

# MASTEROPPGAVE

Emnekode:

Navn på kandidat:

BE323E

Morten Remman og Eirik Indahl

Hvordan nedbemanne ved hjelp av  
positivt lederskap?

---

Dato: 19.05.2017

Totalt antall sider: 90

## Sammendrag

### Bakgrunn og problemstilling

Ideen til masteroppgaven ble til en dag vi satt sammen og diskuterte hverdagslige utfordringer, og kom inn på tema knyttet til nedbemanning. Vi er begge genuint opptatt av problemstillingen og ønsker derfor å se nærmere på tematikken som det ikke er så mye forskningsmateriale på.

Omstilling er et felles begrep som benyttes til å beskrive ulike endringer i arbeidslivet. For mange er omstilling identisk med nedbemanning eller rasjonalisering. Vår erfaring er at nedbemanning er en tilbakevennende problemstilling i næringslivet. Det er en strukturendring som følger konjunktorene i det makroøkonomiske bildet, og har de senere årene vært benyttet aktivt som strategi. Enten fordi man rammes av krav om effektivisering, markeder endres og konkurransen skjerpes, teknologien endres, eller fordi bedriftseiere ønsker større utbytte fra virksomheten.

Gjennom egne erfaringer har vi opplevd hvordan virksomheter tilnærmer seg en nedbemanningsprosess. Vi har varierende oppfatning om hvor vidt det foreligger en plan knyttet til hvordan en skal nedbemanne og samtidig å opprettholde positivitet og produktivitet. Det er begrenset med faglitteratur og forskning knyttet til nedbemanning, noe som har gitt oss noen utfordringer, men muligens mange flere «aha-opplevelser» knyttet til problemstillingen.

### Hvordan nedbemanne ved hjelp av positivt lederskap?

Da vi startet arbeidet hadde vi en formening om hva vi ville se nærmere på. Vi har brukt tid på å utforme problemstillingen «*Hvordan nedbemanne ved hjelp av positivt lederskap*», og forskningsspørsmål som kunne gi oss en tilnærming vi kunne jobbe videre med. Ut i fra valgt problemstilling kom vi frem til følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan skal/kan ledere lede i en nedbemanningsprosess?
2. Hvordan kan positivt lederskap begrense «Survivor Syndrome» for de gjenværende ansatte i en nedbemanningsprosess?
3. Hvordan kan selvledelse bidra til at ansatte kommer styrket ut av en nedbemanningsprosess?

## **Teorigrunnlag**

I en tilnærming som vår oppgave retter seg har det vært spennende å se på hvilket teoretisk grunnlag man skal legge seg. Problemstillingen er det ikke gjennomført mye forskning på, så vi har sett på teorier som tar oss i retning av menneskelige reaksjoner ved endringsprosesser. Dette fordi en nedbemanning på den ene siden kan sees på som en stor og nødvendig endring av struktur i virksomheten, og på den andre siden som en omfattende endring for hvert enkelt individ i bedriften. Dette er endringer som kan få store konsekvenser for de som må avslutte sitt arbeidsengasjement, og som vil påvirke de som er igjen etter prosessen.

## **Metode**

Masteroppgaven representerer en kvalitativ studie hvor vi har benyttet kvalitative forskningsintervjuer som metode, da med dybdeintervju av seks intervjuobjekter fra to forskjellige virksomheter og egenerfart empiri. Vi har gjort en skjematisk analyse av innholdet for å enklere kunne se sammenhenger og finne tendenser knyttet til de problemstillinger vi har skissert. Dette har ført til en mer meningskategorisering og temasentrert tilnærming av problemstilling.

## **Resultat og konklusjon**

Vi ser helt klare tendenser i vårt forskningsmateriale, noe som har vært med å drive oss videre i arbeidet med å analysere data og få «anvendelig» informasjon ut av dette. Via forskningsspørsmålene som tidligere er skissert har vi fått data som viser tendenser i retning av noe en kan anse som kvalitativt og retningsgivende med tanke på problemstillingen.

Informantene er entydige i viktigheten av god kommunikasjon, klar og tydelig informasjon og viktighet av forståelse for hvordan en slik prosess går inn på hvert enkelt individ i organisasjonen. Resultatene som kommer frem i denne oppgaven kan gi et nyttig bidrag til kunnskapen knyttet til feltet nedbemanning. Tidligere har det vært tendenser til ensidig fokus på effektivisering og mindre fokus på enkeltindividene som berøres i prosessen. Studiets resultater kan gi grunnlag for å hevde at positivt lederskap kan benyttes aktivt for å skape ny giv og positivitet i en organisasjon som er i endring, dette på tross av at en slik prosess kan være drevet av økonomi og kutt.

## **How to downsize through positive leadership?**

The idea of this Master's thesis was born one day we discussed everyday challenges at work, and stumbled over topics related to downsizing. We are both genuinely concerned with the issue and therefore wanted to look more into details of this topic, as there is little research material available.

Through our own experience, we have observed how different businesses approach downsizing processes. In many cases it is even uncertain if there are sufficient plans in place that considers how to downsize at the same time as maintaining positivity and productivity throughout the organization. There are limited literature and research available that consider these challenges. This raises several difficult questions, but also the opportunity to experience positive epiphanies.

The results presented in this report may provide useful knowledge related to downsizing. In the past, there has been a tendency to unilaterally focus on efficiency and less on the individuals participating in the process. The results of this study indicates that there may be grounds for claiming that positive leadership can be actively used to create momentum and positivity in an organization during change, even if the initial motivation for change is driven by economy and cost savings.

## Innholdsfortegnelse

.....	0
Sammendrag .....	1
How to downsize through positive leadership?.....	3
Innholdsfortegnelse .....	4
Forord.....	6
1 Innledning.....	7
1.1 Motiv .....	8
1.2 Formål.....	9
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål .....	12
2 Teoretiske momenter.....	14
2.1 Hvordan skal/kan ledere lede i en nedbemanningsprosess? .....	15
2.2 Hvordan kan positivt lederskap begrense «Survivor Syndrome» for de gjenværende ansatte i en nedbemanningsprosess? .....	26
2.3 Hvordan kan selvledelse bidra til at ansatte kommer styrket ut av en nedbemanningsprosess? .....	29
3 Metodiske momenter.....	30
3.1 Forskningsdesign- og strategi.....	31
3.2 Intervjuguide.....	33
3.3 Validitet og reliabilitet.....	34
4 Analyse og drøfting av kvalitative data.....	37
4.1 Generelt om virksomhetene.....	38
4.2 Hvordan skal/kan ledere lede i en nedbemanningsprosess? .....	41
4.3 Hvordan kan positivt lederskap begrense «Survivor Syndrome» for de gjenværende ansatte i en nedbemanningsprosess? .....	53
4.4 Hvordan kan selvledelse bidra til at ansatte kommer styrket ut av en nedbemanningsprosess? .....	63
5 Sammendrag og konklusjon .....	76
6 Vår rolle som forskere, sett fra vårt ståsted.....	78
7 Etske retningslinjer.....	79
8 Praktiske Implikasjoner.....	81
9 Teoretiske Implikasjoner.....	81
10 Veien videre .....	82
Litteraturliste .....	83
Vedlegg .....	85

## Figurliste:

Figur 1. Aktør eller brikke? (Øyvind Kvalnes, Typisk meg! 2013).....	12
Figur 2. Fullspektrumsmodellen (UiO, 2014).....	15
Figur 3. Lewins tre-fase-modell for endringsprosesser (magma.no) .....	18
Figur 4. Kotters 8-trinns endringsmodell (estudie.no) .....	19
Figur 5. Conners åtte faser ved uønsket endring (strategies-for-managing-change.com).....	21
Figur 6. Situasjonsledelse, basert på modell av Hersey og Blanchard (1977) .....	23
Figur 7. Positivt lederskap (Remman og Indahl) .....	25
Figur 8. ADKAR Change Management Model (www.changeinsight.org).....	28
Figur 9. Forskningsmetoder (Kunnskapssenteret.com).....	33
Figur 10. Validitet og Reliabilitet (estudie.no) .....	36
Figur 11. Samhandlingskompetanse (Johannesen og Olsen, Magma 2009).....	53
Figur 12. Positivt lederskap (Johannesen og Olsen, Magma 2009).....	71
Figur 13. Forskningsetisk sjekkliste (NESH).....	80
Vedlegg:	
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	85
Vedlegg 2: Kategorisering og koding .....	89

## Forord

Denne oppgaven er avslutningen på et spennende MBA-studie ved Nord Universitet. Emnet i oppgaven er meget relevant, både til daglig i arbeidssituasjoner og slik vi opplever trenden i våre omgivelser, både nasjonalt og globalt.

Vi ønsker å takke informanter som har vist velvilje og har vært tilgjengelige for oss, både i intervjusituasjon og for suppleringer eller avklaringer i etterkant av intervju. Oppgaven hadde ikke blitt til uten deres hjelp, takk for mange gode svar og diskusjoner.

Vi vil takke veileder og mentor i prosessen, professor Jon-Arild Johannessen ved Nord Universitet. Tilbakemeldinger og entusiasme knyttet til vår tilnærming av oppgaven har smittet over på oss og skapt en lyst til å forske videre på «fenomenet» positiv ledelse og hvordan denne kan benyttes i ulike situasjoner i arbeidslivet.

Vi vil også takke arbeidsgivere som har gitt oss rom til å jobbe med oppgaven, vært forståelsesfull og positiv til prosessen, selv i perioder hvor vi har vært mest fysisk tilstedeværende.

Til slutt vil vi takke våre familier, som har ofret mye av sin fritid og lagt til rette for at vi har kunnet boltre oss i vitenskapelighetens basseng, hjertelig takk!

Narvik, 19. mai 2017

Morten Remman og Eirik Indahl

## 1 Innledning

Virksomheter og organisasjoner gjennomgår endringer i større grad nå en tidligere. Med tidligere mener vi noen tiår tilbake, når også Norge ble en del av globaliseringen av markedene. (Jacobsen, Thorsvik 2014: Kap 11). Vår erfaring er at også de som vokser gjennomgår endringer og benytter nedbemanning eller annen omstilling som strategi. Enten for å overleve eller for å oppnå ytterligere vekst. Å gjennomføre omstillinger av ulik art mener vi har kommet som en konsekvens av at arbeidslivet siden 90- tallet i større grad enn tidligere har vært i kontinuerlig utvikling og endring. Med bakgrunn i dette ser vi at det å gjennomføre nedbemanning i en virksomhet i dag, ikke er like utfordrende som for noen tiår tilbake.

Arbeidstakere, ledere, virksomheter, markeder og kunder har endret seg i takt med den teknologiske utviklingen de siste tiårene. Denne utviklingen har ført til større konkurranse, ikke bare nasjonalt, men også ved en globalisering av markedene med stadig nye tjenester tilgjengelig og måter å arbeide på, som igjen utfordrer vår tradisjonelle måte å tenke på og organisere oss (Remman og Indahl, 2015).

En av bransjene som har vært mest påvirket av omstilling i senere tid, er oljebransjen og dens leverandørindustri. Dette hører og leser vi om hver dag, på ulike nyhetskanaler og i papir- og nettaviser. Fallet i oljepris og høyt kostnadsnivå på tjenester er ikke bærekraftig over tid. Rammebetingelsene til leverandørindustrien har endret seg dramatisk og bransjen tvinges til omstilling, og i de fleste tilfeller handler det om nedbemanning. Ser man på tall fra Stavanger har arbeidsledigheten økt fra 3,7 % til 5,2 % siste året. Boligprisene i Stavanger 2. kvartal er redusert med 7,8 % mens det på landsbasis har økt med 5,5 % (SSB, 2016).

Dette er klare tall som viser at deler av industrien i Norge sliter og tvinges til nedbemanning for å overleve. Konsekvensen er at det sitter igjen flere tusen arbeidstakere som enten har mottatt oppsigelser eller som fortsatt er ansatt i bedrifter som gjennomgår krevende omstillingsprosesser.

En annen bransje som er ustabil og som påvirkes av endringer er asylbransjen. Denne styres av de store globale konjunktorene og politiske linjer som vi i Norge er forpliktet til å følge.



Deler av denne bransjen er involvert i en av virksomhetene vi har intervjuet, den delen som faller under Barnevernsloven og Helse- og omsorgstjenesteloven.

For å besvare problemstillingen har vi gjennomført dybdeintervjuer med ansatte og ledere i to ulike virksomheter. Vi har fokusert på grupper ansatte, som i ulik grad har vært berørt av nedbemanningsprosessene.

## 1.1 Motiv

Hvis man søker informasjon om temaet nedbemanning på Google, finner man en meget ensporet tilnærming til hva som er viktig ved omstilling. Her er eksempler på noe av det man finner:

*Slik sparker du dine «dårligste» ansatte*

*Nedbemanning - De 3 viktigste rettigheter.*

*Advokathjelp Nedbemanning. Nedbemanning: Alt du må vite nedbemanninger!*

*De 8 vanligste feilene ved nedbemanning.*

*Utvelgelseskriterier ved nedbemanning.*

Vi kunne fortsatt å liste opp ulike treff på nettet, som skal hjelpe virksomheten i prosessene ved nedbemanning. Disse treffene fokuserer på mye av de samme tingene, som krav til prosessen og personhåndteringen, saklighetskrav ved oppsigelse, grunnlaget for oppsigelser, saklig utvelgelse av de ansatte som blir nedbemannet, dokumentering av prosesser, forsvarlig oppsigelsesprosess, milepæler som arbeidsmiljøloven og eventuelt gjeldende tariffavtaleverk legger opp til, osv.

Gjennomgående temaer er hvordan arbeidsgiver og leder skal opptre for å sørge for å ivareta lover og regler slik at en i ettertid ikke kommer i konflikt med arbeidstakere som rammes av nedbemanningen, enten man er med videre i organisasjonen, blir sagt opp eller godtar sluttpakke. Som det sies i en av artiklene, «det kan bli kostbart»!

Advokat Nicolay Skarning har skrevet boken «Oppsigelser på 1-2-3». Skarning er tydelig på at hvis man trækker feil, risikerer man tvister, konflikter, erstatningskrav og advokatkostnader. Advokaten mener videre at en del av sykefraværet i Norge skyldes at folk er lei jobben, sjefen eller kollegaene sine, og at som arbeidsgiver skal man fint klare å sparke de som gjør en «dårlig jobb» (E24, 2015). Det kan nok være tilfellet, men det sies ingenting om hva som kan ligge bak det at folk er lei...

Videre kan man se på omtalen av boken at den er ment som en håndbok ved nedbemanning og oppsigelser, og den skal gi leder de verktøy som er nødvendig for å gjennomføre dette. Den skal også gi ansatte en oversikt over ulike rettigheter og plikter lederen har dersom arbeidsforholdet blir avsluttet. I tillegg fokuserer boken på viktigheten av formkravene ved oppsigelser. Dersom formkravene ikke oppfylles, kan oppsigelsen bli kjent ugyldig.

Vi går ikke inn og diskuterer boken, den kan være bra, både for ledere og ansatte hva gjelder lover, regler, formkrav, riktige prosesser, sjekklister osv. Tanken med å kommentere boken i denne sammenhengen er å gi et eksempel som skal underbygge vår opplevelse av at ansattes følelser og behov for støtte i stor grad overlates til en selv og nærmeste kollega(er) i en omstillingsprosess på arbeidsplassen, i denne oppgaven nærmere bestemt en nedbemanningsprosess.

## 1.2 Formål

Formålet med denne oppgaven er å studere om positivt lederskap er hensiktsmessig ved nedbemanning. Vi har fokus på planlagt endring, også kalt diskontinuerlig endring (Bjørn Hennestad 1/2009). Vi ønsker å benytte elementer i positivt lederskap for å diskutere ulike tilnærminger til de kjente prosessene en virksomhet skal igjennom og de kjente reaksjonene ansatte i en nedbemanningsprosess opplever. Vi vil intervju de som er igjen etter nedbemanningen og som skal ivareta oppgavene, også kalt overlevende eller survivors. Vi vil også intervju ansatte som blir oppsagt eller de som slutter frivillig. Hvilke konsekvenser kan en slik omstilling få for disse gruppene?

Vi går ikke inn og diskuterer i hvor stor grad de ulike fenomenene og prosessene skjer ved en omstilling eller nedbemanning. Det er det andre som har gjort gjennom bøker, artikler og

oppgaver. For å kunne analysere og studere de gruppene som skissert ovenfor, må vi kjenne til de prosessene en virksomhet skal igjennom og de kjente reaksjonene som ansatte kan få i en nedbemanningsprosess. Videre vil vi se på ulike nedbemanningsstrategier vi mener er relevant for vår oppgave.

I litteratur om nedbemanning er det forsket mye på konsekvensene for de som blir oppsagt og betraktelig mindre på følgende for de som overlever. Dette er interessant ettersom det fremholdes at de som blir værende igjen i organisasjonen etter en nedbemanning, i større grad kan betraktes som ofre enn de som blir sagt opp (Nesheim et al. 2009). En utbredt forekomst av «survivor syndrome» (vi vil gi en forklaring på dette begrepet senere i oppgaven) kan derfor være en av årsakene til at nedbemanningen ikke gir de ønskede resultatene virksomheten hadde sett for seg (Wolfe, 2004).

Kim S. Cameron, Professor i ledelse og organisasjon, har skilt mellom tre ulike nedbemanningsstrategier; avslutning av arbeidsforhold, redesign av arbeid og systemisk strategi (Cameron 1994):

#### Avslutning av arbeidsforhold

Reduksjon av arbeidsstyrken blir sett på som en effektiv måte å rydde opp i organisasjonen på. Her har man flere alternative strategiske tiltak å «velge» mellom. Førtdispensjonering, ansettelsesstopp og oppsigelser med tilbud om sluttpakker er noen. Bruken av disse virkemidlene vil på kort sikt både redusere lønnskostnadene og gi økonomisk gevinst for bedriften. Samtidig kan de samme virkemidlene føre til store kostnader i produksjon, om man mister kritisk kompetanse, og det kan føre til at organisasjonen blir mer rigid, og mister sin fleksibilitet

#### Redesign av arbeid

Dette er en strategi som har til formål å effektivisere eksisterende prosesser og samtidig redusere tidsbruken på disse, fremfor å kutte i antall stillinger. Denne strategien har flere mål for å oppnå ønskede resultater. Det kan være å ønske redusert arbeidstid ved at de ansatte jobber flere timer for samme lønn eller at de arbeider færre timer og mottar redusert lønn. Virksomheten ønsker optimalisering av arbeidsmetoder og kan endre arbeidsoppgaver ved omorganisering og restrukturering av ulike prosesser. Ved å slå sammen ulike avdelinger og redusere eller fjerne hierarkiske nivåer, kan man oppnå bedre kommunikasjon og

organisering. Samtidig vil man oppnå kortere vei til beslutninger og man må løse andre oppgaver som tidligere har ligget på et høyere hierarkisk nivå

### Systemisk strategi

Denne strategien har som mål å endre kulturen og verdiene hos de ansatte i virksomheten med sikte på et kontinuerlig fokus på forbedringer, i stedet for at endringer er noe som skjer ad hoc. Systemisk tenkning handler på mange måter om en annen tilnærming og annen måte å tenke på, i de kjente omgivelsene. På denne måten kan man settes i stand til å eliminere oppgaver og effektivisere de prosesser som ikke er verdiskapende. Man må være klar over at dette er en omfattende strategi på nedbemanning, som krever kontinuerlig arbeid over et langsiktig perspektiv hvis man skal lykkes med å redusere kostnader. De ansatte må sees på som de riktige ressursene for å lykkes

Videre vil vi i hovedsak se på nedbemanning i form av avslutning av arbeidsforhold. Vi deler de ansatte inn i to kategorier (Nesheim et al. 2007);

1. De som enten går frivillig eller blir tvunget til å gå, og som derfor blir omtalt som «ofre» eller «de oppsagte».
2. De ansatte som ikke mister jobben, og som kommer til å fortsette å jobbe i organisasjonen. Disse kategoriseres som «overlevende» eller «survivors».

Elin Mollestad og Cecilie Bäckström Iversen har skrevet en masterutredning om nedbemanning og survivor syndrome. I kapittel 2.2 Nedbemanning, skriver de følgende som vi mener underbygger det vi har redegjort for:

*De overlevende opplever derfor ofte mange psykologiske reaksjoner som følge av nedbemanningen (Appelbaum et al. 1997). De overlevende blir derfor i stor grad berørt av nedbemanningen, og de kan være «ofre» i like stor grad som de oppsagte. Dette er noe studiene til Nesheim et al. (2007) også viser. Her kommer det frem at nedbemanning ofte gjør at de overlevende kommer dårligere ut enn de oppsagte. De overlevende opplever høyere arbeidsintensitet, mindre autonomi og mindre krav til ferdigheter enn de som blir sagt opp og finner en ny jobb eksternt. I tillegg endres også ofte organiseringen av arbeidet og jobbinnholdet, og alt i alt får dette negativ konsekvens for de overlevedes jobbkvalitet.*

### 1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Endringer i organisasjoner berører alltid ansatte. Derfor oppstår det lett motstand mot endring, og det kan oppstå konflikter mellom de som ønsker endring og de som mener at endring ikke er nødvendig eller ønskelig. Dette kan medføre at endringsprosesser preges av uenighet, konflikt og forhandlinger. Endring kan dermed medføre betydelige kostnader, i enkelte tilfeller så store at de kan «spise opp» eventuelle gevinster man får ut av endringene (Jacobsen & Thorsvik 2014, s. 385).

Ragnhild U. Nordahl ved Høyskolen Diakonova har skrevet om det å være en aktør eller brikke (www.sykepleien.no 2013). I artikkelen refereres det til Rolf Nygaard (2007). sin beskrivelse, at man ser på seg selv som en **aktør**, initiativtaker og ansvarlig, eller en **brikke** som er offer og ikke har påvirkning eller innflytelse i en gitt kontekst. Dette har vi illustrert i figur 1. Vi mener at ansattes følelser og behov for støtte i stor grad overlates til en selv og nærmeste kollega(er) i en omstillingsprosess på arbeidsplassen, og opplevelsen av å være en brikke i spillet er sterkt tilstede. Om man er en brikke eller aktør, kan være avhengig i hvor i hierarkiet man er og hvilken personlighet man har.



#### AKTØREN

- Betrakter handlingsrommet sitt som stort, og i høy grad selvdefinert
- tar initiativ
- foretrekker å finne ut selv hvordan ting skal gjøres
- tar klare valg og står for dem
- tar ansvar for sin egen situasjon.



#### BRIKKEN

- Betrakter handlingsrommet sitt som lite, og definert av andre
- avventer andres initiativ
- foretrekker å få instruksjoner om hvordan ting skal gjøres
- vegrer seg for å velge
- skyver fra seg ansvaret for egen situasjon.

Figur 1. Aktør eller brikke? (Øyvind Kvalnes, Typisk meg! 2013)

Sagt på en annen måte: Dersom vi ser på omstillingen som å kjøre bil, opplever aktøren å sitte foran som sjåfør eller kartleser og brikken sitter i baksetet...

Vår erfaring er at ledelse er en krevende prosess som involverer både ledere og øvrige ansatte, uavhengig og avhengig av formell rolle og posisjon i en virksomhet. Ledelse på mellomnivå dreier seg ofte om et personlig leder- og medarbeiderforhold hvor samarbeid og kommunikasjon foregår direkte. I forbindelse med nedbemanning, eller omstilling generelt, vil godt lederskap som bygger på gjensidig respekt og tillit mellom ledere og medarbeidere, være avgjørende i alle ledd og nivå i virksomheten. Hvis dette ivaretas, mener vi at grunnlaget legges for at virksomheten kan gjennomføre omstilling på en god og ryddig måte, og samtidig ivareta sine medarbeidere, enten de må gå eller blir værende.

Lederens rolle innenfor positivt lederskap vil blant annet være å styrke de ansattes opplevelse av mestring og kontroll over egne liv, gi rom for kreativitet og empati, og skape en arbeidsplass preget av toleranse og god arbeidsmoral. For å lykkes med dette må ledere legge forholdene til rette for selvledelse, og de må legge vekt på ledelse av samhandlingskompetanse, ledelse av sosial og emosjonell kompetanse og ledelse av kreativitet. (Johannesen og Olsen, 2013).

Oppsummert om positivt lederskap kan vi si som Johannesen og Olsen (2013); «den grunnleggende ledelsesfilosofien vi refererer til er basert på å mobilisere kompetansen, kreativiteten og energien de ansatte besitter».

