reagerer de ansatte*. Magma (7). Lesedato 30. april 2018: <https://www.magma.no/nedbemanning-i-dagbladet-hvordan-reagerer-de-ansatte>

Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm AS.

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. Utg. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Kvernes, Olav. 2016. *Nøkler til en god omstilling*. Oslo. Side 1-7. Lesedato 8. februar 2018:
<http://mag.idebanken.org/sparebank1/>

Lyngdal, Lars Erik. 1992. *Organisasjonsutvikling i teori og praksis*. 2.utg. Oslo: TANO A.S.

Lysø, Ingunn Hybertsen og Hilde Fjellvær. 2014. "Lederutvikling - perspektiver, praksiser og paradokser". I Mikkelsen, Aslaug og Thomas Laudal (red.) *Strategisk HRM 2 - HMS, etikk og internasjonale perspektiver*. 1. utg. Oslo: Cappelen Damm AS.

Melberg, Kjersti og Aslaug Mikkelsen. 2014. "Strategisk HRM og endring i organisasjon". I Mikkelsen, Aslaug og Thomas Laudal (red.). *Strategisk HRM 2 - HMS, etikk og internasjonale perspektiver*. 1. utg. Oslo: Cappelen Damm AS.

Munkejord, Keith. 2013. "Effektiv endringskommunikasjon i organisasjoner". I Peggy Simcic Brønn og Jan Ketil Arnulf (red.). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. 1.utg. Oslo: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Robbins, Stephen P. 1999. *Layoff survivor sickness: A missing topic in organizational behaviour*. Journal of Management Education, Vol 23 Issue: 1, pp. 31-43, Lesedato 18. april 2018:
<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/105256299902300104>

Stensaker, Inger og Anne Cathrin Haueng. 2016. *Omstilling. Den uforutsigbare gjennomføringsfasen*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Thornhill, Adrian & Andrew Gibbons. 1995. *The positive management of redundancy survivors: issues and lessons*. Employee Counselling Today. Vol. 7 Issue: 3, pp. 5-12, Lesedato 16. april 2018:
<https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/13665629510091060>

Vedlegg 1: Intervjuguide

INNLEDNING

- Ønske velkommen. Takke informanten for at han/hun har sagt seg villig til å dele sine egne erfaringer, tanker og holdninger til dette temaet.
- Presentasjon av meg selv: yrke, arbeidsplass, studerer HR og Personalledelse
- Introduksjon av tema og problemstilling: *Hvordan påvirker endringer omstillingsevnen til de som er igjen?*
- Vise informasjonsskriv - vi vil notere underveis

BAKGRUNN / LIVSSITUASJON

- Hvilken stilling har du nå?
- Arbeidstid/skiftarbeid.
- Hvor lenge har du arbeidet i firmaet?
- Hensikten med studien - hvordan opplevdes denne perioden for deg?

SPØRSMÅL:

1. Hvordan oppfattet du bedriften før endringen, og hvordan oppfatter du den nå?

- Er kulturen endret?
- Samme/nye verdier
- Lojalitet til bedriften - endret seg?
- Har dere nye mål?

2. Hvilke utfordringer opplevde du ved omstillingen personlig?

- Hvordan mestret du disse?
- Ble det satt i gang noen felles tiltak?
- Opplevde du å måtte skifte type arbeidsoppgaver/avdeling?
- Fikk du mer arbeidsoppgaver? Hvordan opplevdes det? (Overload av arb.oppg)
- Hvordan opplevdes tap av kolleger/venner?

3. Hvilke utfordringer opplevde du personlig i organisasjonen og blant medarbeidere?

- Fikk dere ta en del i endringen?
- Fikk du dele følelser og tanker rundt situasjonen og ble dette tatt hensyn til..?
- Fikk dere komme med innspill til hvordan prosessen skulle takles?

- Følte du at du fikk tilstrekkelig med informasjon rundt prosessen, både før, under og etter? Hvor kom informasjonen fra? (toppleidelse, nærmeste leder, kolleger) Hvilke kommunikasjonskanaler kanaler?
- Ble det mye ryktespredning/usikkerhet rundt det som foregikk? (Snakkis med kolleger - "hva er det som foregår?")
- Hvordan utviklet samarbeidet med kollegene seg? (konkurransse, silo jobbing)
- Usikkerhet/motstand

4. Hvordan opplever du arbeidsmiljø på avdelingen?

- Bedre eller dårligere enn før?
- Hva gjorde du og dine kolleger for å opprette et godt arbeidsmiljø under omstillingen?
- Ble det satt i gang spesifikke tiltak fra ledelsen?

5. Hvordan ser du på fremtiden for bedriften?

- Bekymring for fremtiden din i bedriften - hvordan påvirker det deg?
- Er det noe du mener bør tas med videre/endres på ved en ny omstilling/endring som var bra/dårlig?

6. Omstillingsevne - holdninger

- Hvordan har denne endringen påvirket deg?
- Engasjementet etter endringsprosessen
- Vil du takle en ny endring?
- Holdninger til endring/motivasjon/vilje til å bidra - min rolle ved neste endringsprosjekt

AVSLUTNING

- Er det noe mer du ønsker å tilføye før vi avslutter? Noe jeg ikke har spurt om som er viktig for deg å få frem?
- Takke for deltakelsen.
- Dersom informant har noen spørsmål i etterkant kan han/hun ta kontakt. Minne om telefonnummer og e-mailadresse.