For å underbygge dette har vi valgt oss følgende problemstilling og forskningsspørsmål;

### ***Hvordan nedbemanne ved hjelp av positivt lederskap?***

- *Hvordan skal/kan ledere lede i en nedbemanningsprosess?*
- *Hvordan kan positivt lederskap begrense «Survivor Syndrome» for de gjenværende ansatte i en nedbemanningsprosess?*
- *Hvordan kan selvledelse bidra til at ansatte kommer styrket ut av en nedbemanningsprosess?*

Vi vil ta for oss teori knyttet til problemstillingen og forskningsspørsmålene i neste kapittel.

## 2 Teoretiske momenter

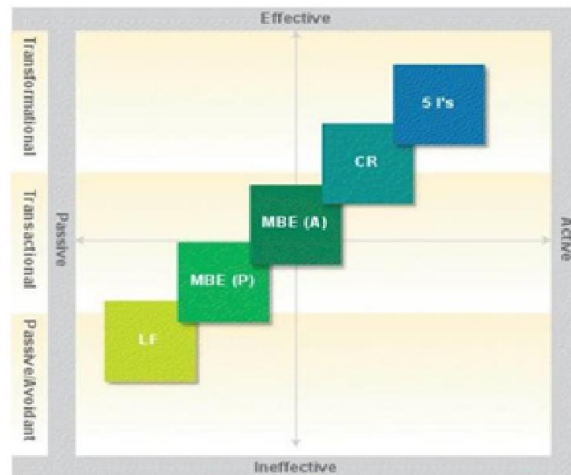
Formålet med dette kapitlet er å gjennomgå teorier som skal danne grunnlaget for vår diskusjon av problemstillingen. Vi skal forsøke å belyse det vi anser som den mest relevante teorien omkring vår problemstilling, og begynner med å se generelt på teori rundt positivt lederskap og dens utvikling de seneste tiårene. Deretter vil vi gå inn på hvert enkelt forskningsspørsmål og ta for oss teoriene vi mener er relevant for spørsmålene.

Gjennom faget positivt lederskap har vi på overordnet nivå lært at det ikke finnes en helhetlig ledelsesteori, men en samling av begreper, modeller og forklaringer (Johannesen og Olsen, 2013). Ut i fra vår kunnskap gjennom studiet, er transformasjonsledelse det nærmeste man kommer en helhetlig ledelsesteori som likner på positivt lederskap. James McGregor Burns blir ofte omtalt som forskeren som introduserte begrepet transformasjonsledelse i 1978 (Stig Berge Matthiesen Magma, 5/2014). Videre ble ledelsesformen presentert av Bernard Bass i 1985, som sier; *«Det er nesten like mange forskjellige definisjoner på ledelse om der er personer som har forsøkt å definere ledelse»*.

Bass, sammen med Bruce Avolio, har satt fokus på skillet mellom tre typer ledelse. Transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og la-det-skure-ledelse. Disse er visualisert i en fullspektrumsmodell, se figur 2.

## Lederstigen (fullspektrumsmodellen for ledelse)

- Transformasjonsledelse (de 4 i'er)
- Betinget belønning (CR) (Gulrot og Pisk - ledelse)
- Aktiv avviksstyring (MBE-A) (Aktivt søk for avvik og korreksjoner av disse)
- Passiv avviksstyring (MBE-P) (Venter passivt på at avvikene kommer)
- Laissez-faire (La det «skure og gå» - ledelse)



Figur 2. Fullspektrumsmodellen (UiO, 2014)

Johannesen og Olsen (2013) sitt svar på å lykkes som leder i dagens kunnskapssamfunn, er positivt lederskap. Denne ledelsesformen er bygd på og representerer en syntese av positiv tenkning, positiv psykologi og systemtenkning. Modellen er også inspirert av tankene rundt transformasjonsledelse og de 4 i'er i transformasjonsledelse;

1. Idealisertpåvirkning/innflytelse
2. Inspirerende motivasjon
3. Intellektuell stimulering
4. Individualisert oppmerksomhet

Videre vil vi nå gå inn på forskningsspørsmålene.

### 2.1 Hvordan skal/kan ledere lede i en nedbemanningsprosess?

I denne delen av oppgaven har vi benyttet oss av teori rundt positivt lederskap og prosesser i nedbemanning. I tillegg benytter vi oss av erfaringsbasert empiri på bakgrunn av opplevd nedbemanning og pågående nedbemanningsprosesser.



Ledere har en viktig rolle i en virksomhet. Som leder skal man legge til rette slik at kreativiteten forløses hos den enkelte ansatte, og hos andre ledere. Dette vil bidra til gode løsninger og kan fremme et bedre arbeidsmiljø og øke prestasjoner hos den enkelte ansatte. Hvis man som leder ønsker å oppnå at rollene de ansatte innehar i sine funksjoner skal samhandle i virksomheten, må man også ta hensyn til de myke verdiene våre og ulikhetene til hvert individ. Selv om en virksomhet har definerte mål som hver enkelt ansatt har anerkjent, må man som leder veksle mellom ulike tilnærminger og benytte ulike egenskaper som leder for å nå målet.

Godt lederskap er avgjørende i alle ledd i en virksomhet, og bør bygge på gjensidig respekt og tillit mellom ledere og medarbeidere. På den måten kan en virksomhet løse ulike utfordringer og samtidig ta vare på sine medarbeidere. Ledelse er derfor en krevende prosess som involverer ledere og ansatte, både uavhengig og avhengig av formell rolle og posisjon i en virksomhet.

Vår erfaring er at ledelse på mellomnivå dreier seg ofte om et personlig leder-medarbeiderforhold hvor samarbeid og kommunikasjon foregår direkte. Vi definerer mellomlederen som et bindeledd mellom toppledelsen og medarbeiderne og i denne rollen vil man til tider kunne oppleve ulike dilemma mellom krav fra toppledelse og forventninger fra ansatte. Ledelse på toppnivå har en mer indirekte form, som for eksempel gjennom strategivalg og rammetildelinger. Men en tydelig ledelsesfilosofi som er forankret fra øverste nivå kan være avgjørende for ønsket resultatet i en omstillingsprosess.

Kravet til dagens ledere blir tøffere og tøffere. Som leder opererer man innenfor mange arenaer og fyller derfor flere roller med svært forskjellige forventninger. En typisk kunnskapsbedrift har høy kompetanse og mange kunnskapsmedarbeidere som alle har sine individuelle meninger, krav og behov. Mellomleders rolle har gått fra å være styrende til i større grad å bli tilretteleggende. Ved en endring, en negativ kurve hvor virksomheten må iverksette tiltak, vil en leders rolle endres og det tilføres støy til den hverdagslige gode situasjonen som har rådet.

For toppledelsen kan det bety en endring i strategi og man må ha fokus på å få kontroll på utgifter osv. For mellomleder betyr det at det stilles krav om både å kunne prioritere ressurser og leveranser, og samtidig ivareta ansatte som alle berøres i en slik situasjon. Men vi skal

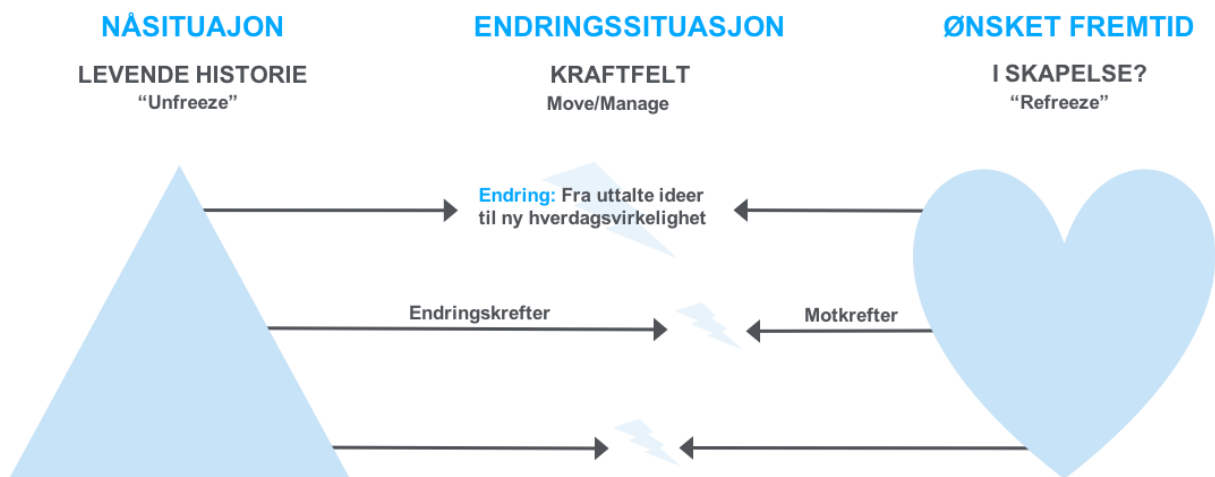
være forsiktig med å problematisere denne rollen. Vi har begge erfart at disse prosessene kan være både utfordrende og motiverende for en mellomleder og med riktig verktøykasse kan man bidra positivt.

Positivt lederskap har som hovedidé at den skal være knyttet til selvledelse, ledelse av sosial og emosjonell kompetanse, ledelse av samhandlingskompetanse og kreativitetsledelse (Johannesen og Olsen, 2013).

Ledere med høy emosjonell intelligens er i følge David Goleman, m.fl. empatiske og har evne til å tolke signaler i grupper og hos enkeltpersoner. Videre mener man at denne type ledere også er god til å håndtere konflikter. Vi har gjennom studiet og arbeidserfaring opplevd at Goleman's tilnærming til ledelse samsvarer med vår forståelse av positivt lederskap. Før vi kan gå inn å diskutere tilnærming av ledelsesfilosofi, må vi se på prosessene i selve nedbemanningen. Vi har valgt ut fire modeller fra fire forskere, som er hentet fra ulike kilder.

Vi drøfter ikke modellene, men benytter kilder (de som har skrevet om dem) knyttet til modellene og våre egne erfaringer når vi kommenterer dem. Administrativt personell (ledelse og ledergruppe), planleggere, produksjonspersonell og tillitsvalgte er typiske funksjoner i en virksomhet. I kraft av å inneha ulike funksjoner, vil ansatte naturlig nok også oppleve nedbemanning på forskjellige måter. Dette vil komme til uttrykk i en eller annen form ved en nedbemanning, enten du forlater virksomheten eller blir igjen som en av de «overlevende».

Lewins tre-fase-modell er opphavet til en retning innen endringslitteratur som på ulike måter og med ulikt antall beskriver endringsledelse som å gå igjennom en serie trinn eller faser fra nå-situasjonen til ønsket situasjon: som forberedelse, forankring, utvikling/implementering (Hennestad, MAGMA, 2009). Videre vil vi bruke utdrag fra artikkelen til Hennestad for å kommentere modellen.

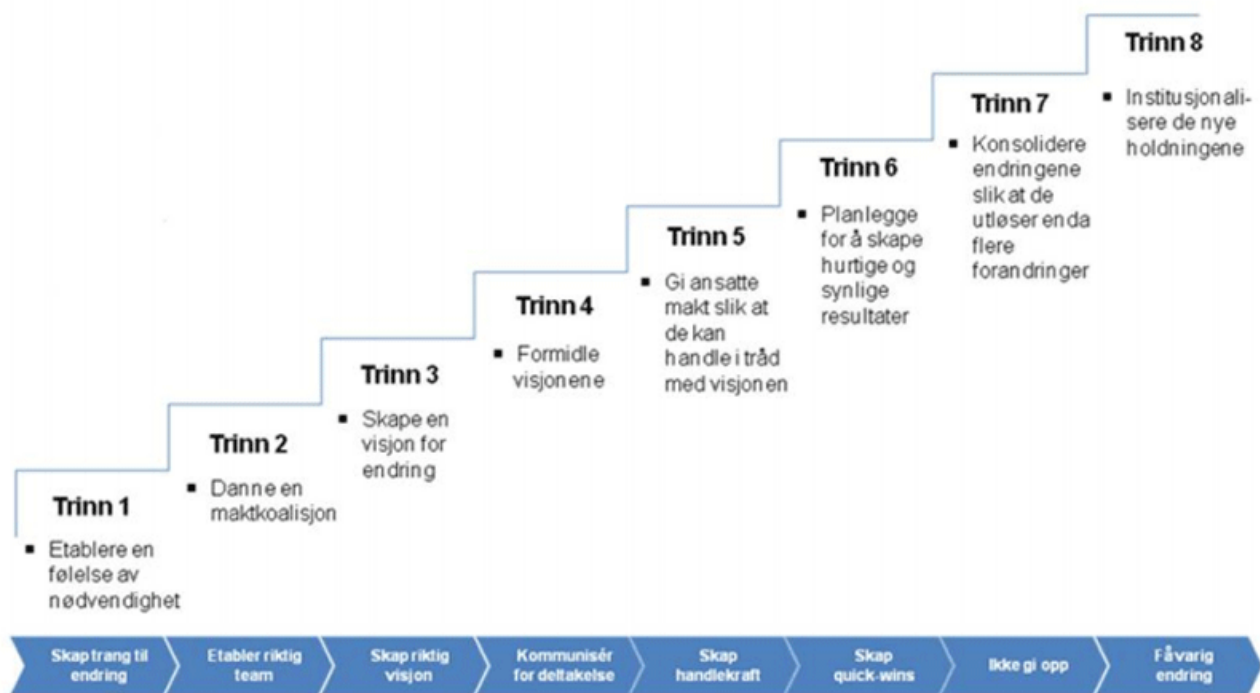


Figur 3. Lewins tre-fase-modell for endringsprosesser (magma.no)

Som begrepet tilsier er det tre lineære faser i modellen. Skal det skje en organisatorisk endring, fordrer dette en «unfreeze» eller opptining av eksisterende organisasjon (Nåsituasjonen).

Selve endringsfasen sees på som et kraftfelt, altså et bilde på «rommet» hvor endringskampen utspiller seg (Endringssituasjonen). Hvorvidt den planlagte endringen blir til, avhenger ifølge Lewin av forholdet mellom endringskreftene og de etablerte og opprettende kreftene. Opprettholdelse av ny situasjon «refreezing», stabilisering og støttemekanismer for å ivareta den nye organisasjonsformen. Når endringen har tatt form, og de ansatte har akseptert den nye situasjonen, er organisasjonen klar til å bli stabilisert igjen. Oppgaven blir da å opprettholde den nye situasjonen (Ønsket fremtid). (Hennestad, MAGMA 2009).

Denne modellen utgjør opphavet til det meste av modeller og litteratur om planlagt eller diskontinuerlig endring (Hennestad, MAGMA 2009), og en av dem som har tatt modellen ett steg videre, er John Kotter (1995). Basert på Kurt Lewins sin modell har Kotter videreutviklet en modell (figur...) med åtte trinn eller prosesser som må følges i en bestemt rekkefølge for å lykkes med endringsledelse. Vi har lest artikkelen «Endringsledelse i nedgangstider» av Kjersti Melberg og Aslaug Mikkelsen (7/2015). Inspirert av innholdet i artikkelen kommenterer vi kort de åtte trinnene i Kotters modell.



Figur 4. Kotters 8-trinns endringsmodell (estudie.no)

Trinn 1, etablere en følelse av nødvendighet

Generelt kan vi si at folk i utgangspunktet ikke er motivert for endringer, vi er stort sett tilfreds og trygg der vi til enhver tid befinner oss. Ved å involvere ansatte og samtidig skape en kriseforståelse, oppnås en aksept, motivasjon og gjennomføringsvilje.

Trinn 2, danne en maktkoalisjon

Skal ledelsen lykkes med å gjennomføre endringer, må det etableres en koalisjon med ansatte i ulike deler av en virksomhet, som har innflytelse der de er. På den måten oppnår man støtte fra hele organisasjonen til å gjennomføre prosessen.

Trinn 3, skape en visjon for endring

Skal en leder få folket til å følge seg, må lederen ha en visjon. Gi de ansatte et mentalt bilde av endringen, et bilde som inviterer til tillit og som blir noe annet enn tomme ord.

Trinn 4, formidle visjonene

Visjonen må være enkel å formidle og å forstå. Kommuniser ut at man som leder har tiltro til at ansatte kan omsette visjonen til et ønsket sluttresultat.

Trinn 5, gi ansatte makt slik at de kan handle i tråd med visjonen

Bemyndige de ansatte til å handle etter visjonen. Sørg for at organisasjonsstruktur og hierarki ikke blir barrierer som hindrer ansatte å bidra til å nå visjonens mål.

Trinn 6, planlegge for å skape hurtige og synlige resultater

Skap kortsiktige og synlige gevinster, ved å planlegge inn milepæler i den overordnede planen. Kotter hevder at en tidlig smak av suksess vil gi folk pekepinn på hvordan fullstendig gjennomføringen av visjonen vil være, og vil bidra til å holde folks motivasjon oppe ved å vise at endringen har en nytteverdi

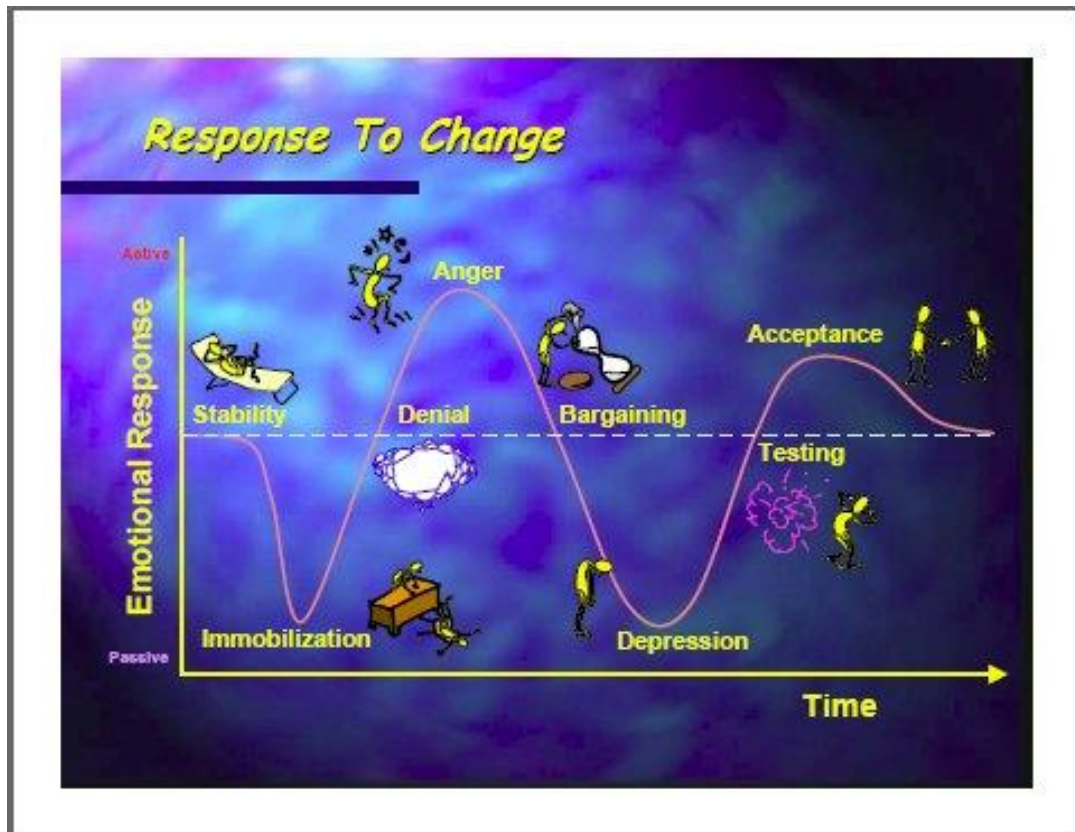
Trinn 7, konsolider endringene slik at de utløser enda flere forandringer

Ledelsen må legge til rette for og planlegge med et kontinuerlig arbeide for å opprettholde momentum i prosessene. Selv etter en tilsynelatende suksess i endringene, vil det være utfordringer i organisasjonen som ikke korrelerer med visjonen, som må bearbeides videre.

Trinn 8, institusjonalisere de nye holdningene

Det forventes å være en sammenheng mellom tiltakene og økt effektivitet. I denne fasen er det kritisk at man kommuniserer, verbalt og gjennom konkrete resultat at virksomheten har oppnådd suksess i arbeidet, og at dette er et resultat av det arbeid de ansatte har vært en del av. På denne måten oppnår ledelsen at endringene også blir en ny kultur.

Daryl Conner er en erfaren og anerkjent leder som har bidratt som mentor for ledere over hele verden (<http://www.connerpartners.com>). Han har identifisert åtte karakteristiske faser som mennesker går igjennom ved uønsket endring (Figur 5).



Figur 5. Conners åtte faser ved uønsket endring (strategies-for-managing-change.com)

Videre sier Conner at en leders rolle i forbindelse med forandring ikke er å få ansatte til å føle seg lykkelig over forandringen, men hjelpe dem med å lykkes i prosessen, til tross for deres motstand. Det er ikke viktig å like endringene, men det er nødvendig at de gjør de tilpasninger som vil hjelpe dem med å lykkes i det nye miljøet.

Vi lister kort opp de ulike fasene:

Fase 1, stabilitet

I denne fasen foregår kunngjøringen av endringen. Den representerer nåværende tilstand.

Fase 2, immobilisering

Den første reaksjonen på det man ser på som uønsket endring er sjokk, passivitet og lammelse. Reaksjonene i denne fasen kan variere fra midlertidig forvirring for å fullføre desorientering.

### Fase 3, benektelse

Denne fasen er preget av manglende evne til å motta ny informasjon. På dette stadiet blir forandringsrelatert informasjon ofte avvist eller ignorert. Vanlige reaksjoner er: "Det kommer ikke til meg (oss), det vil forsvinne.

### Fase 4, sinne

Denne fasen kjennetegnes av frustrasjon og sinne. Disse følelsene er vanligvis rettet mot de nærmeste, som også vanligvis er de støttende, for eksempel familie, venner og kolleger. Erfaringsvis vil også sinnet rette seg mot ledelsen, som får skylden for «alt».

### Fase 5, forhandlinger

Her begynner folk å forhandle for å unngå mest mulig av de negative konsekvensene. Forhandling kan ta mange former. I denne fasen innser man at man ikke lenger kan unngå en konfrontasjon med virkeligheten. Tidligere faser innebærer forskjellige former for benektelse, mens denne fasen markerer selve starten på akseptfasen.

### Fase 6, depresjon

Depresjon er en normal reaksjon på større, uønskede endringer. Følelse av svikt, mangel på energi, og manglende engasjement for arbeidet, er noen vanlige symptomer. Selv om det er en ubehagelig opplevelse, kan depresjon utgjøre et positivt skritt i akseptprosessen.

### Fase 7, testing

Å gjenvinne en følelse av kontroll hjelper folk å frigjøre seg fra offerfølelsen og depresjon. Man gjør dette ved å anerkjenne de nye begrensningene, samtidig som man undersøker måter å omdefinere målene på. Dette gjør det mulig å vurdere nye forventninger, slik at man klarer å oppnå mestring innen nye områder.

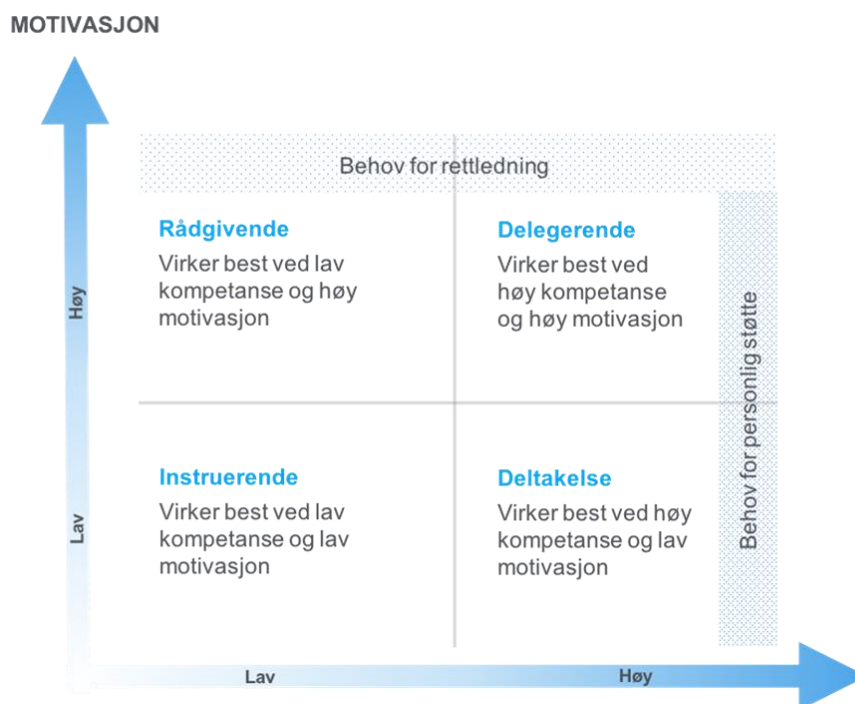
### Fase 8, aksept

På dette tidspunktet har ansatte en realistisk tilnærming til endringene. En aksept er imidlertid ikke synonymt med anerkjennelse av hva som skjer. Det betyr bare at personen begynner å føle en forankring til den nye konteksten. Det er sannsynlig at ansatte som har nådd denne fasen, ikke er enig eller liker endringene, men ønsker å sikre seg at de får utnyttet situasjonen mest mulig til deres fordel.

Vi har her gjennomgått noen teorier knyttet til organisasjonsendringer. Vi vil ikke gå videre inn i disse teoriene, men det er viktig å se på og anerkjenne adferd i forbindelse med endringer, i sammenheng med positivt lederskap. Det er jo nettopp endringer som er problemstillingen i vår oppgave; *Hvordan nedbemanne ved hjelp av positivt lederskap?* En forutsetning for å kunne svare på dette, er at vi har de riktige verktøyene i vår verktøykasse.

Videre vil vi nå fokusere på ledelsesteori knyttet til forskningsspørsmålet hvordan skal/kan ledere lede i en nedbemanningsprosess?

Ledelsesteorier presenterer ulike lederstiler og er en generell plattform som skal gi et grunnlag og et bidrag til å forklare hvorfor noen ledere lykkes bedre enn andre. Som leder makter man ikke å beherske alle lederstiler samtidig. Vår erfaring er at man som leder må ha evne til å trekke frem ulike strategier og deler av ulike ledelsesteorier i gitte situasjoner. Det vi mener er at hvis en leder har evnen til å lese konteksten, altså omstendighetene i gitte situasjoner, vil lederen i større grad nyttiggjøre valgt lederstil. Dermed også å oppnå ønsket adferd eller resultat. For å illustrere dette har vi valgt å benytte vår erfaring ved å kommentere en modell om situasjonsbestemt ledelse som er utviklet av Hersey og Blanchard (1977), se figur 6.



Figur 6. Situasjonsledelse, basert på modell av Hersey og Blanchard (1977)



**Deltakende lederstil;** en lederstil hvor man går inn i et og samarbeider med medarbeider som mangler motivasjon. Her kan leder gi støtte, både på teknisk og personlig plan, for eksempel ved planlegging og gjennomføring, og på den måten øke medarbeiders motivasjon videre.

**Instruerende lederstil;** hvis medarbeider både har begrenset kompetanse og lav motivasjon, bør man endre måten man tilnærmer seg som leder. Som eksempel kan leder ta ansvar å beskrive både hva som skal gjøres, når og hvordan det skal løses. På den måten tar leder ansvar for situasjonen sammen med medarbeider og løser utfordringen. Dette er en metode som bidrar til at medarbeider øker sin kompetanse, som igjen kan resultere i økende motivasjon.

**Rådgivende lederstil;** dette er en lederstil som vil fungere når en medarbeider har begrenset kompetanse på et område eller knyttet til et oppdrag, men er meget motivert for oppgaven. Som leder inntar man en veiledende rolle hvor man kan foreslå en tilnærming til løsning, for eksempel en prosjektplan, som erfaringsvis er en oppgave som kan virke vanskelig. Men det vil være opp til medarbeider å akseptere forslaget for så å løse oppgaven.

**Delegerende lederstil;** når medarbeider både er motivert og har høy kompetanse er dette en god tilnærming som leder. Enkelt sagt, så er det slik at leder sier HVA og medarbeider sier HVORDAN.

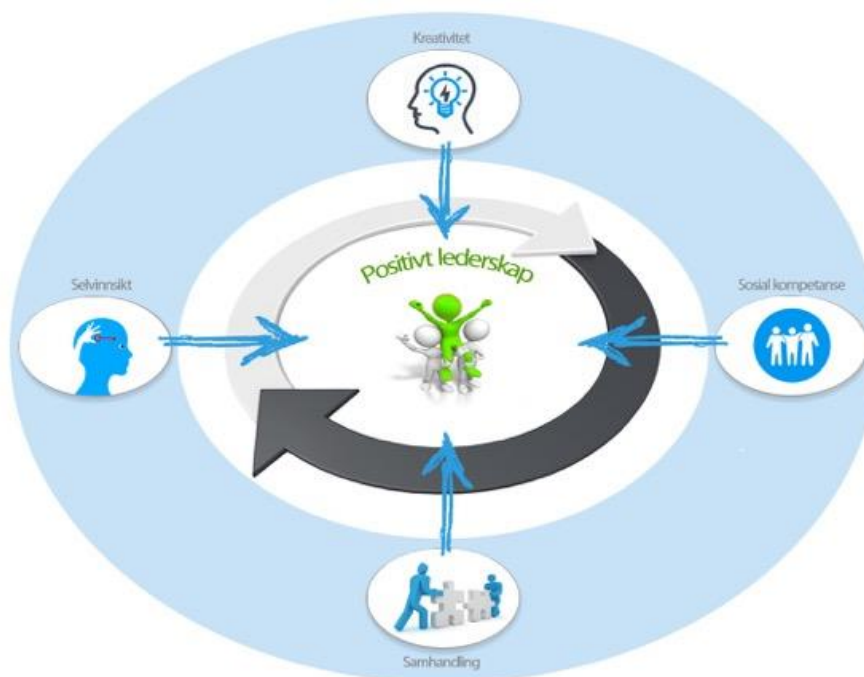
Vår erfaring gjennom studiet er at det er mange som har studert ledelse. Vi har tidligere gjennom besvarelse av en oppgave innen faget «Positivt Lederskap», nevnt Daniel Goleman som har en PhD fra Harvard. Goleman er ofte referert til innenfor studier knyttet til emosjonell intelligens. Han har kommet fram til at ledere som er i besittelse av denne egenskapen oftere lykkes enn de som er mer statiske i sin lederstil. Ledere med evnen til å mestre flere av de emosjonelle egenskapene, da spesielt det å kunne samhandle det å være autoritær, demokratisk, knytte seg til kolleger og framstå som coach har de beste forutsetninger for å oppnå gode resultater (Remman og Indahl, 2015).

Videre har vi også erfart at hvis man som leder evner å veksle mellom de fire ulike lederstilene og egenskaper som til enhver tid kreves for å få kanalisert energien i arbeidsgruppen mot et gitt mål, ja da vil man oppnå suksess. Erfarne ledere som hevder de

kan forklare nøyaktig hvordan og hvorfor de leder, og som hevder å lede hele prosessen alene, når ikke helt de mål som er satt. Slike ledere mangler en dynamisk tilnærming og benytter ikke emosjonell intelligens, men er mer i retning av statisk ledelse. I vår oppgaves kontekst vil det være vanskelig å få medarbeidere til å akseptere de endringene man jobber for.

Ledere med evnen til å benytte seg av de tidligere nevnte egenskaper vil jobbe mer flytende i sin retorikk. En slik utsøkt og sensitiv tilnærming for å tilpasse stil for igjen å optimalisere resultat viser seg som en betydelig mer effektiv måte å ta lederskap overfor andre. Dette er ledere som etter kort tid i en samtale med en ansatt, kan lese en situasjon hvor denne ansatte har særs gode forutsetninger for å lykkes med sine oppgaver i selskapet, men som underpresterer fordi en mellomleder ikke klarer å kommunisere sammenheng og helhet på en optimal måte i forhold til denne gitte ansatte (Remman og Indahl, 2015).

Begrepet positivt lederskap har hovedfokus på at virksomheter er sammensatte organisasjoner hvor mange har en mening om hvordan ting skal være. Formålet med positivt lederskap er å få frem de positive kreftene som finnes i enhver organisasjon.



Figur 7. Positivt lederskap (Remman og Indahl)

## 2.2 Hvordan kan positivt lederskap begrense «Survivor Syndrome» for de gjenværende ansatte i en nedbemanningsprosess?

I forskningsspørsmålet introduserer vi et for oss nytt begrep; *Survivor syndrome*. Et begrep vi ikke har vært innom i dette studiet men som vi ser på som en viktig og interessant mulig konsekvens ved nedbemanning. Vi vil gå inn og se på fenomenet Survivor syndrome før vi diskuterer hvilken effekt positivt lederskap kan ha på begrepet.

Fenomenet defineres og beskrives av flere forfattere, det er ulike artikler og oppgaver som blant annet peker på arbeidet til Joel Brockner og David Noer, to amerikanske professorer som i hver sin periode har lansert sine teorier, henholdsvis på 70- og 90 tallet. Brockner og Noer har fokusert på konsekvenser ved nedbemanning og reaksjonene på de berørte og har introdusert begrepene «Survivor syndrome» og «Survivor guilt» i endringsledelsesteori. Videre vil vi bruke disse to og Torstein Nesheims artikkel i Magma som omhandler nedbemanning i Dagbladet (Nesheim et al. 07/2009), som referanse for å finne de elementene vi anser som viktige å dra frem i denne oppgaven.

### **Så - hva er Survivor syndrome?**

Det er en samlebetegnelse på negative symptomer som kan oppleves hos personer som blir igjen i virksomheten etter en nedbemanning. Stress, depresjon, tretthet, utbrenthet og urettferdighet, er noen av de følelsesmessige reaksjoner som går igjen hos flere forskere som har studert nedbemanning, omstilling og endringsledelse generelt. Dette gjelder også for begrepet «Survivor syndrome» eller «overlevingssyndromet» som det også kalles.

Forskning viser til at ledelsen i en virksomhet ofte retter oppmerksomheten mot de som mister jobben. Dette til tross for at det er de som er igjen som skal skape resultatene som skal til for å ta virksomheten videre. Ansatte som overlever nedbemanningen anses som heldige som får beholde jobbene, og man forventer at de både skal være fornøyde og klar til å yte en ekstra innsats fremover. Det er jo tross alt disse som ledelsen har valgt å satse på. Forskning viser også til at ledere generelt bruker liten tid på å undersøke om de overlevende opplever noe av den samme bekymringen som de som blir oppsagt eller velger å gå frivilling.

Overlevende kan oppleve sterke følelsesmessige reaksjoner. Prosessen kan være like vanskelig for dem som overlever, som for dem som må gå. Årsaken ligger ofte i at de

overlevende ikke blir informert, eller blir feilinformert, om mange saker. (Nesheim et al. 7/2009).

Etter å ha lest hva noen av forskerne mener, samt egen erfaring ser vi at effekten av survivor syndrome ikke nødvendigvis slår inn rett etter en nedbemanningsprosess. Ofte vil reaksjonen i virksomheten bli positiv, altså økt produktivitet. Dette kan forklares med at de gjenværende i virksomheten står ekstra på, kanskje for å vise at de er med eller at de jobber hardere fordi de er redd for å miste jobben. Men denne effekten kan avta og man får den negative reaksjonen etter hvert som ansatte tar innover seg situasjonen.

Drar vi dette videre og ser på formålet med å få noe positivt ut av prosessen, vil lederens rolle med å tenke positivt lederskap være et «våpen» for å kunne begrense opplevelsen av survivor syndrome. Empati og forståelse ser vi på som en nøkkel for å kunne oppnå suksess i denne konteksten.

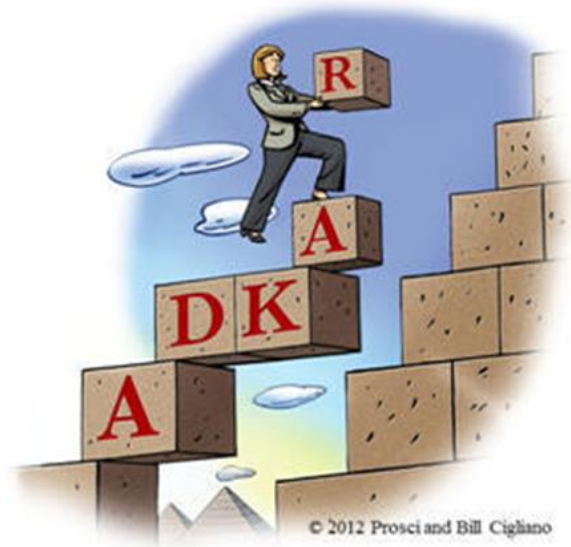
Den emosjonelle bankkonto er etter Covey en metafor for den tilliten som er bygget opp i et forhold, og valuta på kontoen er tillit. Som i en vanlig bank inneholder transaksjoner innskudd og uttak, noen ganger gjør man et innskudd, andre ganger et uttak. Slik er det viktig å opprettholde en fin balanse på kontoen mellom leder og personalgruppe. Emosjonell intelligens ligger grunnleggende i avgjørelser og beslutninger, som fører oss til at empati finnes i flere kategorier (Remman og Indahl, 2015):

- Emosjonell empati hvor en person raskt kan føle hvordan folk har det og sette seg inn i deres situasjon for å kunne møte de behov som ligger til grunn. Vi ser ofte at de med denne egenskapen jobber i helsevesen og med mennesker.
- Situasjonsempati hvor personen har en mer forståelse for problemet/problemstillingen som ligger til grunn og da vet hva de trenger, noe som ofte er egenskap hos en god leder.

Studier viser at en leders evne til å formidle tydelighet i målet en skal oppnå i fellesskap har stor innvirkning på medarbeideres motivasjon og måloppnåelse (Hiatt 2006). Det å ha forståelse for hvor organisasjonen er på nåværende tidspunkt og ha det klare målet som er godt formidlet og innarbeidet i organisasjonen ser jeg på som viktig i prosessen mot å ta rollen i endringsprosesser.

Det organisatoriske «isfjell» som Karp refererer til i boken «Endringer i organisasjoner» sier mye om de fallgruver en kan møte i prosessen, og ser man denne i lys av ADKAR modellen hvor en kan bryte ned prosessen på flere nivå og da bruke momentet der det faktiske behov for å nå fram til de involverte ligger. (Karp 2014).

Awareness  
Desire  
Knowledge  
Ability  
Reinforcement®



Figur 8. ADKAR Change Management Model ([www.changeinsight.org](http://www.changeinsight.org))

Awareness -Bevissthet.

Å forstå hvorfor endringen er nødvendig, er det første viktige aspekt ved vellykket endring. Dette trinnet forklarer resonnetet og tanken som ligger bak en nødvendig endring, og en planlagt kommunikasjon er avgjørende for å lykkes. Når dette trinnet er fullført skal det være forståelig for den enkelte hvorfor endring er nødvendig.

Desire -Ønske.

I dette trinnet skal den enkelte være i stand til å gjøre en personlig beslutning om å støtte endring og delta i endring. Naturligvis er ønsket om å støtte og være en del av endringen kun mulig ved full bevissthet rundt behovet for endring, og at dette er etablert. Et gryende ønske er nå delvis oppnådd ved å ta incentiver for hver enkelt og skape et ønske om å være en del av endringen.

Knowledge -Kunnskap.

Tredje byggekloss av modellen, som gir kunnskap om endringen, kan oppnås gjennom trening og undervisning. Andre metoder for å overføre kunnskap, for eksempel trening, forum og mentoring, er like nyttig, så det er viktig å ikke begrense denne prosessen til en formell opplæring. I hovedsak er det to typer kunnskap må tas opp: kunnskap om hvordan du endrer (hva skal en gjøre i løpet av overgangen) og kunnskap om hvordan dette utføres når endringen gjennomføres.

Ability -Evne.

I modellen er evne forstått det å være forskjellen mellom teori og praksis. Når kunnskap om hvordan endre kan gjennomføres er på plass (teori) praksis, eller selve utførelsen av den enkelte ansatte i organisasjonen støttes. Dette kan være en tidkrevende øvelse, men kan oppnås best gjennom praksis, coaching og feedback.

Reinforcement -Forsterking.

Denne siste fasen av modellen er en viktig komponent i forhold til innsatsen som legges inn for å opprettholde endringen, forsikre seg at endringer holde på plass og at enkeltpersoner ikke går tilbake til gamle metoder. Verktøy for å tilse at dette oppnås kan være gjennom positive tilbakemeldinger, belønninger, anerkjennelse, måle resultater og ta korrigerende tiltak.

### **2.3 Hvordan kan selvledelse bidra til at ansatte kommer styrket ut av en nedbemanningsprosess?**

Som ansatt kan man komme styrket ut ved lære å kjenne seg selv, sine styrker og svakheter. Dette gjelder også ledere. Det fordrer at lederen har riktig verktøykasse, det må være et grunnlag for å kunne utøve riktig ledelse. I den sammenheng mener vi at kunnskap om teorien selvledelse, også kalt superledelse, er en viktig forutsetning. Det er flere forskere som har studert selvledelse/supeledelse. Noe av det som går igjen hos forskerne er «*hvordan skal man lede kunnskapsarbeiderne?*» Det er vel også kjernen i teoriene, å finne riktige metoder for å lære kunnskapsarbeideren å lede seg selv slik at man oppnår indre motivasjon, hever sitt eget prestasjonsnivå og setter seg klare mål. I vår kontekst i forbindelse med gjennomføring av omstilling.

Det kan være krevende å implementere selvledelse i en organisasjon, vi må lære å kjenne oss selv, våre styrker og våre svakheter, selv om det kan virke skremmende og en kan fremstå som sårbar. Vi mener dette vil styrke deg som leder. De ansatte ser at man som leder er villig til å gjøre endringer. Du som leder vil i større grad fremstå som en støttespiller og coach. Dette igjen kan være med å øke motivasjonen og bidra til å heve prestasjonsnivået blant ansatte.

Med selvledelse mener Johannessen og Olsen (2013:41) ”*metoder, ferdigheter og strategier som individer kan benytte for å styre egne aktiviteter i retning av egne målsettinger*”.

Selvledelse handler om å lede egne tanker i retning av det positive og gjennom det bane nye veier i livet. Dette krever en sterk bevissthet og vilje til å endre etablerte tanke- og handlingsmønstre. Klarer man å bidra til at ansatte evner slike endringer, kan en tenke seg at kilden til vellykket resultatstyring er funnet. For å prestere på stadig høyere nivå må jevnlig status quo utfordres.

### **3 Metodiske momenter**

*En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder (Aubert 1985, s196).*

Metode kan altså forklares som en planmessig framgangsmåte, den skal fortelle hvordan vi tenker å gå frem for å tilegne oss kunnskap og kvalitetssikre den. Dette er felles for all samfunnsvitenskapelig forskning. Metoden grunner på klare regler og prinsipper, og de viktigste kjennetegnene ved metode / empirisk forskning er systematikk, grundighet og åpenhet (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). I den mest brukte terminologi skiller man mellom induktiv og deduktiv metode, noe som allerede ble omtalt av de store filosofene for vel 2000 år siden. En induktiv metode baserer og knytter seg opp mot en empirisk naturvitenskap, da basert på sannsynlig erfaring, mens deduktiv metode retter seg mer mot matematiske, logiske og filosofiske spørsmål. Vår konseptuelle tilnærming faller innenfor den induktive metode.

### 3.1 Forskningsdesign- og strategi.

Ved valg av metode vil problemstillingene være retningsgivende og avgjørende for hvilken fremgangsmåte vi anser som mest hensiktsmessig, og velger da den vi føler gir oss de mest valide svar knyttet til vår forskning. Dette fordi fremgangsmåten vi til slutt velger må egne seg til å få fram informasjonen vi trenger for å belyse spørsmålene vi ønsker svar på. Ofte brukes begrepet metode om fremgangsmåten i forskningen, og det er da vanlig å skille mellom de to hovedtypene; kvalitative- og kvantitative metoder. Begrepene i seg selv sier mye om de forskjeller som ligger i framgangsmåtene, kort forklart:

- Dersom formålet med studie er å finne omfanget eller forekomst av positivt lederskap generelt i offentlige og private virksomheter, vil man benytte kvantitativ metode. Som forsker ønsker man å få frem en mengde av forekomst, noe som kan tallfestes. For eksempel «20 av 100 bedrifter i offentlig sektor svarer at man benytter positivt lederskap som ledelsesfilosofi. Til sammenligning svarer 50 av 100 bedrifter innen privat sektor at man benytter positivt lederskap som ledelsesfilosofi.»
- Hvis man derimot ønsker å gå i dybden, å få frem ansatte og lederes opplevelse, oppfattelse, erfaring og lignende av positivt lederskap i en av virksomhetene i offentlig eller privat virksomhet, vil man velge kvalitativ metode.

Metode kan også sies å være fremgangsmåten man velger for å nå målet. I denne oppgaven skal vi blant annet velge vår fremgangsmåte for å besvare de forskningsspørsmål vi har kommet frem til. Valg av design har stor betydning for undersøkelsens kvalitet og dermed dens validitet. Som tidligere skrevet, har metoden en sammenheng med spesifikke regler som brukes for å nå det bestemte målet av forskningen, men vi anser det likevel som hensiktsmessig for undersøkelsen at behov for valide svar er styrende for de valgene vi gjør, ikke total metode- troskap. Dette er det aksept for innenfor kvalitativ forskning. Vi søker å oppnå en direkte erfaring av emnet for å få en best mulig beskrivelse av det, også kalt for fenomenologi innen kvalitativ forskning (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Samtalen i et intervju er et godt verktøy for å få frem menneskenes egen virkelighetsoppfatning av og synspunkter rundt ulike problemstillinger. Forskningsintervjuet har også en annen dimensjon, intervjueren og den som blir intervjuet er sammen om å



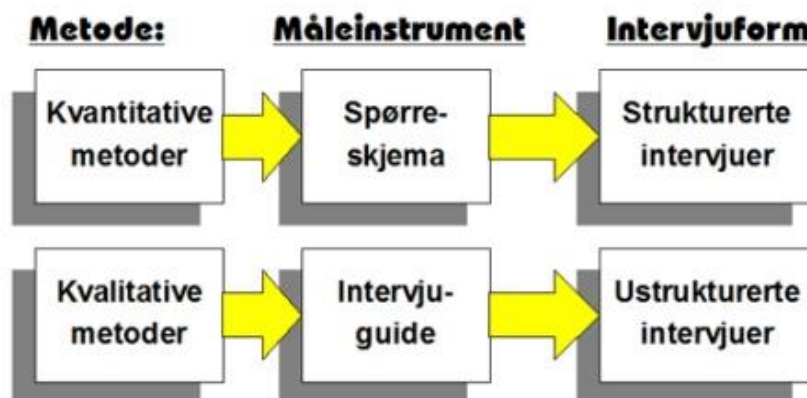
produsere kunnskap. Det er i denne samrelasjonen at intervjukunnskapen produseres (Kvale, Brinkmann 2009). I vår oppgave har vi valgt å benytte en fenomenologisk tilnærming. Som allerede nevnt ser vi grunnmetodene opp mot problemstilling og forskningsspørsmål, og anser en kvalitativ metode som mest egnet. Bruken av positivt lederskap som verktøy i et sammenlignet perspektiv mellom offentlig forvaltning eller privat næringsliv kjenner vi ikke så mye til. Vi håper å kunne bringe frem i lyset fenomener innen lederskap som til nå ikke har vært studert mye, og ser det som en fordel å kunne følge opp og eventuelt justere problemstillingene underveis. I vår målgruppe for intervju vil vi legge oss på leder- og mellomledernivå da vi på nåværende tidspunkt anser at utførelsen av lederskap skjer på disse nivå. Deltagende observasjon og uformelle intervju med en intervjuguide knyttet opp mot våre problemstillinger anser vi som en passende tilnærming, men likevel kan vi ikke konkludere på nåværende tidspunkt at dette vil føre til de resultater vi søker. Vi har holdt muligheten åpen for å gjennomføre to runder med intervjuer, da for å kunne utfylle den første runden, og for å kunne øke validitet knyttet til de resultater vi finner.

Et av våre ønsker er å drøfte ledelsesteorier knyttet opp mot endringene i samfunnet og arbeidslivet. Er ledelsesteoriene like relevant nå som for noen (flere) tiår siden? Mye har endret seg og spesielt innenfor kommunikasjon og teknologi. Vi er blitt mer bevist og informert om mulighetene som ligger «der ute», og tilegner oss mer og mer kunnskap en tidligere, vi er såkalte kunnskapsmedarbeidere.

I dag er ansatte blitt kunnskapsmedarbeidere og er ofte selvstendig og autonom, har høyere utdanning, gjerne innenfor flere områder. Dette gir utfordringer for lederen, som skal motivere og legge til rette for disse kunnskapsrike medarbeiderne. Vil den tradisjonelle lederstilen, også kalt tradisjonell autoritet (Weber, 2000), være like relevant og anvendelig ennå?

For å kunne svare på dette må man velge en egnet metode/forskningsmodell som ivaretar likheter og ulikheter ved teoriene som presenteres, og som gir forskeren nærhet til individene man ønsker å kartlegge. Vårt valg av kvalitativ metode er nettopp for å komme nært inn på personer i den målgruppen vi er interessert i å vite noe om (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Vi legger til rette for en tett dialog med informantene gjennom intervjuer.

Som tidligere nevnt i oppgaven kjenner vi lite til positivt lederskap som verktøy innenfor ledelse. Da mener vi det er naturlig å velge eksplorativt design, som legger til rette for å utforske nye områder og gir oss som forskere både fleksibilitet og mulighet til å ta hensyn til nye forhold som har komme frem gjennom arbeidet med oppgaven. Basert på vår grunnkunnskap og personlige empiri i organisasjonene vi skal se nærmere på, har vi falt på en kvalitativ tilnærming av forskningen. Ulempen med en kvalitativ metode er begrenset mulighet til generalisering av resultatene.



Figur 9. Forskningsmetoder (Kunnskapssenteret.com)

### 3.2 Intervjuguide

Med utgangspunkt i overnevnte, har vi utarbeidet en retningsgivende intervjuguide der vi har klart definert problemstilling og klar strategi for hvordan vi skal kunne holde oss til tema. En slik semistrukturert tilnærming til intervjuene mener vi vil gi mest utbytte for oss da vi har begrenset erfaring som forskere. For å kunne gjennomføre intervjuene med en klar rød tråd har vi forberedt en del spørsmål som blir stammen i intervjuet. Vi ser det slik at den kunnskap som kommer fra forskning avhenger av den sosiale relasjonen mellom informant og forsker, noe Brinkmann og Kvale uttrykker i sin bok «Det kvalitative forskningsintervju».

Vi har av den grunn også lagt vekt på briefing og debriefing i intervjuene. Brinkmann og Kvale hevder i sin bok at forskerens evne til å skape et rom som medfører trygghet for informantene, og som stimulerer til frihet til å uttrykke seg, er viktig for å få en best mulig validitet på resultatet. For å kunne gjennomføre dette ser vi satt fokus på dybdeintervjuer hvor

vi har gått gjennom flere faser, da fra forberedelse, gjennomføring, etterarbeid og til slutt en analyse som har gitt oss en pekepinn på svarene (Brinkmann og Kvale 2009).

Et annet viktig fokus har vært å finne de riktige intervjuobjektene, basert på den kunnskap vi etterspør, å skape en uformell og åpen struktur og ha enkeltspørsmål, rettet mot informanten, med tanke på dennes posisjon i organisasjonen. Presentasjon av prosjektet, tema og problemstilling har også vært en viktig del av oppstart for å klargjøre intervjuobjektet på hva vi ønsker av intervjuet. Tid til å lytte og komme med klarerende oppfølgingsspørsmål ved usikkerheter har vi lagt vekt på i intervjuprosessen. Slik vi ser det er prosessen knyttet til renskrivning og en eventuell transkribering av lydopptak det som er tidkrevende og viktig for å få et valid resultat av intervjuene. Avslutningsvis kommer analysedelen som vi har bygget på intervjuguiden, hvor vi har kodet svarene vi har fått. Materialet har vi delt inn i ulike hovedtema og utfra dette lest resultater.

Oppbyggingen av intervju er gjort ved å starte med klare faktarelaterte spørsmål, for så å ha fokusert inn mot mer substansrelaterte spørsmål. Vi har tatt utgangspunkt i å fokusere på særlig relevante spørsmål knyttet mot problemstilling og litt mer sensitive og kontroversielle spørsmål som har bidratt til å skape en dypere forståelse eller tydeliggjort det totale bildet av helheten. For å kunne holde fokus og ha en sammenheng i intervjuet mener vi det er viktig å ha en fysisk spørsmålsliste med hovedtema og stikkord. Det har også vært viktig med en naturlig avrundning av seansen og å få en sluttkommentar av informanten. Dette for å få et helhetlig bilde av intervjuobjektet sin forståelse av samtalen.

### **3.3 Validitet og reliabilitet**

I forskningssammenheng benyttes vitenskapelig teori for å vise et forenklet bilde av virkeligheten. Man henter inn data, gjør antakelser og tilegner seg kunnskap om hvordan tilværelsene henger sammen. Vi ser på det som en generell påstand om virkeligheten. (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

I faget metode, diskuterer vi bl.a. hvor godt, eller relevant data representerer fenomenet vi ønsker å forstå. Når vi benytter teori til generalisering av virkeligheten må vi også stille oss

spørsmålet om troverdigheten til de data som er innhentet, det litteraturen beskriver som validitet eller gyldighet. Vi ser for oss en operasjonalisering av forskningsteoriene og problemstillingene for å få en høy grad av validitet. Pensumlitteraturen vi benytter tar for seg tre ulike former for validitet; begrepsvaliditet, intern validitet og ekstern validitet. Vi vil gå kort inn på disse.

Begrepsvaliditet benyttes ved kvantitativ metode og er i pensumlitteraturen eksemplifisert ved en undersøkelse om folks livskvalitet (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Vi går ikke inn på denne, da vår metode ikke legger til rette for generalisering og denne form for måling av resultat.

Intern validitet sier oss noe om i hvor stor grad resultatene er gyldige for det utvalget og det fenomenet vi undersøker, vi ønsker å vurdere holdbarheten av betingelsene til å påvise årsakssammenhenger eller ikke. Som vi har nevnt i innledningen til metodekapitlet ønsket vi å gjennomføre to runder med intervjuer. Hovedintervjuet og oppfølgingsintervju som også kan ansees som et kontrollintervju for nettopp å styrke den interne validiteten knyttet til de resultater vi finner.

Vi har lagt opp til å lage intervjuguide som søkte å ivareta validiteten til undersøkelsen ved å stille spørsmål som er direkte tilknyttet våre forventninger som er skissert i teorien. Samtidig la vi vekt på å unngå å benytte for mye fagterminologi og begreper knyttet til ledelse og positivt lederskap. Unødig bruk av faguttrykk innenfor ledelse kan gjøre informanten usikker og vi kunne risikert og ikke å oppnå ønsket effekt av intervjuene.

Pensumlitteraturen (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011) diskuterer noen forhold som kan være en trussel for eksperiments interne validitet. Vi ser at en mulig trussel kan være intervjuobjektens manglende kunnskap om praktisk ledelse, ledelsesteorier og begreper som vi forskere tar for gitt. På den andre siden har vi lagt til rette for at intervjuet, uavhengig av informantens kompetansenivå på nevnte områder, skal gi oss det vi ønsker å få svar på.

Ekstern validitet handler om hvorvidt man kan generalisere resultater til andre kontekster enn vår egen undersøkelse. En mulig vurdering for vår del kan være om resultatene er overførbare på tvers av ulike undersøkelser. Vårt valg av kvalitativ metode legger føringer for hvilken validitet vi bør legge vekt på. Vi har gjennom arbeid i faget "Positivt lederskap" erfart at det

er relativt lite teori og empiri knyttet til denne ledelsesfilosofien, noe som også gjør det vanskelig å benytte en valideringsmodell som sammenlikner resultater fra flere ulike undersøkelser.

Med bakgrunn i redegjørelsen over, har vi lagt vekt på intern validitet som vårt instrument til å vurdere troverdigheten i vår oppgave.

«Et grunnleggende spørsmål i all forskning er datas pålitelighet. På forskningsspråket betegnes det som *reliabilitet*» (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

Det betyr at reliabilitet blir et mål på en undersøkelses pålitelighet, måles den virkelige situasjonen gjennom undersøkelsen? For å kunne svare på dette må vi få frem konsistente data som vi kan stole på. Pensum peker på en kvantitativ undersøkelse knyttet til TV-vaner og tester reliabiliteten ved to gitte metoder, spørreskjema eller utstyr montert på TV-apparat for å registrere når TV er påslått. For vår del har konsekvensen av reliabilitetsspørsmålet ført til at vi har vurdert nøye spørsmålene i intervjuet, benyttet informanter som vi kjenner og som er kjent med ledelse. Videre har vi benyttet båndopptaker, gjennomført intervju hvor vi har tatt oppfølgingsspørsmål underveis og hatt avtale om å kontakte informantene etter intervjuene ved behov. På denne måten mener vi at vi har minimert risikoen for unøyaktigheter og på den måten sikret en best mulig reliabilitet. Til slutt har vi lagt inn en illustrasjon som understøtter dette.



Figur 10. Validitet og Reliabilitet (estudie.no)

## 4 Analyse og drøfting av kvalitative data

Det å skulle analysere innsamlet informasjon er et systematisk tolkningsarbeid hvor man gjennomgår og drøfter den innsamlede data fra intervjuene. Her går vi dypere inn i «materien» hvor vi forsøker å forstå empiriens betydning for valgte problemstilling og forskningsspørsmål. I denne prosessen skal vi analysere problemstillingen i lys av en bestemt teori, også kalt et teoretisk perspektiv (Dalland, 2014:134). Det er flere forhold vi må være kritisk til, som for eksempel om grunnlagsdata hentet inn gjennom intervju og egenerfart empiri kan fortolkes på en annen måte enn det vi gjør. Et annet eksempel er om det kan være forhold som vi ikke spør om, men som likevel kan påvirke årsakssammenhengene vi undersøker. Vi ser det som viktig å være selvkritiske med henblikk til oppgavens reliabilitet og validitet (se teorikapitlet 3.3 s. 33-35).

Vi vil legge frem en analyse på bakgrunn av intervjuene som er gjennomført med informantene knyttet til virksomhet I og II, men også med støtte i egenerfart empiri. Vi har valgt å drøfte hvert enkelt forskningsspørsmål for å forsøke å gi svar på problemstillingen «*Hvordan nedbemanne ved hjelp av positivt lederskap?*». Spørsmålene vil være overskrift til underkapitlene. I intervjuguiden er det flere delspørsmål knyttet til hvert forskningsspørsmål, og der hvor vi har vurdert det som relevant for oppgaven, gjengir vi både spørsmålene og svarene.

I dette kapitlet starter vi med å analysere virksomheten hver for seg, for så å flette sammen funnene til en oppsummering, som skal gi deg som leser et helhetlig bilde. Vår intensjon i denne tilnærmingen er å gjøre et forsøk på å finne den **røde tråden**, fra teori, gjennom problemstilling og til slutt ende opp i en konklusjon som er vår.

## 4.1 Generelt om virksomhetene

Vi har gjennom studiet erfart at begreper som «Positivt lederskap» og «Survivor Syndrome» ikke er allment kjent, hverken blant ledere eller andre ansatte. Dette er også en observasjon vi har gjort gjennom intervjuene, da i begge virksomhetene. Innhold i disse begrepene er derimot kjent og informantene har ulik dybde i forståelse og tanker rundt innholdet, noe som også er forventet da informantene både har ulik utdanning og forskjellige roller i prosesser.

Som en del av innledningen pratet vi med informantene om de hadde vært knyttet til nedbemanning i tidligere jobber, eller har andre erfaringer knyttet til slike prosesser. Det er god spredning på denne type erfaring, fra ingen erfaring til informant som har vært gjennom to nedbemanningsprosesser ved tidligere anledninger og informant som har hatt en sentral rolle i slike type prosesser i tidligere jobb. Likevel er det gjennomgående at ingen har hatt samme rolle i nedbemanningen ved tidligere jobber. Erfaring fra tidligere prosesser kan slik vi ser det påvirke opplevelsen av en ny nedbemanning, noe som vil gi utslag på innsamlet data.

På ene siden har man erfaring og er kanskje tryggere hva angår sin egen situasjon, dette er en trygghet en kan overføre til sine nærmeste kolleger. Som leder har man muligheten til å benytte erfaringer til å fange opp signaler i grupper og hos enkeltpersoner. Erfaring som også kan gi en leder bedre mulighet til å håndtere oppstående konflikter og forhindre eskalering av situasjoner, noe som vil være et viktig bidrag i nedbemanningen hvis ledelsen har riktig tilnærming til prosessene. I ordet riktig, legger vi her positivitet til grunn.

På den andre siden kan erfaring fra tidligere nedbemanning- og omstillingsprosesser føre til en negativ inngang til en ny tilsvarende prosess. Dette vil være avhengig av opplevelsen fra tidligere prosesser. Opplevelse av urettferdighet kan begrense muligheten for at en ansatt eller leder er med å bidra til noe positivt. Denne reaksjonen, eller tilstanden om man vil, beskrives og analyseres på et senere tidspunkt i oppgaven.

Ser vi på teorien positivt lederskap, og da spesielt på emosjonell intelligens og ledelse av sosial- og emosjonell kompetanse, kjenner vi igjen evnen til blant annet å oppfatte, vurdere og håndtere egne og andres emosjoner. Dette har blant annet David Goleman skrevet om i en av sine bøker «*Emotional Intelligence*» (Goleman, 1995). Ut i fra dette kan vi si at mennesker som har utviklet høy empatisk- og emosjonell intelligens, har et godt utgangspunkt til å håndtere vanskelige situasjoner og konflikter.

Tre av seks informanter har skiftet roller i virksomhetene I og II som er et resultat av nedbemanningsprosessen. Erfaringsmessig kan vi si at endring av roller vil påvirke motivasjonen til de «overlevende». Dersom den nye rollen innebærer opptur, vil nedbemanningen føles riktig og ansatte ser muligheter for utvikling og opplever mestring. Innebærer en ny rolle nedtur, vil nedbemanningen føles urettferdig og ansatte kan blant annet oppleve stress, noe som igjen kan resultere i redusert helsetilstand.

Dette er reaksjonsmønster en kan gjenkjenne innen endringsledelse, både i Daryl Conners «*Response To Change*» modell og Joel Brockners begrep «*Survivor syndrome*». Tredje intervjuobjekt har hatt ulike roller i andre selskapene hvor vedkommende har vært gjennom nedbemanning tidligere. Dette kan også være relevant for besvarelse og det vi skal drøfte og analysere videre.

Vi vil nå gå i fra den generelle delen av kapitlet og gå direkte over på intervjuene og forskningsspørsmålene.

## **Virksomhet I**

Rollene i virksomhet I:

A – Enhetsleder

B – Regionleder

C – Divisjonsdirektør

Informantene i virksomhet I har ledelsesansvar, men da på forskjellige nivå i organisasjonen. Dette gir et nyansert bilde av oppfatningene internt i bedriftens problemstillinger knyttet mot nedbemanning og de utfordringer dette kan medføre. Fartstid i selskapet er nok så lik for alle intervjuobjekter, noe som gir mye av de samme opplevelser av organisasjonens utvikling de siste årene. En av forskjellene i erfaring til informanter er at kandidat A har jobbet ute på «satellitt», det vil si på en avdeling hvor det er direkte drift, mens kandidat B og C har jobbet nærmere et miljø med direkte lederansvar og rapportert direkte til øverste ledelse og styre i selskapet.



Alle informanter er fortsatt tilsatt i selskapet, informant A har skiftet rolle internt i bedriften, noe som er en direkte konsekvens av den nedbemanningsprosessen selskapet har vært gjennom siste halvår. Prosessen med å nedbemanne og optimalisere driften slik at den er mer fleksibel i forhold til oppdrag, er kontinuerlig og vil fortsette gjennom dette kalenderåret. Tanken er å kunne stabilisere og revitalisere seg for framtidig satsing i det norske og nordiske markedet.

## **Virksomhet II**

Rollene i virksomhet II:

D – Ingeniør og NITO leder lokalt.

E – HMS Controller og administrator innen drift.

F – HMS leder.

Det at det er ulike roller, noen har mer enn en rolle, vil gi variasjon i tilnærminger til spørsmålene og problemstillingene som kommer frem i intervjuene. Noen intervjuobjekter har byttet roller i selskapet etter nedbemanning. I tillegg er det ulik erfaring fra tidligere arbeidsgivere hva angår nedbemanning, og det er forskjell på fartstid i virksomhetene. Disse faktorene vil kunne påvirke svarene i forskjellige retninger.

D har, i tillegg til å være ingeniør, hatt rolle som NITO tillitsvalgt i nedbemanningsprosessene og har vært involvert i møter og planer som andre i virksomheten ikke har vært en del av. Det er rollen som tillitsvalgt vi vektlegger i intervjuet, noe som også ble poengtert overfor intervjuobjektet. Ansvar som følger rollen kan ha påvirket D sin opplevelse av nedbemanningsprosessen i sin helhet. Funksjon som tillitsvalgt har gitt D en annen trygghet, D opplevde kanskje at han hadde «et frikort»?

D og F har et positivt utgangspunkt til virksomheten. Et bra sted å være, også etter omstillingsprosessen. Før nedbemanningen hadde E et annet utgangspunkt. E ble forespeilet noe annet i sitt arbeid under jobbintervju enn det som ble realisert. E var misfornøyd over arbeidsoppgavene og vi forstår det slik at E ikke hadde en god dialog med virksomhetens «øverste» ledelse. E opplever videre større åpenhet i ledelsen etter nedbemanningen og føler

at man er mer viktig nå. Denne forskjell i utgangspunkt gjenspeiler seg gjennom intervjuene, og vi ser at innstilling til egen situasjon også er påvirket av disse faktorer.

## 4.2 Hvordan skal/kan ledere lede i en nedbemanningsprosess?

I den tid vi jobbet med forberedelsen til intervjuguide og framgangsmåte ved intervju valgte vi å benytte flere underspørsmål for å få en best mulig struktur, og derfra kunne øke validitet og forståelse av forskningsspørsmål. Vi har en helt klar formening om at det også vil gi et bedre grunnlag for å diskutere funnene med teorien som er knyttet til problemstillingen. Avslutningsvis kommer vi til å sammenligne egen empiri og erfaring opp mot resultatene vi får av intervjuene.

### **Virksomhet I**

Da vi iverksatte intervjuprosessen i virksomhet var det med et snev av usikkerhet fra alle involverte parter, noe vi følte på som positivt og spennende. Dialog ble fort åpen og uformell, både verbalt og ikke-verbalt, ble fort oppmerksom på samhandling og det totale bildet av intervjuobjektet. Etter hvert som vi skrider fram kommer tryggheten i dialogen, noe som også viste seg å komme raskere på de neste intervju. Vi har etter samtale med alle informanter i virksomhet I en klar og gjennomgående oppfatning. Det refereres i store trekk til informasjon og åpenhet, i linjen fra toppledelsen til personalgruppen som jobber ute i felten.

Slik vi opplever det er dette et av fokuspunktene til bedriften, noe en prøver å implementere hos mellomledere fra dag en. Likevel registreres det at prosesser som involverer enkeltindivider på de grunnleggende tryggheter i hverdagen oppleves som vanskelig, også for de ledere som står i den situasjonen at de må kutte ned på arbeidsstokken. Alle informanter var enstemte på hva som var viktig for å kunne innlede en prosess med nedbemanning, noe som informant B oppsummerer slik;

*«Åpenhet er nok det første og viktigste punktet, da på et tidlig tidspunkt. Prøve å forklare hvorfor en må gjennomføre en nedbemanning» (B).*

Dette er som vi nevner en symptomatisk tilbakemelding fra alle intervjuobjekter på hva en bør fokusere på i nedbemanningsprosesser. Vi har i etterkant, av egeninteresse, undersøkt om det

er sammenheng mellom informantenes oppfatning og personalets oppfatning av prosessen. For å få dette undersøkt har vi gjort noen uformelle samtaler med flere i personalgruppene, dette for å få innblikk i hva de tenkte er viktig når det kuttes i antall årsverk. Tendensen om at kommunikasjon og informasjon fra ledelse er viktig for å trygge en slik prosess ble da verifisert.

I forløpet av forskningen tenker vi det er viktig å finne fellesnevner for nedbemanningsprosesser i bedriften, og på dette grunnlag spurte vi om det i bedriften foreligger en nedbemanningsplan. Interessant og da kunne se hvordan forskjellen på kjennskap til bedriftens rutiner knyttet til nedbemanning er, og hvor i den organisatoriske linjen skillet går. Første informant jobber direkte med personalansvar og har tett dialog med personalgruppe i prosessen, vedkommende uttalte da;

*Føler det kan være litt knyttet til hvert enkelt tilfelle av nedbemanning. Kjenner ikke til en rutine knyttet til nedbemanning. Veien blir litt til etter hvert som en går. Blir på en måte skapt en plan underveis, som kvalitetssikres av verneombud og tillitsvalgt på avdelingen (A).*

Informant A kjenner ikke til en direkte nedbemanningsplan, men har en klar formening om prosessen og kravene som ligger i denne. Videre i samtale med leder på regionsnivå oppleves det som veldig klart og direkte svar på at dette er implementert i bedriftens rutiner; «Ja, det har bedriften og denne er kvalitetssikret av tillitsvalgte og HR» (B).

Vi reflekterer allerede tidlig i intervjuet rundt rutiner med tanke på informasjonsflyt i bedriften, da det er et markant skille på oppfatningen om det eksisterer nedbemanningsplan fra mellomleder (A), til leder høyere opp i linjen (B). Etter litt prat rundt organisering i virksomheten aner vi konturer av en organisasjon som har avdelinger som blir som «satellitter», hvor enhetsleder blir sittende litt alene. Ledere opp i organisasjonen sitter ofte i samlokalisering, og får derfor muligheten til å delta mer i den uformelle dialogen som skjer i kulissene.

Virksomhet I er en bedrift som er leverandør av helse/omsorgstjenester til det offentlige, primært kommune og stat. For oss er det interessant å se på en slik type virksomhet og hvordan prosessene i en bransje som er drevet av konjunkturer knyttet til oppdrag. Dette med

tanke på både det generelle grunnlag og de geografiske utfordringer en møter i et selskap som har aktivitet på nasjonalt nivå, og er spredt i hele landets geografi.

Videre i samtalen kommer vi inn på bedriftens involvering av verneombud og tillitsvalgte i prosesser. Vi opplever en unison enighet om viktigheten til tillitsvalgte i prosessene som skjer, og da spesielt knyttet til nedbemanning;

*«Tillitsvalgte er alltid informert i slike prosesser, både ved institusjon og sentralt» (B).*

*«Både tillitsvalgt og verneombud ved avdeling har vært involvert i prosessen. Dialog mellom dem og personal har vært med på å kunne gjennomføre prosessen så skånsom som mulig for de ansatte» (A).*

Tillitsvalgt har i de prosesser vi prater om vært involvert aktivt som et bindeledd mellom ledelse og personalgruppe, da med fokus på å formidle rettigheter og finne gode kollektive løsninger for personalgruppen. Kommunikasjon og åpenhet går igjen når vi stiller spørsmål knyttet til informasjonsflyt om bakgrunnen til nedbemanningen, fra informant som uttaler;

*«Ja, åpenhet knyttet til bakgrunn setter vi høyt i konsernet» (C).*

til intervjuobjekt som jobber i direkte kontakt med personalgruppen som sier;

*«De ansatte har blitt informert om situasjonen, da også om bakgrunnen for nedbemanningen» (A).*

Vi tolker tilbakemeldingene slik at selskapet har en intensjon om å opprettholde en åpen og transparent informasjonsflyt til ansatte for da å kunne opprettholde en forutsigbarhet og trygghet knyttet til prosesser. Det er interessant at det er lavt fokus på økonomi, dette på tross av at økonomi er en faktor som er styrende for bedrifter. Det refereres til økonomi, men legges lite reell fakta og tall på bordet til de som blir nedbemannet.

*«Det blir i hovedsak formidlet det som er relevant for de ansatte, da de store linjer knyttet til røde eller grønne tall» (B).*

Likevel er det en klar formening fra ledelse om at dette ikke er informasjon vi holder tilbake, regnskap og tall er tilgjengelig om man ønsker.

«Som regel forklarer vi hvordan økonomien er, men gjennomgår regnskapene hvis dette etterspørres fra de ansatte» (C).

Virksomheten har vært under omstrukturering, og sett i lys av nedbemanningsprosessen som pågår er det interessant å høre hvordan arbeidsgiver har redegjort for at oppsigelser var vurdert, og informert om antall ansatte som eventuelt kan bli rammet. Historisk sett har det aldri vært oppsigelser i bedriften med grunnlag i nedbemanning. Ansatte har alltid blitt ivaretatt og flyttet mellom avdelinger, og det har alltid vært opp til hver enkelt om dette har vært interessant for dem. Som en av informantene sier;

*Bedriften har alltid hatt en overordnet tanke om å kunne ivareta alle fast ansatte ved konjunkturer i markedet, da ved å kunne flytte personell mellom de institusjoner som eventuelt skal ha behov. Med en slik filosofi har det slik jeg opplever det alltid vært en trygghet for de ansatte, noe jeg som enhetsleder har kunne benytte for å trygge personalgruppen i forhold til prosessen de ser konturene av (red. nedbemanning) (B).*

Når det viser seg virksomhetens eneste alternativ er å ta det steget at oppsigelser er eneste utvei for å redde den totale driften er fremgangsmåten å involvere tillitsvalgt ennå mer veldig viktig. I en videre prosess spør vi informantene om de ansatte fikk delta i drøftelsesmøter, og har de fått anledning til å komme med sine innspill og eventuelle sosiale utfordringer som bør tas i betraktning? Dette er kjent som en lovpålagt del av prosessen og skal ivareta arbeidstakers rettigheter i nedbemanningen, noe alle informanter er veldig klare på i denne delen av prosessen;

*Vi har åpnet for drøftelsesmøter med de involverte parter. De har da hatt mulighet til å ha med representant fra forbundet de er organisert og verneombud. Bedriften har da hatt med 2 representanter fra ledelsen. Føler vi har gått langt for å finne løsninger på hver enkeltes utfordring i situasjonen, men alt lar seg ikke møte (A).*

Den blir bekreftet av flere av informantene med klar kjennskap til lovverket og rettergang i slike prosesser;

«Personal er alltid med i slike prosesser og får være delaktig i prosessen. Da hele veien fra en eventuell nedbemanning er tema til drøftingssamtaler etter arbeidsmiljøloven §15» (B).

*«Dette tas i hvert enkelt tilfelle med tillitsvalgte og vi følger lovverket knyttet til prosess» (C).*

Slik vi opplever driften og fokus i virksomheten, er det høyt fokus på å ivareta alle parter i en prosess som går så direkte inn på enkeltindivider og igangsetter prosesser hvor hvert enkelt individ kommer inn i en «overlevelses» modus. Dette er som Darwin sier om overlevelse og er et sentralt moment i hans teori om naturlig utvalg. Altruistisk atferd, og uselvvisk ofre seg for et annet individs velferd, synes å være i konflikt med Darwins teori, som en digresjon til slik vi opplever intervjuobjekter omtaler personal.

I lys av at personalgruppen kan oppleve slike tøffe personlige prosesser når bedriften nedbemanner, ser vi viktigheten av tydelig og tilstedeværende ledelse. Tilgjengelighet overfor de ansatte ser vi blir viktig for å trygge prosessen. En interessant observasjon er hvordan ledelse på forskjellige nivå i organisasjonen opplever empati og forståelse fra ledelse opp i organisasjonen. På enhetsledernivå er det en noe nålende og usikker tanke om øvrige ledelses respekt, empati og forståelse;

*Føler litt at ledelse har formidlet at aldri har noen blitt oppsagt i selskapet, de har bare blitt flyttet til andre institusjoner i landet. Dette ble formidlet fra ledelse opp i organisasjonen i forkant av nedbemanning, så blir det drøftingssamtaler og oppsigelser bare noen få uker etterpå - føler ikke dette er respekt overfor de ansatte i prosessen (A).*

Når samme spørsmål blir stilt til ledelse lenger opp i organisasjonen, opplever de prosessen på en annen måte. De har en formening om at ledelse er tilstedeværende og har stor grad av respekt, empati og forståelse.

*«Jeg har en helt klart en oppfatning om at ledelse fra øverst til mellomledere har høy grad av forståelse av slike prosesser, og ikke minst empati og forståelse til de som er involvert i nedbemanningen» (B).*

*«Jeg opplever stor grad av respekt og empati for personalgruppen i denne prosessen» (C).*

Hva som er grunnen til at det oppleves forskjellig er interessant å reflektere over. Vi kan se et klart skille mellom enhetsleder som jobber tett på personalgruppen og som ser og hører

hvordan gruppen reagerer på prosessen, og henholdsvis regionleder og divisjonsdirektør som ikke har direkte personalansvar, men har et mer eksternt ansvar og jobber direkte sammen med resten av ledergruppen. Dette er antakelser fra vår side, men etter samtaler om tema med informanter i etterkant av intervju, ser vi at dette kan være en årsak til den splittede oppfatning knyttet til opplevelse av respekt, empati og forståelse for hva personalgruppen gjennomgår i nedbemanningsprosessen. Det drar i samme retning av opplevelse når vi spør om lederskap i prosessen, og hvordan de forskjellige nivå i organisasjonen har noe sprikende oppfatning av prosessen.

*«Føler meg tidvis alene i prosessen, må dra prosessen litt uten støtte/veiledning fra ledelse.*

*Kan virke som ledelse synes det er en ubehagelig situasjon og trekker seg unna for å slippe ubehaget direkte» (A).*

Leder som sitter høyere opp i organisasjonen, oppfatter prosessene mer fra et menneskelig nivå og hvordan mekanismer hos enkeltindivider ivaretas i hele prosessen.

*«Opplever utfordringer – det er mennesker som er involvert i en slik prosess. Det å skulle flytte personal mellom avdelinger/geografiske områder er utfordrende, selv om dette er kjent ved tilsetting i selskapet.*

*Utfordrende for ledere å skulle ivareta alle de behov hver enkelt ansatt har, noe som fører til vanskelige valg knyttet til hvem som skal flyttes etc» (B).*

I lys av det vi tolker ut fra informantenes uttalelser knyttet til hvordan en kan føre en nedbemanningsprosess, ser vi indikasjoner på at vår tidlige visualisering av «Positivt lederskap» (Figur 7. Positivt lederskap, side 24) har en sammenheng med vår forskning. Ved fokus på kommunikasjon, samhandling, kreativitet og selvledelse mener vi å kunne se konturer av et landskap som er i retning av det David Goleman refererer til som viktige forutsetninger inne ledelse, sosial og emosjonell kompetanse. Han mener at ledere med denne intelligensen er empatisk og har evnen til å fange opp signaler i grupper og hos enkeltpersoner. Vi ser det i retning av at Goleman's tilnærming til ledelse er i samsvar med vår forståelse av positivt lederskap.

## Virksomhet II

Informasjon og åpenhet når en nedbemanningsprosess starter, er noe alle informantene er opptatt av. Kommunikasjon og dialog med alle ansatte, sørge for å få frem riktig og faktabasert informasjon, selv om det er upopulært. Dette støttes av teorien positivt lederskap, hvor kommunikasjon og informasjon er to sentrale begrep som stadig dukker opp i alle de fire hovedelementene i positivt lederskap.

Vi vil gå så langt som å si at kommunikasjon er den viktigste enkeltfaktoren en leder må ivareta for å få til samspill og samhandling innad i virksomheten. Vi har gjennom egenerfart empiri fanget opp at ved å gi riktig informasjon tidlig, unngår man spekulasjoner om skjult agenda. Dermed kan ledelsen klare å skape en forståelse, og få en form for aksept blant ansatte for at nedbemanning er nødvendig.

Informantene er også samstemt når det kommer til at ansatte skal behandles rettferdig. Ærlighet er et ord som går igjen.

*«Ikke minst, i ettertid å kunne si at man har vært ærlig. Jeg tror det er vanskelig for ledere å være helt ærlig i en slik prosess» (D).*

Viktigheten av å beholde riktig kompetanse for selskapet er også en del av besvarelsen. Personlig egnethet sammen med fagkompetanse og evnen til å kunne «dra lasset». I denne konteksten tenker vi at det er et riktig perspektiv, og sett med bedriftens øyne, er dette noe av essensen i bemanningen som skal være igjen etter en nedbemanning.

*Det er slik i en bedrift at når man må se på økonomien, eller man må gjøre en endring, da må man ha de rette folkene og man må ha riktig kompetanse. Og så må du ha noen som er pådrivere (E).*

For å undersøke om virksomheten har klart å følge opp åpenhet og ærlighet, og informert tidlig, stilte vi spørsmål om virksomheten hadde en nedbemanningsplan, og om den var kommunisert ut. Her fikk vi forskjellige svar, alt etter intervjuobjektets rolle.

*De hadde nok en nedbemannings-plan, og NITO var en del av planen (D).*

*Nedbemanning plan, nei, det var det helt sikkert men ikke som vi viste (E).*



*Det kan hende at det fantes noe som ingen andre så, men som ledelsen benyttet, hos direktøren (F).*

Generelt kan det virke som at en eventuell nedbemanningsplan ikke var kommunisert ut, at ansatte var usikre på hva som skulle skje. Dette står i motsetning til det teorien fremhever som viktig, nemlig å informere tidlig i prosessen. Mangelfull informasjon går også i en annen retning enn det informantene forventer og mener er viktig. Det at D har et annet svar, kan handle om at en som tillitsvalgt har hatt en tettere dialog med ledelsen enn andre ansatte, blant annet gjennom deltakelse på møter mellom arbeidstakere og ledelsen, og dermed var mer orientert om prosessen.

Vi har allerede antydnet at informasjon er et nøkkelpunkt for en god og ryddig nedbemanningsprosess, på den måten involveres hele virksomheten. Vi må ikke glemme at alle ansatte blir berørt i en eller annen form. En kilde til suksess er å informere og inkludere støtteapparatet. Med støtteapparatet mener vi mellomlederne som har den daglige kontakten med sine ansatte og de tillitsvalgte som har et spesielt ansvar for sine grupperinger i virksomheten. Dette er viktig fordi det er nettopp mellom disse og de ansatte den direkte og ufiltrerte dialogen går. Hvis støtteapparatet ikke har tilstrekkelig informasjon om prosessene som pågår, og ikke kan svare på henvendelser, vil det kunne skape usikkerhet.

Gjennom intervjuene kommer det frem at ledere og ansatte generelt fikk informasjon gjennom allmøter, hvor de store linjene ble skissert om bakgrunn for nedbemanning. Denne informasjonen er viktig å få frem og kan bidra til en forståelse og aksept fra de ansatte, som igjen kan gjøre omstillingen noe lettere. Informantene opplever likevel i stor grad at tillitsvalgte og ledere ikke har tilstrekkelig informasjon når man henvender seg direkte til dem, noe som strengt tatt kunne ha bidratt til å berolige ansatte.

Dette har ført til en opplevelse blant informantene E og F om at tillitsvalgte, ledere og mellomleder ikke ble sett på som støttespillere i denne prosessen. Det kan virke på dem som om at informasjon kun ble gitt til en «eksklusiv» gruppe. Mangelen på kommunikasjon på et lavere ledelsesnivå vil kunne påvirke virksomhetens troverdighet, blant annet i informasjonsmøter hvor alle er til stede.

*«Den informasjonen jeg fikk var vel mer som lekkasje fra de av lederne jeg jobbet sammen med» (F).*

Ser vi bort i fra relasjonene med våre nærmeste, er jobben vår en av de viktigste arenaer for oss mennesker, også for å få forståelse og anerkjennelse. Dette er en påstand vi kommer med, basert på egenerfart empiri og gjennom intervjuene i denne oppgaven. Følelsen av tilhørighet og det å få bidra til samfunnet setter vi som mennesker høyt. Det handler ikke bare om å realisere seg selv, oppnå status, men også det å ha en identitet og «mening med livet». Dette kan kanskje høres pompøst ut, men gå inn i deg selv og kjenn på det og ikke skulle ha en jobb å gå til, de fleste av oss vil da kjenne på følelsen av å ikke bidra i samfunnet.

Videre ble følgende spørsmål stilt: *«Redegjorde ledelsen for at oppsigelser var vurdert og antall ansatte som kunne bli rammet?»*

Alle vi intervjuet hadde en oppfatning av at det ble informert på et allmøte om at oppsigelser var vurdert, men det var stor usikkerhet rundt antallet og hvor i organisasjonen det kom til å treffe. Det fremkommer ikke når i prosessen dette var. Videre sitter de med en følelse av at antallet ikke var klart i en tidlig fase, og at antallet kom etter hvert som prosessen utviklet seg, men man hadde gjennomgående opplevelse av at ting har vært noe tilfeldig.

Dette skaper ingen god stemning blant de ansatte, mer en uro og bekymring. Hadde mellomlederne fått informasjon som kunne kommuniseres til resten av selskapet, ville det blitt formidlet en kontinuitet og stø kurs i prosessen, noe som igjen ville gitt en forutsigbarhet for de ansatte som trenger det mest. Det er tross alt bedre å vite enn å være uvitende... selv om det er dårlig nytt...

*«Alle trodde at dette vil påvirke de andre og at det skjer ikke meg. Man tenkte at det er så viktig hva man selv gjør og dette vil påvirke de andre. Det var det vi snakket om» (D).*

Denne reaksjonen finner vi i en av modellene fra teorikapitlet 2.1, nærmere bestemt Daryl Conner sin modell, fase 3 fornektelsen. En fase som preges av at endringsrelatert informasjon ofte blir ignorert eller avvist. Vanlige reaksjoner er: *«dette skjer ikke meg»* eller *«hvis jeg overser endringen, vil den forsvinne»*.

I kapittel 2, teoretiske momenter, sier vi at Johannesen og Olsen (2013) sitt svar på å lykkes som leder i dagens kunnskapssamfunn, er positivt lederskap. En ledelsesform som er bygd på positiv tenkning, positiv psykologi, systemtenkning, og er inspirert av tankene rundt transformasjonsledelse.

Forskningsspørsmålet «Hvordan skal/kan ledere lede i en nedbemanningsprosess?» er et av tre spørsmål som skal underbygge problemstillingen «*Hvordan nedbemanne ved hjelp av positivt lederskap?*»

Hvordan ledere opptrer i en nedbemanningsprosess vil være viktig for de ansatte som ikke er en del av den strategiske gruppen i selskapet. Alle tre informantene har ulik erfaring og opplevelse av lederskap i denne prosessen. I besvarelsen av følgende spørsmål: «*Kjenner du til om de ansatte fikk delta i drøftelsesmøter, og har man da fått anledning til å komme med sine innspill og eventuelle sosiale utfordringer som bør tas i betraktning?*», kommer nettopp dette tydelig frem, og vi velger å gjengi deler av svarene.

*Ja, i begge prosessen, uten tvil (D).*

*Ja, vi fikk mulighet til å legge inn sosial og personlig informasjon som kunne bety noe for en eventuell oppsigelse (E).*

*Ja, men det var absolutt ikke et sted hvor man følte behov for å ta opp sosiale utfordringer, det utelot jeg helt, følte ikke at det var noe klima for å gjøre noe slikt (F).*

I utgangspunktet er det entydig svar her. Man har fått tilbud om deltakelse, selv om man har forskjellig tilnærming og erfaring fra møtene. Denne forskjell i erfaring kan komme av at D, som tillitsvalg har deltatt sammen med ledelsen og vært med på å forme og stille krav i forkant av møtene. D har også vært en støttespiller for ansatte som deltok i disse møtene sammen med ledelsen, og har gått inn i rollen som megler.

E og F derimot har fått informasjon gjennom allmøter og tillitsvalgtapparatet, og har naturlig nok en avstand til prosessen og forberedelser til møtene. Selv om selskapet tilsynelatende spiller med åpne kort, klarer man ikke å formidle dette til de som trenger det mest, de ansatte som går og ser på hverandre og lurer på om det er deg eller dem som må gå.

Til slutt, under dette forskningsspørsmålet, stilte vi tre spørsmål som går direkte på lederskap, ledelsens tilgjengelighet, opplevd respekt, empati og forståelse fra ledelsen.

Som vi har sagt tidligere, er informasjon en av suksessfaktorene for en vellykket nedbemanning. En annen faktor til suksess, er kommunikasjon. God kommunikasjon er veien å gå for å bli forstått og til å få aksept. Innen ledelse av samhandlingskompetanse, som er en av de fire hovedelementene i positivt lederskap, kan vi på en forenklet måte dele inn i tre størrelser, kommunikasjon, påvirkning og erfaringsoverføring (Johannesen og Olsen, 2013).

Vi kommer tilbake til hva vi legger i samhandlingskompetanse (side 51).

Opplevelsen av ledelse er delt, noe man kan forvente siden informantene har ulike roller i virksomheten. Svarene går fra å være nøytrale til ha klare standpunkt, tendensen er i retning av jo mer involvering i prosessene, dess mer lojal til ledelsen vil man være. Vi mener det er riktig, men det er ikke noen motsetning mellom lojalitet til ledelsen og åpen dialog med ansatte. Tvert imot kan det føre til at riktig informasjon kommer frem og at man får en dialog fremfor enveisinformasjon, ledelse og nedover.

Som D sier; *«Hvordan folk tenker det er jo helt individuelt. Noen tar det veldig personlig og andre ikke. Hadde vi utfordringer og så at ting var vanskelig, snakket vi med ledelsen om hvordan vi kunne ivareta de ansatte og samarbeide».*

Man har også en følelse av at ledelsen holdt kortene tett inntil brystet og at ledelsen distanserte seg noe overfor resten av de ansatte. Det meste av informasjonen kom via tillitsvalgte og allmøter. Sjelden eller aldri direkte til de som ble berørt. Tilfeldig om man fikk direkte informasjon. Som E sier; *«en av lederne fra administrasjonen gjorde så godt han kunne for å «hjelp» de involverte. Stort sprik mellom topp – og mellomlederne».*

God og åpen kommunikasjon bør gjennomsyre enhver prosess som innbefatter endringer i en hvilken som helst organisasjon, og vi mener det er den faktoren som i størst grad påvirker evnen til samhandling og som gir best grunnlag for ledelse av samhandling. Kommunikasjon har som hensikt å sende ut et budskap som skal ha en påvirkning på mottakerne. I en nedbemanningsprosess må det være et mål at de ansatte, enten man skal være igjen i virksomheten eller man skal ut, klarer seg best mulig.

Å få forståelse for den situasjonen man står i og den subjektive opplevelsen av situasjonen man har er viktig, og det kommer også tydelig frem gjennom intervjuene. Det fremkommer en blanding av å føle seg overlatt til seg selv, til å være med å diskutere reaksjoner blant ansatte og viktigheten av empati og forståelse. D, som har hatt en viktig rolle som «mellomledd» mellom ansatte og ledelsen, erfarer at flere i ledelsen viste stor forståelse for det som ansatte måtte gjennom. E hadde en unik leder som forsøkte å fokusere på det positive i situasjonen. E hadde ingen andre enn ledelsen å støtte seg til. F opplevde mistenkeliggjøring og redsel for å

miste jobbene sine blant lederne, noe som overskygget muligheten for å vise forståelse og respekt for hverandre.

Generelt tolker vi svarene slik at informantene opplevde empati og forståelse blant sine nærmeste kolleger og ledere, men at de ikke opplevde dette fra øvrig ledelse. Dette betyr ikke at ledelsen ikke hadde forståelse, respekt eller empati, men det kan være at ledelsen ikke kommuniserte dette ut i riktige kanaler. Hvis en leder er utrygg i sin rolle, klarer en ikke å ha fokus på å lede på en god måte. Lederen har ikke nøkkelen til å åpne opp vår emosjonelle verktøykasse og hente frem verktøyet som skal til for å lede samhandlingskompetansen slik at man skaper trygghet blant kollegene.

Så hva er dette verktøyet vi snakker om og hva skal til for å oppnå samhandling?

Samhandling har i all hovedsak tre størrelser; Kommunikasjon, Påvirkning og Erfaringsoverføring. Disse størrelsene er grunnleggende sosiale mekanismer knyttet til vår samhandlingskompetanse (Johannessen og Olsen, 2014). Når en leder ønsker å påvirke de ansatte til å slutte seg til nedbemanningsprosessen, må lederen kommuniserer dette på en slik måte at mottakerne både forstår og anerkjenner budskapet. Responsen fra de ansatte må bearbeides slik at lederen kan benytte dette til erfaringsoverføring. Kommunikasjon handler like mye om å lytte som å snakke. Hvis man ikke lytter til hva ansatte faktisk sier, vil man ikke ta med seg riktig erfaring og overføringen vil ikke fremme evnen til å kommunisere i neste omgang. Vår erfaring er at ansatte har velmenende intensjoner, selv om deres adferd kan tolkes som det motsatte. Med det som perspektiv når lederen kommuniserer, vil påvirkningskraften være styrket og erfaringsoverføringen vil da fremme evnen til bedre kommunikasjon i neste omgang. Vi ser på dette som en kontinuerlig prosess, illustrert med figur 11.



Figur 11. Samhandlingskompetanse (Johannesen og Olsen, Magma 2009)

#### 4.3 Hvordan kan positivt lederskap begrense «Survivor Syndrome» for de gjenværende ansatte i en nedbemanningsprosess?

I teorikapitlet har vi redegjort for at vi ikke har erfaring med begrepet «Survivor Syndrome». For å kunne diskutere forskningsspørsmålet har vi sett på hva som ligger i dette fenomenet. Vi mener at positivt lederskap kan begrense og kanskje eliminere bort flere av de følelsesmessige reaksjonene som man kan finne hos de overlevende.

Et resyme av begrepet ble sendt ut i forkant av intervjuene, slik at man kunne forberede seg noe og samtidig, i den grad man klarer det i løpet av noen dager, prøve å sette seg inn i begrepet. Ingen av informantene var kjent med dette begrepet, noe som var forventet. Men innholdet kjennes igjen av alle. Dette er et godt utgangspunkt for besvarelsene i forskningsspørsmålet.

Siden dette spørsmålet er rettet mot de som er igjen etter en omorganisering, vil det primært være svarene til A, B C, D og E, som alle er i virksomheten i dag, som er grunnlaget for drøftingen og analysen. Men noen av underspørsmålene er også relevant for F, selv om denne måtte forlate, og vil være en del av grunnlaget på noen av spørsmålene.

Generelt kan vi si at arbeidet med å bygge videre på en organisasjon som har vært gjennom en nedbemanningsprosess, er krevende. En skal fortsette arbeidet med forventning om lønnsomhet og effektivitet, i tillegg til at ansatte skal ivaretas. De første spørsmålene har fokus på ivaretagelse og trygging av medarbeidere. Svarene reflekterer også her de ulike rollene informantene har og har hatt.

Videre kan vi si at svarene støtter innholdet i «survivor syndrome», om at overlevende kan oppleve det like vanskelig som de som må gå. Årsaken kan ligge i at de overlevende ikke blir informert tilstrekkelig, eller feilinformert og at endring i oppgaver og arbeidsmengde kan slå negativt ut.

### **Virksomhet 1**

Survivor syndrome, som vi tidligere har definert som et begrep som i korte trekk ofte benyttes som en samlebetegnelse av de overlevedes negative følelser og reaksjoner på en nedbemanning, var det splittet kjennskap til begrepet. Vi opplever det dit at alle kjenner til problemstillingen, men begrepet som enkeltstående begrep var nytt for alle, noe som framkommer klart i svarene på spørsmål om de kjente til begrepet survivor syndrome:

*«Kjenner til begrepet delvis fra tidligere. Har da tanker i retning de som sitter igjen og fokus på å opprettholde trygghet hos dem også i en nedbemanningssituasjon» (A).*

*«Dette er jeg usikker på, du må gjerne klargjøre hva dere tenker om begrepet» (B).*

*«Kjenner ikke begrepet direkte, kan du informere meg litt om hva dere legger i begrepet?» (C).*

Etter en kort innføring hvor vi redegjorde hva vi legger i begrepet og litt felles refleksjoner omkring en slik problemstilling stilte vi spørsmålet om du som leder har reflektert rundt din rolle for å trygge de medarbeidere som beholder jobben? Dette spørsmålet ble mottatt med «nøling» fra alle informanter, tolket det dit at det ble iverksatt en rask evaluering av egen rolle

i prosessen da spørsmål kom på banen. Gjennomgående svarer alle informanter at de føler egen tilstedeværelse og fokus på den gjenværende delen av personal kunne vært ofret et høyere fokus.

*Er en blandet følelse jeg sitter på i prosessen. Føler jeg har vært litt «illojal» overfor både arbeidsgiver og ansatte, uten at jeg kan peke på hvordan. Dette er et punkt jeg kan forbedre meg som leder og uten tvil kjenner jeg må ha et fokus på. Blir kanskje litt mellom «barken og veden», og dette tærer på min integritet (A).*

*Kanskje ikke i stor nok grad knyttet til denne delen av gruppen (ref. de som beholder jobben), fokus faller ofte på de som må avslutte sitt engasjement hos oss. Ser at dette er et felt en kanskje må øke sitt fokus og har et forbedringspotensial (B).*

Flere av informantene erkjente at det ved dette spørsmålet fra intervjuer ble igangsatt en prosess knyttet til personal som fortsatt er i jobb, og at ledere uten tvil har et forbedringspotensial på å ivareta gjenværende personalgruppe. Vi kommer da også inn på refleksjoner knyttet til egen rolle for å trygge medarbeidere som beholder jobben. Alle intervjuobjekter er veldig ydmyk i sine refleksjoner og at dette er en tilbakevendende utfordring i slike prosesser.

Kroppsspråk til informantene kan tolkes dit at dette er et ubehagelig emne hvor alle føler seg noe usikker, det trykker direkte på følelser og menneskelige relasjoner. Når vi da kommer videre og stiller spørsmål om en som leder kan bruke en negativ handling (er nedbemanning) til å skape noe positivt, snur stemningen i intervjuet seg raskt. Tanker om hvordan en kan dra i en positiv retning kommer fra, og vi registrerer at det å kunne prate om noe positivt i slike prosesser skaper en ny og mer åpen stemning i rommet. Informant B kommer med et spontant smil og uttaler;

*Det tenker jeg er mulig – det å kunne få en ny start med en gruppe, sette personalgruppen på ny og se framover og skape en tanke om hva vi kan skape sammen. Vi sitter igjen med en sterk faglig kompetanse, noe som kan skape en ny giv og tanker om hvordan vi kan forbedre oss og utvikle oss mer sammen i framtiden (B).*

Det er interessant å se hvordan kroppsspråk også er med og underbygger ordene i denne fasen av intervjuet. De samme mekanismene registreres av informant A som svarer;



*«Det tror jeg helt klart. Ser det har kommet noe positivt ut av nedbemanningen, systemer er blitt mer satt og ansatte har tatt mer ansvar.*

*Ansatte har blitt løftet fram og blomstret i lys av nye arbeidsoppgaver og tillit» (A).*

En fellesnevner blant alle informanter i virksomhet I er at de ser det menneskelige aspekt i hele prosessen og refererer til viktigheten å vise medfølelse og forståelse for alle involverte. Drar vi dette videre og ser på formålet med å få noe positivt ut av prosessen, vil lederens rolle med å tenke positivt lederskap være et «våpen» for å kunne begrense opplevelsen av survivor syndrome. Empati og forståelse ser vi på som en nøkkel for å kunne oppnå suksess i denne konteksten. Emosjonell intelligens ligger grunnleggende i avgjørelser og beslutninger, som fører oss til at empati finnes i flere kategorier;

- Emosjonell empati hvor en person raskt kan føle hvordan folk har det og sette seg inn i deres situasjon for å kunne møte de behov som ligger til grunn. Vi ser ofte at de med denne egenskapen jobber i helsevesen og med mennesker.
- Situasjonsempati hvor personen har en mer forståelse for problemet/problemstillingen som ligger til grunn og da vet hva de trenger, noe som ofte er egenskap hos en god leder.

Den emosjonelle bankkonto er etter Covey en metafor for den tilliten som er bygget opp i et forhold, og valuta på kontoen er tillit. Som i en vanlig bank inneholder transaksjoner innskudd og uttak, noen ganger gjør man et innskudd, andre ganger et uttak. Slik er det viktig å opprettholde en fin balanse på kontoen mellom leder og personalgruppe.

Med utgangspunkt i tendensene vi kan se av svarene til informanter, kan en trekke paralleller til det organisatoriske «isfjell» som Karp refererer til, som sier mye om de fallgruver en kan møte i prosesser, herunder nedbemanningsprosess. Ser man denne i lys av ADKAR modellen til Jeff Hiatt, som er et verktøy for forandringer og for å identifisere hvorfor slike endringer kan være vanskelige. Navnet ADKAR er et akronym som er basert på fem byggeklosser som skal gi en vellykket endring av prosesser. Bokstavene står for Awareness (bevissthet), Desire (ønske), Knowledge (kunnskap), Ability (evne) og Reinforcement (forsterking). Modellen er hovedsakelig ment å være et coaching- og forandringsstyringsverktøy for å hjelpe medarbeidere gjennom endringsprosessen innenfor organisasjoner. I denne sammenheng

referert til nedbemanningsprosesser i virksomheten hvor en kan bryte ned prosessen til flere nivå og da bruke momentet der det faktiske behov for å nå fram til de involverte parter ligger.

Med en grunnleggende kjennskap til hvordan en da kan styre arbeidstakere i en retning av å ta mer selvledelse i prosessen og ut fra dette kunne klare å svekke effekten av survivor syndrome. Informantene var alle klar på at positivt lederskap og fokus på selvledelse kan være en faktor for å svekke effekten av survivor syndrome;

*«Ja, hver enkelt blir mer opptatt av sin egen rolle – blir jeg den neste som må gå?*

*Har en fått tillit ønsker en å ta et større ansvar overfor jobben og sin egen utvikling. Opplever dette som en motivasjon hos de gjenværende ved avdelingen» (A).*

*Det vil kunne gjøre det, men da tror jeg leder må ha et fokus på dette. Situasjoner som dette kan fort bli destruktiv om en ikke har et fokus på at det kan komme noe positivt ut av det. Jeg opplever at ekstern veileder som har hatt fokus på selvledelse i prosessen, da både for de som bli nedbemannet og de som er igjen (C).*

Informant B nevner også at sysselsetting som gir mening for personalet er viktig i denne prosessen. Meningsfullt arbeid er generelt viktig for å trygge hele personalgruppen, også ledere som driver prosessen. I denne sammenheng har vi også hørt med informantene om de har følt usikkerhet knyttet til sin posisjon og stilling når det har vært nedbemanning og personalgruppen har «skrumpet» inn. Her ser vi en helt klar tendens hvor usikkerheten til leder ute på enhet føler seg veldig usikker på jobbsituasjonen;

*«Uten tvil, kjenner veldig på det nå. Hvorfor skal jeg være fredet når de andre ansatte mister jobben. Ser at avdelingen jeg driver går mot nedleggelse, finnes det da nye oppgaver for meg i selskapet?» (A).*

Lenger opp i linjen er det en totalt annerledes følelse knyttet til sikkerhet rundt sin egen stilling og framtid;

*«Nei, har følt at min stilling er trygg i disse prosessene» (C).*

Dette har nok sammenheng med hvem som eier beslutningene som tas og driver prosessen på vegne av eiere av virksomhet, da representert av styret. Vi ser en tendens til at ledere høyere opp i organisasjonen føler en større trygghet til egen jobbframtid. Med denne bakgrunnen

kommer vi videre inn på om informantene opplever at arbeidsoppgavene og arbeidsmengden har blitt vesentlig endret i etterkant av nedbemanningen, hvor det også oppleves noe forskjellig etter nivå en jobber.

*Både ja og nei. Var flere å fordele arbeidsoppgaver på når det var flere, mindre kaotisk og mer oversiktlig etter nedbemanning. Oppgavene er «statisk» og følger størrelsen på avdeling. «Oppgavene blir ikke vesentlig endret, men alle får muligheten til å utvikle seg med nye utfordringer i prosessen. Flere arbeidsoppgaver på hver enkelt ansatt, men hver oppgave blir mindre arbeid med ettersom avdelingen blir mindre (A).*

*Nei, men det generer mindre energi å jobbe med nedbemanning kontra utvidelse av drift (C).*

Vi kjenner dette igjen fra hvordan en selv har opplevd prosessen fra flere nivå.

Arbeidsmengde og innhold har tendenser til å forandre seg mer når man jobber ute i «frontlinjen». Dette gjelder også grad av skyldfølelse knyttet til de som har måttet avslutte sitt virke i bedriften, hvor det er en klar tanke fra informant C at det ansees som en del av den totale prosessen i en dynamisk og svingende bransje til informant A og B som begge har skyldfølelse og kjenner mer på dette aspektet i prosessen. Vi kan nok trekke slutninger i retning av at skyldfølelsen øker når en kjenner de som må forlate jobbene sine på et mer personlig nivå. Det har vokst fram en kollektiv tanke på alle nivå i organisasjonen knyttet mot tiltak for å øke motivasjonen til de som er igjen, med alt fra å fokusere på å finne hyggelige møtepunkter for gjenværende personalgruppe til fokus på meningsfulle arbeidsoppgaver.

Som en følge av en prosess hvor det har blitt kuttet i arbeidsstokken på grunnlag av nedgang i arbeidsmengde kommer det gjerne press fra eier og styre knyttet til krav. Vi stilte spørsmål til informanter om de opplevde samvittighet, press eller krav annerledes etter nedbemanning enn den var før prosessen startet. Her kan vi også registrere avvik mellom leder som sitter høyt i organisasjonen som beslutningstager som opplever et betraktelig større fokus på økonomi, mens leder som jobber direkte med personalgruppen i første linje uttaler;

*Jeg føler faktisk at presset har blitt mindre i prosessen, har vært åpen i fra starten og hatt fokus på at dette er en prosess vi må prøve å gjennomføre sammen (ref. tidligere uttalelser). Ved avdelingen er det på grunn av spesielle omstendigheter bemanning*

*over krav, noe som er med på å redusere press på meg som leder. Kjenner på samvittighet knyttet til noe mindre tilstedeværelse fra min side, men har tettere dialog via telefon og Skype (A).*

Dette fordi en som leder kjenner at presset overfor personalgruppen faktisk er mindre på grunn av åpenhet og et økt fokus på god kommunikasjon og informasjonsflyt, som en direkte følge av prosessen.

## **Virksomhet II**

D opplever at virksomheten klarer å ivareta de som er igjen, ikke bare de som måtte forlate. Det kan se ut som at problemstillingen er løftet fra mellomledere og tillitsvalgte og opp til øverste ledelse. Som D sier;

*I NITO har vi også diskutert at vi må tenke på dem som er igjen. Det er ikke bare å si takk for de som går, men også tenke på de som er igjen. De hadde nok en opplevelse som de hadde behov for å bearbeide.*

E opplevde kjempegod støtte, som gav trygghet i den nye jobben, og sier;

*Jeg var nok heldig, jeg er i ledelsen nå og er glad i å prate med folk. Vi fikk en kjempegod støtte, som gjorde at jeg ble såpass trygg da de nye jobbene kom... Vi brukte mye tid å få folk til å forstå. Og min leder brukte mye tid på få meg til å forstå. Jeg ble trygg på det jeg viste og dermed kunne jeg formidle dette videre på en god måte (E).*

Vi tenker her i retning av «emosjonell intelligens» som Goleman ofte refererer til, og vi kjenner til studier knyttet til emosjonell intelligens. Disse studiene har kommet fram til at ledere som er i besittelse av denne egenskapen oftere lykkes enn de som er mer statiske i sin lederstil. Ledere med evnen til å mestre flere av de emosjonelle egenskapene, da spesielt det å kunne samhandle det å være autoritær, demokratisk, knytte seg til kolleger og framstå som coach, har de beste forutsetninger for å oppnå gode resultater. Mest effektiv er de som er fleksible og har evnen til å veksle mellom de egenskaper som til enhver tid fungerer best for å få kanalisert energien i arbeidsgruppen mot det satte mål (Goleman m.fl. 2003).

Ved oppbygging av en virksomhet, er det ledelsen ansvar å legge til rette for å skape positivitet. Både D og E har en formening om viktigheten av dette. De tenker veldig likt og ser muligheter til bedre resultat. Informantene løfter frem flere tiltak som tilbud til de ansatte om skole/kurs, økonomi til hjelpemidler i fm arbeid er noen av de tiltak som nevnes. Skape samhold og få ting opp å gå igjen, få de ansatte til føle seg verdifull og nyttiggjort. Her er det flere positive ting som løftes frem. Bygge samhold ved å få til sosiale aktiviteter sammen med det faglige mener de også er viktig.

Her ser vi personlige egenskaper til D og E som går i retning av positivt lederskap. Selv om de ikke tenker over det, snakkes det om selvledelse. Virksomheten legger til rette for at ansatte skal få troen på endringen og egen mestring knyttet til den nye situasjonen. Ved å ta tak i egen og ansattes muligheter ved endring, fokuserer man også på egen og ansattes evne til selvledelse gjennom å bruke elementer nevnt i forrige avsnitt som motivasjon. I denne konteksten vil evnen til selvledelse både kobles til personlige prestasjoner og gjennom de andre ansattes prestasjoner.

Endringer i arbeidsforhold kan oppleves som trusler eller muligheter (Mollestad, Iversen 2008). En interessant observasjon i forbindelse med endring av arbeidsoppgavene i virksomheten, var at endringene og nye roller utelukkende oppleves som positive. D sier følgende: *«Fokus på effektivisering har gjort at man har gått bort fra den måten man tenkte på før. Og i stedet prøve å gjøre ting på en annen og mer effektiv måte. Og det er i positiv retning».*

E sier noe som handler om det samme:

*Jeg fikk en helt ny rolle. Det var veldig positivt, i begge fasene. En ny rolle i ny stilling. Og etter hvert fikk jeg mer ansvar for personell. Og jeg lærte mer om personellhåndtering. Hvordan man skal behandle dem rettferdig (E).*

Begge viser, både gjennom denne observasjonen og fra tidligere i intervjuet, evne til å bruke endringene til noe positivt, i dette tilfellet i forbindelse med endring av oppgaver. I positivt lederskap snakker vi blant annet om å mobilisere kompetanse og kreativitet, og positiv tenkning.

Som avslutning til forskningsspørsmålet har vi valgt å se på skyldfølelse, samvittighet, press og motivasjon etter nedbemanningen. Mollestad (2008) viser blant annet til John Brockner, som har forsket på skyldfølelse, rettferdighet med mere og har vært delaktig i å utvikle begrepet «survivor syndrome» (Brockner et al., 1986). En av flere faktorer Mollestad peker på, er hvordan de overlevende opplever rettferdighet i forhold til selve utvelgelsen av de som må gå, og hvordan de oppsagte blir behandlet og kompensert.

D beskriver en opplevelse av skyldfølelse. Sett i lys av teorien knyttet til survivor syndrome, ser vi at dette er en naturlig reaksjon når man som tillitsvalgt involveres i samtaler og møter. I rollen som tillitsvalgt prøver man å beskytte ansatte, forsøker å argumentere sammen med ansatte som ønsker å fortsette i virksomheten, men som allikevel må gå. Som D uttrykker det: «Når vi da ikke nådde frem med argumenter og da til slutt måtte gi beskjed om at en person måtte forlate, så følte man nederlag og fikk skyldfølelse for at man ikke klarte å berge».

Samtidig som en kan oppleve skyldfølelse går en over i ny rolle og må ha fokus på ansvaret som følger av det. Her viser D en egenskap til å flytte fokus over til det som er fremtiden, å bidra i virksomheten. At oppgavene øker og ansvarsområdet endres, oppleves som positivt og fører til en må klare å ha fokus på sine styrker etter nedbemanningsprosessen. Dette viser at D opplever å prestere på et personlig plan og endrer sin adferd fra å føle skyldfølelse til å fokusere på oppgavene. I teorien kaller vi denne egenskapen for personlige utviklingsaspekter (Johannesen og Olsen, 2013).

For E sin del, som kun hadde seg selv å ta ansvar for, var ikke følelsene like sterkt. E kjente litt på skyldfølelsen, og da overfør sin leder, men følte at det ikke var noe en kunne gjøre med det. I stedet valgte E å fokusere på å være med videre og å bidra med sin kunnskap. Hva gjelder samvittighet og press, er det ingen eller lite følelser knyttet til det. «*Mulig jeg er følelsesløs, men det er kanskje en god egenskap?*» (E). Vi anser det helt klart som en god egenskap, det handler ikke om å være følelsesløs. Basert på tidligere svar, tenker vi at E tar utfordringene og gjør det beste ut av dem. E legger vekk de negative tankene og fokuserer på de tingene en kan gjøre noe med. Vi velger å sammenligne reaksjonsmønsteret til E og ledelse av sosial og emosjonell kompetanse, som er en av de fire hovedpilarene i positivt lederskap.

Den sosiale og emosjonelle kompetansen er knyttet til evnen til å forstå og til å ta kontroll på egne og andres emosjoner, både når man skal lede andre og seg selv. Vår sosiale og

emosjonelle kompetanse er også relatert til hvordan vi evner å håndtere konflikter. Det å stille hvordan-spørsmål, i motsetning til hvorfor-spørsmål, målorientering i stedet for problemorientering (Johannesen og Olsen, 2013). Disse teoretiske perspektivene bidrar til å belyse evnen E har til å lede sin egen sosiale og emosjonelle kompetanse.

Motivasjon har ikke vært en utfordring for informantene, tvert i mot. En opplever støtte, både fra kolleger og ledelsen i det videre arbeidet og forsøker å bli mer sammensveiset.

*Motivasjonen har vært helt grei. Det er en trygg arbeidsplass. Det er det viktigste, det er den motivasjon, og så har man forsøkt å bli mere sammensveiset. Avdelingen har egentlig alltid vært sammensveisa så lenge jeg har vært der. Men det viktig å prøve å opprettholde det og lage stabilitet slik at folk føler seg trygg (D).*

D har vært ivaretatt gjennom tillitsvalgtapparatet og har hatt tett dialog med ledelsen gjennom hele nedbemanningsprosessen. Vi mener det er noe av grunnlaget til at D har følt seg motivert. Som tillitsvalgt har den intervjuede ivaretatt en interessant og viktig funksjon, både for ledelsen og de ansatte. Det kan virke som om E ikke er påvirket av survivor syndrome, tvert i mot gir E uttrykk for en spennende tid med høyt tempo og rom for feil:

*Jeg og min kollega, vi var sidestilt, på hva vi skulle jobbe med. Og det var satt av god tid til at vi skulle få lov til og prøve å feile litt. Vi hadde en leder som støttet oss uansett hva vi gjorde. Og det var mange valg på sparket, noen valg var helt feil, og noen valg diskuterte vi med lederen, som kanskje ikke var riktig, men det var gjort og jeg sto bak det. Man måtte snu på femøringen, du må gi et svar, nå! Du får ikke lest deg opp. Det synes jeg var artig og motiverende (E).*

Informant E viser evner til selvledelse og har sosial/emosjonell kompetanse. Dette er viktige egenskaper for arbeidsgiver, som trenger ansatte og ledere med disse egenskapene.

#### 4.4 Hvordan kan selvledelse bidra til at ansatte kommer styrket ut av en nedbemanningsprosess?

Vi har allerede vært innom selvledelse i flere av spørsmålene. I vår kontekst hvor vi ser på positivt lederskap sin mulige påvirkning ved nedbemanning, er det naturlig at selvledelse ligger langt frem når vi diskuterer sammenhengen mellom teori og praksis. Dette er et stort tema både innenfor positiv ledelse, og innen forskning på menneskelige ressurser generelt. Som vi har lært gjennom relevant litteratur, handler selvledelse om å lære å lede egne tanker i retning av det positive, slik at en kan skape mulighet til å mestre og å ta kontroll på de situasjonene man kommer opp i og samtidig utnytte de til å oppnå et gitt mål (Johannesen og Olsen, 2013).

##### **Virksomhet I**

Vi har i denne delen av intervjuet tillagt informantene en grunnleggende tanke om at for å oppnå selvledelse, må en ta ansvar for egne holdninger, arbeidsinnsats, arbeidssituasjon og generell livssituasjon. Dette for å kunne gi et mer signifikant og målbart resultat knyttet opp mot vår forskning. Etter å ha hatt fokus på survivor syndrom og hvordan dette ligger på et følelsesnivå hos hvert enkelt individ, har selvledelse allerede vært oppe i samtalen. Men nå drar vi det i retning og litt mer spisset mot hvordan intervjuobjekt tenker og opplevelse at kolleger tar ansvar for egne holdninger. Alle informanter er klar på at de ser og opplever enkeltindivider som handlekraftig og ansvarlig for sitt eget virke i jobben;

*Ja, det opplever jeg, kaller dette holdningsutfordrende arbeid. Jobber mye med teamkultur. Holdninger/kommunikasjon til hverandre i personalgruppen. Opplever gruppen som trygg på hverandre. Tror de er trygge og klare på egne holdninger (A).*

*Ja, stort sett har jeg en oppfatning om at de ansatte har klare holdninger og bevisstgjøring på sitt ansvar i jobben.*

*De er klar på de svingninger som er i vår bransje og den usikkerhet som det kan skape i jobbhverdagen. Opplever i hovedsak at alle ansatte her en viss fleksibilitet i forhold til hva de forventer (B).*



Likevel oppleves det som intervjuobjekt som ikke jobber så direkte i frontlinjen sammen med personalgruppen har en mer «teoretisk» tilnærming til problemstillingen, en mer overordnet teoretisk fellestanke knyttet til hvordan mennesker agerer i slike prosesser.

*«Det er både og – som alltid er det noen som blir motivert til å bevise sin rolle i organisasjonen og noen som blir mer destruktiv og mener det ikke gir noen mening, er til ingen nytte» (C).*

Etter å ha pratet om hvordan informantene opplever personalgruppens motivasjon og ansvar for deres holdninger til prosessen, går vi mer over til egen motivasjon og hvordan denne har blitt påvirket av prosessen som skjer. Det er som en ofte opplever når spørsmål knyttet til egen innsats og holdning kommer, at intervjuobjekt blir noe usikker og vrir seg litt i stolen. At det igangsetter en tankeprosess hvor det reflekteres over tema er helt klart og vises godt av kroppsspråk.

Vi får en veldig god samtale knyttet til dette tema, kan nesten føles som om dette var noe flere av informantene hadde behov for å prate om, ett savn om å kunne legge sine tanker om egen innsats og holdning fram. Spesielt informant A og B hadde mye å si rundt dette tema, i forkortet versjon hadde informant A tanker i retning av;

*Det vil jeg si – tror det – jo, de utvider horisont på type arbeidsoppgaver. Klaging på andre og oppgaver som forventes gjort er ikke-eksisterende. Er meget god kjemi mellom team og internt på teamene, nesten for godt til å være sant med tanke på situasjonen vi står overfor.*

*Vi har gått fra nesten 30 ansatte til bare 6 ansatte nå, gruppen er mindre og forståelsen for hverandre sin hverdag er nok helt annerledes nå enn tidligere, noe som jeg kjenner på i forhold til mine holdninger i den situasjonen vi er nå (A).*

Vi prater en del rundt tema, men opplever helt klart som vi tidligere nevner at det å kunne prate om egen utvikling og innsats i prosesser hvor arbeidssituasjonen er i stor forandring, er viktig. Det å kunne ha en mentor eller veileder som en kan dele tanker og følelser med. Vi kjenner igjen samme mønster hos informant B som uttaler;

*Drar på dette – overfor hele prosessen tenker jeg at det er vanskelig å si seg fornøyd med prosessen. Vil aldri være helt komfortabel til om man har tatt de riktige beslutninger knyttet til veiledning og valg på hvem en har nedbemannet.*

*Egen rolle blir kompleks i bedriftens videre utvikling da det er mange faktorer en ikke har kjennskap til – vi som ledere agerer nok som alle andre ansatte når situasjonen er usikker, manglende informasjon om situasjonen fører til usikkerhet.*

*Føler at inngående kunnskap og forståelse av situasjonen gjør meg som leder bedre rustet til å kunne ta de riktige valg i prosessen, og ikke minst føle meg trygg på at valgene er riktige (B).*

Også her nevnes viktighet av å ha tilgjengelig veileder og kunne være veiledende støtte for hverandre i hverdagen. Prosesser som dette går inn på alle i organisasjonen, vi er alle «bare» mennesker og har empati for våre medmennesker, noen mer enn andre. Opplever fra eget ståsted, da som en ansatt i organisasjonen, at det å kunne reflektere over egne følelser og tanker i nedbemanningsprosesser er viktig for å kunne opprettholde både fokus og motivasjon til arbeidsinnsats. Det å komme inn i en negativ spiral knyttet til arbeidsinnsats vil kunne oppleves som destruktivt for hele organisasjonen.

I samtale med informant C blir fokus litt forskjøvet, da mer mot viktigheten av at mellomledere opprettholder arbeidsinnsats til egen arbeidssituasjon. Selv om vi prøver å dra samtalen mer inn mot egen opplevelse av det og ansvar for egen innsats kommer det kort svar;

*«Å bedømme egen innsats er alltid komplisert, men mener og tror jeg har et klart fokus og moral knyttet til innsats.» (C).*

Som det har kommet fram tidligere i presentasjon av informantene, har C et overordnet ansvar i organisasjonen, og er ofte beslutningstaker i prosesser. Vi tolker de noe unnvikende svar i retning av at informanten har et overordnet ønske om å være tilgjengelig for organisasjonen og av den grunn har et større overført fokus på mellomledere og den hverdagen de opplever. Dette er en slutning vi antyder uten en direkte verifisering av våre tanker fra informant.

Videre snakker vi om egen utvikling og det å ta et ansvar for dette, noe som av informant C også har en overordnet tanke om, mer på et «teoretisk» nivå;

*«Ja, det har jeg en klar formening om at både jeg og mine kolleger gjør» (C).*

Vi prater om tema, men likevel blir det på et mer generelt grunnlag og en helhetlig tanke rundt egenutvikling og viktighet av å ha fokus på dette i enhver prosess. Ser vi til informant som jobber mer i den tidligere nevnte frontlinjen er det enklere å skape refleksjoner til egen utvikling og ansvarliggjøring av denne;

*«Tenker at jeg utvikler meg ved å gjøre nye ting jeg ikke kan – dette styrker meg som leder. Har nok satt min egen utvikling noe på vent med tanke på egen usikkerhet i prosessen. Tenker likevel jeg kommer styrket ut av situasjonen, noe jeg som et menneske med positiv syn på det meste alltid tenker.*

*Liker Pippi sitt utsagn; dette har jeg aldri gjort før, så det kan jeg helt sikkert» (A).*

Vi diskuterer en del rundt tema løsningsorientert og hvor stor grad av frihet en har til å finne gode løsninger på utfordringer som kommer i tilknytning til nedbemanning, og hvor stor del innblanding og detaljstyring det er fra ledelse. Her er det en unison enighet om at rom for å finne gode løsninger er stor, så lenge det forholder seg innenfor lovverk og de økonomiske rammer som er satt fra øverste ledelse. Dette bekreftes av informant C;

*«Dette er litt vanskelig å svare på, men målsetningen kutt i kostander. Hvis man kommer frem til løsninger innenfor lovverket, eller løsninger som gir tilsvarende gevinst, vil som regel styret eller konsernledelsen godta dette uten videre analyse» (C).*

Når intervjuet nå går videre til å omfavne opplevelsene av personalgruppen, og hvordan de samler seg i prosessen merkes det raskt på en mer avslappet fysisk holdning hos alle informanter. Det å se hvor stor innvirkning den «ikke-verbale» kommunikasjonen har på oppfatningen av det helhetlige svaret som kommer fra informant er særdeles interessant. De Ikke-verbale signalene kan være mye mer effektive ved formidling av følelser, noe som vi ser kan ha signifikant innvirkning på hvordan vi tolker responsen fra intervjuobjekt. Disse ikke-verbale signalene er en fellesbetegnelse for «kroppsspråket». Slike ikke-verbale tegn er i større grad enn verbalspråket pilarer av budskapets emosjonelle innhold.

Ikke-verbal atferd kan enten klargjøre eller forstyrre betydningen i den verbale kommunikasjonen. Samtidig som vi får mer informasjon, som vi anser som positivt i seg selv, får vi også større informasjonsmengde som skal tolkes. Dette kan komplisere prosessen. Tilbake til spørsmålet om de ansatte organiserer seg selv rundt de utfordringer som dukker opp kommer det fram flere opplevelser og sider av hvordan dette oppleves fra informanter. Leder som jobber i direkte kontakt med personalgruppen er klar på at dette også er blitt oppfordret til å gjennomføres i personalgruppen;

*Som jeg har nevnt er de pålagt å organisere seg og ta del i prosessen, noe jeg føler de også ønsker. Work-shop hvor nedbemanning og utfordringer knyttet til dette har vært gjennomført, noe som har gitt forståelse og ikke minst positivitet knyttet til arbeidsoppgaver som skal gjennomføres (B).*

Informant B opplever også at personalgruppen samler seg i uformelle fora for å prate sammen om situasjonen, men om dette er til det positive er informanten usikker på;

*At personalgruppen organiserer seg uformelt opplever vi på godt og vondt ... opplevd at ansatte har møttes utenfor arbeidstid og uten ledelse for å drøfte situasjonen knyttet til nedbemanning, noe vi har opplevd som både styrkende for personalgruppen, men også destruktivt i noen situasjoner – da ved at personalgruppen har klare tanker om hvem som bør gå, og starer med «utfrysing» av vedkommende (B).*

En slik organisering ser vi kan bli destruktiv og skade miljøet i personalgruppen. Det bidrar ikke til å bygge samhold eller finne gode konstruktive løsninger for alle parter av prosessen. Ser vi litt tilbake til delen som fokuserte på hvordan en kan begrense survivor syndrome, er denne holdningen med å skape skyldfølelse til de som beholder jobben etter nedbemanningen er gjennomført.

Med motivasjon og tematikk innenfor dette tema stilles et direkte spørsmål til intervjuobjekt, hva motiverte deg i arbeidet før nedbemanningsprosessen ble iverksatt? Her kommer det også noe sprikende tanker knyttet til motivasjon;

*«Ikke noe! En lusen lønn på slutten av måneden....*

*Motivasjonen blir vel hvordan kan vi komme styrket ut av prosessen og hva kan vi lære? Er en lagspiller og vil gjerne ha med alle på reisen slik at vi kan lære noe sammen» (A).*

Første del av svaret kommer dumpende ut med et smil rundt munnen, men likevel tolker vi det dit at det faktisk ligger litt sannhet i dette, noe som kan ha bygget seg opp rundt «frustrasjonen» som det er å skulle jobbe i motbakke over tid. Likevel er informanten veldig klar i sin kommunikasjon, og har tanker om hva som motiverer og gir energi til å drive prosessen. De to andre har en mer overordnet tanke knyttet til motivasjonen som driver dem inn i prosessen;

*«Det er på å se endringspotensialet som en gevinst for organisasjonen og skape positivitet i personalgruppen - ny giv» (B).*

*«Det langsiktige målet om at alle har rett til et godt liv. For at vi skal kunne få til dette, må vi være leve- og konkurransedyktige, så enkelt er det bare» (C).*

Dette kan kanskje forklares med at de som er høyere opp i organisasjonen har mer inngående kunnskap om selskapets situasjon og hva som må til for å snu en negativ trend, uten at vi har verifisert dette med nærmere dialog av informantene. Likevel er en slik prosess tidkrevende og energikrevende, vi stilte derfor spørsmål om de følte av motivasjonen endret seg underveis i nedbemanningsprosessen, og eventuelt hvorfor de opplevde dette. Det kommer da fram at en slik prosess er en tøff påkjenning i alle ledd, og at en må ha fokus og jobbe med seg selv hele veien;

*Ja, i perioder må man jobbe med seg selv for å holde et positivt fokus. Da er det godt å ha gode kollegaer som man tenke med, hente støtte fra og få luftet litt frustrasjon....man er nødt til å ha et positivt fokus også i nedbemanningsprosesser, slik at man ikke kommer bakpå i forhold til å skaffe nye oppdrag og utvide driften i et lengre perspektiv (C).*

Igjen ser vi at svar fra informant går i retning av viktigheten det er å ha trygge gode kolleger rundt seg når det står på, både for å kunne lufte frustrasjon og få støtte. Dette bekreftes av informant A som også opplever forandring i motivasjon underveis;

*Kjenner at motivasjonen forandrer seg i en slik prosess. Det å bygge en avdeling gir energi, mens det å måtte bygge ned tar energi fra meg. Dette kjenner jeg på i hverdagen og må bruke litt tid på å motivere meg, da også med tanke på tidligere*

*nevnt at jeg også blir usikker på min framtidige rolle i selskapet og tryggheten knyttet til min stilling (A).*

Avslutningsvis ber vi informantene om å reflektere litt over motivasjon og hvordan de ser for seg det videre arbeid med nedbemanning og da skape positivitet i personalgruppen. De reflekterer noe forskjellig, da velger vi å tolke dette også dit at det er forskjell etter hvilket nivå i organisasjonen man jobber. Informant A uttaler klart at det er utfordrende å skulle holde på motivasjon og motivere de som er igjen når det «synger på siste vers» på driften;

*«Det jeg kjenner mest på etter en slik prosess er hvordan er motivasjonen til de ansatte er når de føler seg «dolket i ryggen» og bare har sine 3 måneder oppsigelsestid igjen og hvordan skal jeg som leder da få dem til å yte sitt beste?» (A).*

Derimot ser informant B mer på slike prosesser som utfordrende og en mulighet til å utvikle seg og vokse som leder;

*Ser at driven er hos de som er igjen, de har gode støttespillere rundt seg til å ivareta de følelser og tanker de måtte sitte med i og etter prosessen.*

*Jeg føler slike prosesser er utfordrende og interessante. Blir veldig motivert av å kunne utvikle meg som leder (B).*

Også informant C har en tanke knyttet til framtiden, men den bærer mer preg av et overordnet perspektiv, da med historiske linjer og en klar tanke om at dette er en bransje som hele tiden er i bevegelse;

*«Motivasjonen er god og jeg vet at tidene forandrer seg fort i denne bransjen» (C).*

Alle intervjuene blir avsluttet med en kort oppsummering av samtalen, hvorpå det er få spørsmål fra noen av partene. Vi sitter igjen med en god følelse av at alle intervjuene har gitt oss interessante svar og et signifikant grunnlag til å kunne jobbe videre med informasjonen som foreligger.

## Virksomhet II

Det første spørsmålet var: «*Har du en opplevelse av at kolleger tar ansvar for egne holdninger?*»

*Det er forskjell på hvordan folk reagerer på endringer. Noen skylder på omgivelsene, at andre tar feil og er årsaken til situasjonen. Andre ser «hele bildet» og skjønner at ting har flere sider. Holdninger og sånt ligger i ryggraden hos noen (D).*

D reflekterer over spørsmålet og ser «hele bildet». D har en formening om at ansatte er forskjellige og har ulik erfaring og ståsted som påvirker hvordan man tenker og agerer i forhold til det man er i gjennom. I positivt lederskap (Johannesen og Olsen, 2013), innenfor ledelse av sosial og emosjonell kompetanse, finner vi refleksjon som en del av det emosjonelle mønsteret.

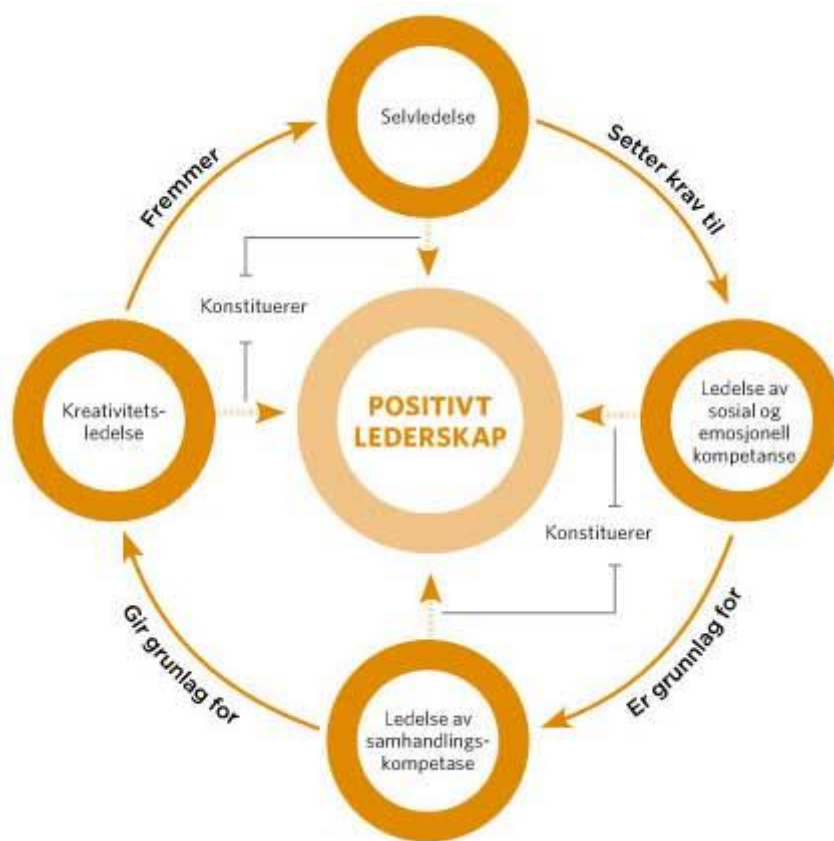
*Ja, det vil jeg absolutt si. For å tenke litt tilbake, han som jeg skulle jobbe sammen med var helt ny. Han var fortvilt og forventet at han skulle måtte gå. Men vi skjønnte at vi skulle jobbe med noe. Han var veldig slik at okei, han var ung og nyutdannet. Men hadde allikevel sterke meninger. Jeg kunne mer om ledelse enn han, og vi jobbet mye med å ikke gjøre forskjell på folk (E).*

E tar tak i sin egen situasjon og støtter kolleger. Ser fremover etter nye muligheter og tar kontroll over en ny situasjon. E viser også grad av situasjonsempati, ser at en kollega er fortvilet, setter seg ned sammen med denne, forsøker og finner en løsning. Resultatet blir en kollektiv mestringsfølelse. I tillegg mener vi at denne kommunikasjonen også inviterer til samhandlingsbegrepet i positivt lederskap, noe vi opplever underveis i alle intervjuene – hvordan intervjuobjektene opplever kommunikasjon som det viktigste, og gjentakende nevner dette som faktoren for å kunne komme styrket ut av en prosess som nedbemanning er.

*Ja det gjorde jeg. Jeg tror det kom klart frem at enhver tenkte på seg selv, selv om man ikke sa det direkte. Det hadde kanskje alle gjort. Man blir seg selv nærmest i en slik prosess. Hadde man benyttet selvledelse og jobbet med å styrke hver og en som igjen fikk styrke selvbilde, muligheten og selvfølelse. Ja rett og slett jobbet med å bygge opp*

folk, så kan det ha blitt mye lettere. Da hadde man kanskje ikke vært like opptatt av å ivareta bare seg selv, men også sett de andre (F).

F setter fokus på bruk av selvledelse, eller mangelen på dette, og evnen til å mestre endringer. Vi må hele tiden tenke på positivt lederskap som en uendelig sirkel hvor alt henger sammen. Illustrert i figur.. i boken til Johannesen og Olsen (2013), i kapitlet om mestring, synes vi de illustrerer dette på en god måte i teksten: «Den beste måten å hjelpe folk som er utslåtte på, er ikke å bli som dem, men å henvende seg til dem og spørre om deres mening. Det styrker selvtilliten og fremmer både egen og deres opplevde mestringsevne».



Figur 12. Positivt lederskap (Johannesen og Olsen, Magma 2009)

Usikkerhet og frykt for å miste jobben kan føre til at en som ansatt blir seg selv nærmest, noe som i utgangspunktet er en naturlig reaksjon. Både D, E og F opplevde usikkerhet underveis i prosessen. De løste dette på ulike måter, det vil si at D og F bekrefter usikkerheten som spredte seg blant både ledere og andre ansatte, men reflekterte ikke nevneverdig rundt temaet. Men som forventet hadde E en positiv tilnærming til løsningen:



*Ja jeg var helt sikker på at jeg ville miste jobben, jeg var jo ny. Det var folk med masse utdanning og ansiennitet. Men for meg selv var jeg helt sikker på at jeg kunne bidra med noe. At jeg kunne tilføre selskapet noe. Men jeg viste ikke helt hvordan jeg skulle få sagt det (E).*

Denne tilnærmingen fører oss til kjernen i positivt lederskap og selvledelse. En indre motivasjon som gir troen på at egen kompetanse er viktig for virksomheten. Et ønske om å bidra til endring ved å tilføre kompetanse. E benytter en blanding av personlig motivasjonsstrategi og personlig endringskompetanse, som begge er viktige elementer innen selvledelse.

Det kan være en utfordring å ta tak i sin egen situasjon etter en nedbemanning. Fremtiden kan virke uklar, ting er ikke så forutsigbart lenger. Dette bekreftes gjennom intervjuene. En god leder klarer å mobilisere den indre motoren hos oss mennesker til å se fremover og til å tenke nytt. Sett fra virksomhetens side er dette en viktig forutsetning for det videre arbeidet etter en nedbemanning.

*Man blir jo litt egoistisk i en sånn omstillingsprosess, man må tenke på seg selv. Jeg skal komme styrket ut av dette. Og da må jeg lære meg noen nye ting... Men så må du også tenke på dem du skal jobbe sammen med. Det vi har prøvd på, med de som vi leder, er blant annet å gi tilbud om nye kurs... Det er forskjell på de som er autonom og de som liker å bli styrt... Flere kom med innspill til hva man kunne gjøre for å bidra videre. Det er klart at det har vært forskjellig, noen bare klager om situasjonen. Det er artig å jobbe med de som kommer med tilbakemeldinger, også kritikk. De som ikke bidrar eller ikke ønsker å bidra, får man lyst til å si, gå på rommet ditt... (E).*

Igjen reflekteres det over både egen og andres situasjon. En gjør noe mere enn de også, E tar også tak i de mulighetene som en ser for sin egen del, og overfører dette til de en leder og har ansvar for. Her benyttes også ordet autonom (de som er selvstendige og som styrer seg selv). E sier også noe om de som liker å bli styrt og de som ikke ønsker å bidra, men som heller liker å klage. Elementer innen positivt lederskap og selvledelse benyttes uten at E har disse begrepene i sin verktøykasse. Det er interessant å se hvordan selvledelse og et genuint ønske om at en skal komme styrket ut i andre enden av prosessen faller inn under positivt lederskap.

Denne observasjonen kan vi knytte opp mot informant E sin tilnærming til positiv ledelse, uten at informant faktisk har kjennskap til tema, og at dette er en teori og kjent tilnærming av problemstillingen.

Det vi får frem i intervjuene, er ett sammensatt bilde av virksomheten, et realistisk bilde, ingen teoretisk tilnærming. Slik er virksomheter bygd opp, og har alle kategoriene som teorier viser til og forsøker å forklare. Det som er viktig å ta med seg, er at alle disse menneskene med ulik «bagasje», er også de som gjør at en virksomhet fungerer. Vi er avhengig av de som liker å bli styrt, det er gjerne de samme som har evnen til å grave seg ned i detaljer som gjør at man får løst utfordringene i daglig drift. Vår oppgave som ledere er å hjelpe disse til å tenke i vår retning og agere slik vi mener er riktig.

Å få delta med å finne gode løsninger for fremtiden, bidra i organisasjonen, planlegge å evaluere, er for mange viktige motivasjonsfaktorer. Uavhengig om en er i ledelsen eller ikke. For dem som har et slikt ønske, vil denne muligheten eller begrensningen om man ikke får være deltakende, påvirke mestringsfølelsen, motivasjonen og samhandling rundt de utfordringene som dukker opp i kjølvannet av en omstilling.

Virksomhet I oppfordrer ansatte til aktivt å delta i arbeid knyttet til planlegging og evaluering, og til å finne frem til de beste løsningene.

*Vi har et system med de rollene som bedriftene skal ha, AMU og organisasjonen som er i bedriften og med de møter som er internt og slikt. Men ved prosesser som berører oss direkte, så inviterer ledelsen oss med. Det er vi som er selvstendig og finner frem. Men vi kan selvfølgelig søke kompetanse internt og eksternt, og det er ikke styrt ovenfra (D).*

*Vi diskuterer mye, for å prøve å gjøre ting likt. Nå er det jo mye nytt igjen og man er litt mer usikker på hvordan ting skal være, men man å få lov å styre deler av prosessene, og vi har relativt frie tøylar. Men det er ymse hva man opplever at de ansatte tar tak på, det er mange som vil bli styrt der jeg sitter i deg, det er litt overvekt av dem. Men jeg tror vi har formet dem noe, og jeg tror vi må takke oss selv for at det har blitt slik. I en omstilling prøver man å være rettferdig, man skal gjøre ting veldig likt. Så har vi kanskje planlagt litt for mye, det kan godt hende det var nødvendig i tidligere faser, men nå må vi slippe opp (E).*

Vi stilte spørsmål om de ansatte organiserer seg rundt utfordringer. Svarene bærer preg av at det er en sammensatt virksomhet med ansatte som både er autonome og heteronome (ønsker å bli styrt, andre bestemmer for deg). Ser man bort i fra de som er intervjuet, kan det virke som om at det er et skille på hvem som tar tak i utfordringer og hvem som ikke gjør det. Skillet kan gå på de som har arbeidet en stund og er «opp i årene» og de som kommer utenfra, enten fra annen virksomhet eller fra skolebenken.

Det kan virke som om den gruppen er mer autonom og organiserer seg selv, mens de som har lang erfaring og andre holdninger, er noe tilbakelemt og forventer at ting skal tilrettelegges for dem. Det kommer frem at det er de samme personene som liker å bli styrt som også unnlater å organisere seg og vil at andre skal løse utfordringene for dem. Vi kan knytte denne gruppen til et begrep innen selvledelse som vi ikke har vært innom tidligere, personer med et *omnipotent selvbilde*. Disse mener at de selv aldri tar feil. Hvis noe går galt, er det alltid andres skyld. Dette kan i stor grad begrense personer i å oppleve mestring. Personer med omnipotent selvbilde har også et dårlig selvbilde og lar harme og ergrelse gå ut over andre (Johannesen og Olsen, 2013). Dette kan være utfordrende for prosessene ved en omstilling, dette fordi holdningene vil kunne skape uønsket støy og bremse fremdriften.

Ny rolle i en ny og «trimmet» virksomhet kan gi økt motivasjon for å prestere. Den nye rollen gir nye muligheter og kan sees på som en annen karriere i virksomheten enn den en så tidligere. Generelt mener vi at hvis ledere i en omstilling lykkes med å formidle en mestringsfølelse, vil det påvirke andre til å ønske mestring. En felles mestringsfølelse vil da styrkes og man klarer i større grad å dra med seg de ansatte. Dette har ansatte tatt på alvor i følge D og E. Lederne ble bygd opp til å klare ny rolle. Informantene beskrev en opplevelse av mestring og der igjennom fikk en positiv opplevelse av omstillingsprosessen.

Motivasjon før, under og etter en nedbemanningsprosess kan endre seg. Siste del av intervjuet er viet til motivasjon. Det er stor spredning blant informantene hva gjelder motivasjon før nedbemanningsprosessen. «*Motivasjonen var faglig innhold og gode kolleger.*

«*Det var de største påvirkningene. Og det er det i dag også*» (D). Som vi ser var D sin største motivasjon kollegaer og det faglige innholdet.

*Motivasjonen var blant annet at jeg skulle være ute på anleggene og treffe folkene, å se hvordan ting ble bygd. Det skulle være en aktiv rolle, som ble litt feil fordi det ble en sånn rolle hvor jeg dro ut som «arbeidstilsynet» for å peke på ting som var feil. Planen var ikke å være ute og peke på ting, planen var å gi opplæring. Organisasjonen var ikke klar for det. Det som da motiverte meg videre var at jeg tenkte jeg skulle finne meg noe annet å jobbe med. Men vi hadde mange goder og hyggelige kolleger...en del av jobben som var nødvendig og viktig...jeg hadde noen støttespillere blant lederne og mellomlederne. Det var noen av dem som hadde trua på jobben vi gjorde og det var også en god motivasjon (E).*

For E var motivasjonen knyttet til å finne seg en annen jobb. Denne mangelen på motivasjon i arbeidet kan være en av årsakene til at informanten har en så positiv holdning til nedbemanningen. Her ser E nye muligheter.

*Spennende utvikling, følte at det betydde noe, det var motiverende. I virksomheten hadde vi en beredskap som virket og vi prøvde å få en helsefremmende arbeidsplass. Vi fikk ganske tidlig i prosessen demonstrert at mindre og mindre av dette var tilstede. At ting man hadde bygd opp over tid bare hadde forsvunnet, disse tingene var plutselig uviktig, noe som forundret meg veldig (F).*

Noe av det mest krevende i en omstillingsprosess i et personlig perspektiv, er vel å klare å motivere seg selv i hverdagen. Det vil selvfølgelig være stor forskjell fra person til person og i forhold til hvilken rolle man har. D har hatt en støtte innenfor sitt apparat, de tillitsvalgte. Selv om det har vært utfordringer, opp- og nedturer, har ikke motivasjonen endret seg. Vi relaterer dette til en meningsfull rolle som tillitsvalgt og støtte for de ansatte, i tillegg til å ha en direkte link til ledelsen og dermed også tilgang til førstehåndsinformasjon. E har en positiv opplevelse med økning i motivasjonen når ny rolle ble en realitet.

Informant F, som var en av dem som måtte forlate virksomheten, mistet motivasjonen helt og endret fokus bort fra det faglige; «Når jeg fikk vite at jeg ikke skulle være med lenger allikevel, da var motivasjonen lav for å jobbe med faget og man hadde fokus på seg selv og hvordan komme best mulig ut av situasjonen» (F).

Hvilken drivkraft får oss til å fortsette arbeidet etter at en organisasjon har gjennomgått en «hestekur»? Er det bare en forventning om å få dekt egne behov, eller har det også noe med å være delaktig i et fellesskap som har fått en ny mulighet til å overleve? Johannesen og Olsen (2013) sier blant annet om indre motivasjon; «*Den indre motivasjon kan skapes gjennom å rette oppmerksomheten bort fra maktesløsheten og over mot mestring og positivitet*».

Det kommer frem at arbeidsgiver har satt nye mål etter nedbemanningen. Ut i fra beskrivelsen til D og E, spesielt E, har man vært bevist på å være med i omstillingen og man har klart å etablere en personlig motivasjonsstrategi. En indre motivasjon. De skulle vise at de evnet å omstille. «*Jeg skulle bekrefte det jeg hadde lovet og fikk en boost, da var det å brette opp armene og komme i gang å begynne å jobbe*». Man ser for seg en endring og retning (selv om man ikke helt viste retning), og klarer å motivere seg selv til å jobbe mot de nye målene.

## 5 Sammendrag og konklusjon

Etter en prosess hvor vi har gjennomarbeidet vår intervjuguide og benyttet mye tid på intervjuer og bearbeiding av resultatene, ser vi mange klare sammenhenger og tendenser som setter oss i stand til å kunne dra noen slutninger knyttet til tema.

De mest markante og sammenfallende funn går på kommunikasjon og informasjon. Hvordan hvert enkelt individ føler på dette i prosessen. Gjennomgående kommer det fram at transparent og ærlig kommunikasjon og informasjon er et viktig verktøy for å kunne gjennomføre en nedbemanning, noe som også er sentralt i positivt lederskap. Dette er oppsummert i figur 7, side 24, som er vår tanke av positivt lederskap, kreativitet, sosial kompetanse, samhandling og selvinnsikt.

Kommunikasjon og informasjon kommer tydelig fram som noen av de viktige momentene hos alle informanter, noe som drar i retning av viktigheten til selvledelse og samhandlingskompetanse i prosessen. Forsknings spørsmål som går på hvordan en skal/kan lede i en nedbemanningsprosess hadde helt klart sammenfallende svar og tanker fra alle informanter, Dette blir presisert som viktig uansett om det er gode eller dårlige nyheter som kommer fram.

Kunnskap om situasjonen kan etter informantenes utsagn være med å skape trygghet og bidra til at ansatte i større grad føler seg som en aktør fremfor en brikke i spillet, og med det bidra til å gjennomføre en nedbemanning på en mest mulig ryddig måte.

Videre har vi sett på hvordan positivt lederskap kan være med å begrense «survivor syndrome» for de gjenværende i organisasjonen. Her ser vi tendenser til at viktighet av meningsfylte arbeidsoppgaver som er med å skape motivasjon er viktig. Det kommer også klart fram at de som får nye utfordrende oppgaver ser på en nedbemanningsprosess som noe bra, men de som får mindre ansvar og «stagnerer» er mindre fornøyde og anser prosessen som noe negativt og kan bli mer destruktive i sin tilnærming til framtiden. Her ser vi en tendens av det kjente ordtaket «enhver er seg selv nærmest», som sier noe om egoismen som blomstrer i hvert enkelt individ. Det å kunne «demme opp» for en slik følelse ved å benytte elementer i positivt lederskap, som sosial og emosjonell kompetanse, selvledelse og mestring, ser vi er viktig for å begrense survivor syndrome hos de gjenværende i organisasjonen.

Videre spurte vi hvordan selvledelse kan bidra til at ansatte kommer styrket ut av en nedbemanningsprosess har vi hatt fokus på de gjenværende i organisasjonen. Her ser vi helt klart tendenser til at alle informanter er klare på at de ser og opplever enkeltindivider som handlekraftig og ansvarlig for sitt eget virke i jobben, noe som det er enighet om er en klar og målrettet tanke mot selvledelse. Dette validerer våre tanker om viktigheten knyttet til selvledelse som sentralt innenfor positivt lederskap.

### **Hvordan nedbemanne ved hjelp av positivt lederskap?**

Etter å ha intervjuet seks sentrale personer som har vært del av nedbemanningsprosesser ser vi helt klart at alle elementene innen positivt lederskap kan benyttes i nedbemanningsprosessen. Blant annet hvor det å åpne opp for en samhandling ved hjelp av transparent kommunikasjon og informasjon står høyt. Denne observasjonen samsvarer også med vår erfaring.

Avslutningsvis vil vi hedre vår mentor og «jeger» som jakter på de positive kreftene ved å si; *«Spørsmålet er hvordan en leder i en nedbemanningsprosess skal få både enkeltindivider og organisasjonen i sin helhet til å tenke og dra i ønsket retning».*

**Svaret er Positivt Lederskap.**

## 6 Vår rolle som forskere, sett fra vårt ståsted

Med hvilke briller ser du problemet? Dette spør Ola Dalland (2014). Olav Dalland er cand.polit. med hovedfag i sosialpedagogikk og har lang erfaring som underviser, veileder og sensor. Dalland utdyper dette med at vi ikke starter med blanke ark når vi går løs på en oppgave, at vi har tanker og en oppfatning om temaet vi har valgt. Vi må være bevist på at vi både har erfaring og kunnskap om ledelse og at vi har en viss formening om hva resultatet vil bli (Remman, Indahl 2016).

Vi må stille krav til oss selv om å innstille siktet på «objektivitet», både når vi gjennomfører intervju og når vi analyserer data. Vi må også være bevist på at teksten i oppgaven, selv hvor kritisk vi er til vår forskerrolle, vil være farget av våre erfaringer og ikke minst personlighet. Dette må vi ivareta, både i planleggingen og i gjennomførelsen av oppgaven. Vi ser det som en betydelig fordel ved å være to i dette arbeidet, vi kan og bør være kritiske i forhold til hverandres tilnærminger og tolkninger av data.

Vi har valgt kvalitativ forskningsmetode for å nå målsetningen med oppgaven. Med denne fremgangsmåten kommer vi nært målgruppen (objektet i intervjuet) og gir oss en mulighet til å gå i dybden på fenomenet positivt lederskap. Denne direkte dialogen mellom forsker og informant gir også noen utfordringer. Med referanse til det vi startet kapitlet med, vil våre forkunnskaper innen ledelse ikke bare være et fortrinn ved å tolke svar, det vil også kunne bli en kilde til begrensninger med tanke på hva vi ønsker å få ut av intervjuene. Man må legge vekt på å opptre objektivt i intervjusituasjonen.

Gjennom forelesninger, spesielt siste del, har vi diskutert generell forskningsetikk. Her ligger mange fallgruver vi må unngå. Det ligger klare forventninger om at vi, i en forskningssituasjon, må være bevisst på å ivareta informantenes interesser. Samtidig har vi et ansvar ved å se betydningen av vår rolle i samhandling med informantene, teori og empiri. Dette er også gjeldende ved innhenting og bearbeiding av data.

## 7 Etiske retningslinjer

Vi har lært i faget metode at forskning skal underordne seg etiske prinsipper og juridiske retningslinjer, som for så vidt gjelder alle virksomheter i Norge (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011) Vi har gjennom MBA studiet erfart at etikk er et gjennomgående viktig tema innenfor alle fagområdene, enten vi diskuterer lederskap, styrearbeid eller økonomi (Remman, Indahl 2016).

I samfunnsforskning berører vi mennesker direkte gjennom dialog og intervju samt ved innsamling av data. I vår oppgave velger vi å benytte kvalitativ metode i undersøkelsen, med semistrukturert intervjumetode. I den sammenheng må vi være bevist på å sikre anonymiteten til intervjuobjektene. Det kan vi ivareta ved bl.a. å ikke navngi intervjuobjektene, eller oppgi alder og kjønn.

For å ivareta at forskning foregår på en etisk forsvarlig måte, har den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) vedtatt forskningsetiske retningslinjer (NESH). Disse retningslinjene inneholder prinsipper og peker på forhold som vi bestreber å følge gjennom hele arbeidet med oppgaven. I tillegg til retningslinjene har NESH også utviklet en Forskningsetisk sjekklister, illustrert med Figur 13. Denne listen er uavhengig av fagområde og oppsummerer det man anser er viktigst å avklare i forbindelse med et forskningsprosjekt. Vi ser dette som et godt verktøy for å undersøke om kravet til etiske retningslinjer er ivaretatt (Remman, Indahl 2016).



### **1. Prosjektets mål og metode**

Vil prosjektets mål og metoder bryte med alment aksepterte verdier? Dette kan f.eks. gjelde hvis:

- prosjektet bidrar til å øke kontroll og manipulering av enkeltindivider i samfunnet
- miljøhensyn ikke blir tilstrekkelig ivaretatt
- prosjektet har diskuterte militære/forsvarsmessige implikasjoner
- prosjektet bryter med norsk lov ( f.eks. dyrevernloven eller forskrifter om biologiske forsøk)

### **2. Forskning der forsøkspersoner er involvert**

- Blir informert samtykke fra forsøkspersonene innhentet på en forsvarlig måte?
- Er det klart at det ikke foreligger avhengighetsforhold som kan tenkes å påvirke forsøkspersonens samtykke?

### **3. Persondata**

Blir alle persondata tilstrekkelig anonymiserte slik at et adekvat personvern er sikret?

### **4. Risiko og usikkerhet**

Vil selve gjennomføringen av prosjektet kunne medføre skade på mennesker, dyr eller natur av et omfang som ikke bør neglisjeres? Er i så fall de impliserte personer innforstått med det?

### **5. Whistle-blowing - innebygget varslingsystem**

Vil en prosjektmedarbeider som får alvorlige forskningsetiske betenkeligheter ved gjennomføringen av et forskningsprosjekt, ha anledning til å legge disse frem for en uavhengig høringsinstans? Vil dette være kjent og avklart på forhånd?

---

Figur 13. Forskningsetisk sjekklister (NESH)

## 8 Praktiske Implikasjoner

Vi har i denne besvarelsen vært to studenter sammen, med forskjellige praktiske bakgrunner og utdannelse. En ingeniør innen romteknologi med bakgrunn fra industri og forsvaret og en lærer med økonomiutdanning og erfaring med fra bedriftsledelse og konsulenttjenester. Dette skaper forskjellige syn på vinklinger i oppgaven, noe vi føler har gitt oppgaven mer dybde framfor å skulle by på problematikk.

Vi har på tross av geografisk nærhet hatt utfordring med å finne gode møtetider for felles arbeid med oppgave, dette da arbeidssituasjonen til begge er hektisk med reisevirksomhet. Telefon og e-post har blitt brukt jevnlig, noe vi har ansett som helt nødvendig for å kunne samhandle om oppgaven og framdrift. Innhenting av litteratur har vært gjort hver for seg, denne har vi delt med hverandre både angående relevans og kildekritikk. Skrivningen har delvis vært individuell i starten, men for å få en helhetlig orden og forståelig oppgave er det blitt jobbet tettere mot ferdigstillelse. Gruppemøter har vært gjennomført jevnlig ved å møtes og ved bruken av telefon da vi har sett ekstra behov for dette. Samarbeidet har vært positivt for begge involverte.

## 9 Teoretiske Implikasjoner

Noe av det vi har sett på som størst utfordring i arbeidet med oppgaven, har vært mangelen på fysisk litteratur i faglig sammenheng. Notater fra forelesninger har blitt brukt som veiledning i oppgavestruktur og gjennomgang av kilder har vært en nødvendighet for å sikre kvaliteten og eventuelle misvisninger i litteraturdelen. Positivt lederskap er et fagfelt det finnes lite litteratur knyttet til. Vi har lest endel litteratur knyttet til personlig utvikling og personlig ledelse da dette er noe vi anser som essensielt i veien mot et positivt lederskap. For å underbygge våre betraktninger, har vi, i tillegg til pensumlitteratur, lagt til grunn litteratur, tidsskrifter og internettpublikasjoner av flere forskere, alle er i litteraturlisten. (Stephen Covey, Daniel Goleman, Joseph Burgo og Charles Duhigg m.fl.).

Vi forbeholder fortsatt at det kan være feilinformasjon i våre og deres kilder. Ikke alle benyttede artikler har oppgitt deres kilder eller skrevet referanser og opplyser dermed om at dette må tas med i betraktning.

## 10 Veien videre

Gjennom arbeidet med Masteroppgaven innser vi at det er et komplekst tema vi har begitt oss ut på og prøvd å belyse. Temaet kan gjennomarbeides gang på gang, og en vil fortsatt bli sittende igjen med nye spørsmål og betraktninger knyttet til hvordan en kan ta i bruk positivt lederskap i prosesser, som i oppgavens kontekst er fokus på nedbemanning. Det å ha fått en bevissthet på rollen ledere har i enhver prosess, fordrer til videre fokus på viktigheten av lederskap. Selv med en indre motor og drivkraft til å utvikle seg for å nå sine mål, ta et standpunkt og en rolle i en bevegende organisasjon, ser vi hvordan positivt lederskap til enhver tid lever. «Oppdagelsen» av denne ledelsesdynamikken som positiv ledelse er, vil prege oss fremover og er vi gode på å ta våre erfaringer videre i våre roller, vil vi være i en konstant modningsprosess.

Proessen i perioden vi har jobbet med denne oppgaven, både ved å belyse vår rolle som forskere og diskutere problemstillinger oss i mellom og med kolleger, har gitt oss muligheten til å se viktigheten med å kjenne vår rolle som leder og forstå hvordan eget lederskap er relatert til en større kontekst.

I lys av at en nedbemanning og dens innhold er en modning, har vi i denne oppgaven innsett at en problemstilling som kommer ordentlig inn under huden klarer en ikke legge den fra seg. Betraktninger blir analysert fra flere vinkler, tanker blir forkastet og tatt tilbake, fokus og balanse på hva som er viktig å belyse forandrer seg underveis. Det å skulle reflektere, gå i dybden og prøve å forstå mekanismene i en nedbemanningsprosess er interessant og vil uten tvil bli med oss inn i framtiden og framtidige konjunkturer, kanskje også på en mer undrende og reflekterende måte overfor sine kolleger, både arbeidstakere, mellomledere og ledere.

Vi avslutter med et ordtak som er helt klar på at det er vi som enkeltmenneske som skaper og gjennomfører suksess i en prosess.

"Vellykkede og mislykkede folk varierer ikke sterkt i sine evner, de varierer i sine ønsker til å nå sitt potensiale."

John Maxwell

**Endringsledelse og positivt lederskap, hånd i hånd??**

## Litteraturliste

Aubert, Vilhelm (1985).

<http://www.nb.no/nbsok/nb/bde496ca059f46f741ffd0a50dcc2b23?lang=en#201>

Cameron, Kim (1994)

<http://webuser.bus.umich.edu/cameronk/PDFs/Downsizing/Strat%20Successful%20Org%20Downsizing.pdf>

Conner, Daryl. <http://www.connerpartners.com/daryl-conner>

Chemers, M. (1997). *An integrative theory of leadership*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. ISBN 978-0-8058-2679-1

Covey, S. (2012). *7 Habbits of highly effective people*.

ISBN-10:1455892823

Dalland, Olav. *Metode og oppgaveskriving*.

ISBN: 978-82-05-42398-5

E24 (2015). <http://e24.no/jobb/slik-sparker-du-dine-daarligste-ansatte/23379412>

Goleman, Daniel J (1995). *Emotional Intelligence*.

ISBN: 978-0-553-38371-3

Hennestad, Bjørn (2009). <https://www.magma.no/endringsledelse-i-endringssituasjonen>

Hiatt, Jeffrey (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*.

ISBN-10: 1930885504

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (2014). *Hvordan organisasjoner fungerer*.

ISBN: 978-82-450-1445-7

Johannessen, A., Line, C., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*.

ISBN: 978-82-7935-319-5

Johannesen, Jon-Arild og Olsen, Bjørn (2013). *Positivt lederskap*.

ISBN: 978-82-450-0701-5

Karp, Tom (2014). *Endring i organisasjoner*.

ISBN: 978-82-023-9481-3

Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*

ISBN: 978-82-054-6354-7

Matthiesen, Stig Berge (2014). <https://www.magma.no/transformasjonsledelse-ekstrarolleatferd-og-innovasjon>

Melberg, Kjersti og Mikkelsen, Aslaug (2015). <https://www.magma.no/endringsledelse-i-nedgangstider>

Nesheim, T., Olsen, K. og Kalleberg, A.L. (2007). "Nedbemanning: Hvem er mest utsatt og hvordan påvirkes arbeidsvilkårene?" Søkelys på arbeidslivet.

Nesheim, Torstein, Mollestad Elin, Iversen Backstrøm Cecilie (2009).

<https://www.magma.no/nedbemanning-i-dagbladet-hvordan-reagerer-de-ansatte>

Nordahl, Ragnhild U. (2013). <https://sykepleien.no/forskning/2013/09/aktor-eller-brikke>

Remman, Morten og Indahl, Eirik. (2015), *Hvordan kan man anvende positivt lederskap i en virksomhet*.

SSB (2016). <https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/nokkeltall/fakta-om-norsk-okonomi>.

Weber, M. (2000). *Makt og Byråkrati*

ISBN: 978-82-05-27101-2

Wolfe, Helen (2004). «*Survivor Syndrome: Signs, symptoms, strategies*».

<http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp28.pdf>

Foiler og notater fra forelesninger.

## Vedlegg

### Vedlegg 1: Intervjuguide

Forsker Olav Dallan oppsummerer intervjuguiden på en meget god måte;

*«Intervjuguiden skal lede deg gjennom intervjuet. Det er samtaleformen, det å skape kunnskap gjennom intervjuprosessen, som kjennetegner det kvantitative intervjuet. Da kan vi ikke bare spørre fra en liste med spørsmål. Spørsmålene utvikles i samtalen og følger av de svarene intervjupersonen gir.»* (Dallan, Olav 2014, s 167)

Intervjuguiden er et viktig redskap som gir oss mulighet til å styre samtalen og disponere tiden på en best mulig måte. Samtalen vil være bygd opp rundt 3 hovedspørsmål, med noen definerte underspørsmål. Vi vil også tillate oss å legge inn nye spørsmål som kommer naturlig gjennom samtalen.

Intervjuguide for vår tilnærming av problemstilling og forskningsspørsmål ved hjelp av en kvalitativ metode Vi ser for oss at intervjusituasjonen kan være delt opp i faser for å få en mer forutsigbar struktur og gjøre vår analysejobb noe mer oversiktlig.

#### **Fase A: Sette rammer for samtalen.**

##### **1. Løs prat (5 min)**

- Prater uformelt med intervjuobjektet, dette for å skape trygge rammer for samtalen.

##### **2. Informasjon knyttet til samtalen (5-10 min)**

- Har du lest informasjonen du fikk tilsendt? Kjenner du til positivt lederskap som begrep?(hvis ikke, si noe om det)
- Vi sier litt om temaet og ønsket for samtalen (bakgrunn, formål) si at det tilhører en masteroppgave og si helt kort hva du legger i positivt lederskap slik at det blir tydelig for den du intervjuer?..
- Forklar hva intervjuet skal brukes til, og informerer om taushetsplikt og anonymitet.
- Spør om noe er uklart og om respondenten har noen spørsmål
- Informer om at vi vil gjøre notater underveis, og hvorfor vi gjør dette.

**Fase B:  
Erfaringer**

**3. Overgangsspørsmål: (15 min)**

- Hvilken rolle har du i organisasjonen du representerer?
- Hvor lenge har du hatt rollen/vært ansatt.
- Hvordan vil du beskrive selskapet som arbeidsplass? (*tre ting?*)
- Har du erfaringer knyttet til nedbemanning fra denne eller tidligere jobber? Hvilke erfaringer har du?
- Hadde du samme rolle i nedbemanningsprosessen som det du har i dag?
- Sjekkliste eller oppfølgingsspørsmål
- Om det føles mer riktig kan en praktisk øvelse erstatte overgangsspørsmål, eksempelvis bruke noen minutter til å skrive stikkord for retningen en ønsker å pense samtalen.

**Fase C: Hoveddel  
med fokus på  
forskning.**

**4. Nøkkelspørsmål: (50-60 min)**

- Introduserer den eksakte problemstilling og tar utgangspunkt i forskningsspørsmålene.
- Problemstilling: Hvordan nedbemanne ved hjelp av positivt lederskap?

***Hvordan skal/kan ledere lede i en nedbemanningsprosess?***

Med utgangspunkt i forskningsspørsmål går vi inn på intervjuobjektets rolle i prosesser som er i retning av nedbemanning/nedskjæringer?

- Hvordan mener du at man bør gjennomføre en nedbemanning på best mulig måte? Har du noen tanker om det?
- Kjenner du til om virksomheten har en nedbemanningsplan? Hvis ja, kjenner du til om den er den kvalitetssikret, og på hvilken måte?
- Kjenner du til hvorvidt tillitsvalgte har fått tid til å forberede seg på spørsmål og reaksjoner fra ansatte?
- Kjenner du til om de ansatte fikk informasjon om bakgrunnen for nedbemanningen.
- Kjenner du til om de ansatte fikk inngående kunnskap til de økonomiske tallene og arbeidsgivers planer?
- Husker du om arbeidsgiver redegjorde for at oppsigelser var vurdert og informert om antall ansatte som kan bli rammet?

- Har du et inntrykk av om informasjon var ukjent også for arbeidsgiver eller om arbeidsgiver visste tallene hele tiden uten å informere de ansatte underveis?
- Kjenner du til om de ansatte fikk delta i drøftelsesmøter, og har man da fått anledning til å komme med sine innspill og eventuelle sosiale utfordringer som bør tas i betraktning.
- Hva er din opplevelse av lederskapet i denne prosessen?
- Hva er din opplevelse av ledernes tilgjengelighet overfor dere ansatte i nedbemanningsprosessen?
- (Er det behov for å avklare hva informantene mener med ledere her? )
- Hva er din opplevelse av ledelsens respekt, empati og forståelse for det dere har gått igjennom?

***Hvordan kan positivt lederskap begrense «Survivor Syndrome» for de gjenværende ansatte i en nedbemanningsprosess?***

- Kjenner du til Begrepet Survivor Syndrome? (sende i forkant?)
- Opplever du at ledelsen har hatt fokus på å ivareta dere som er igjen?
- Har du som leder reflektert rundt din rolle for å trygge de medarbeidere som beholder jobben?
- Kan du/man som leder bruke en negativ handling (nedbemanning) til å skape noe positivt?
- Har det på noen tidspunkt vært fokus på ytre motivasjon (belønning)?
- Har du noen tanker om hvorvidt det er noe ledelsen kan gjøre for å gjøre det lettere å være igjen for de som ble igjen?
- Tror du positivt lederskap vil kunne forsterke grad av selvledelse og der gjennom svekke effekten av SS?
- Opplevde du usikkerhet underveis og fryktet du at du ville miste jobben?
- Opplever du at arbeidsoppgavene og arbeidsmengden har blitt vesentlig endret? Hvis ja: i positiv eller negativ retning?
- Har du noen gang kjent på en skyldfølelse overfor de som ble oppsagt?
- Kan du huske om det ble det gjort noe for å øke motivasjonen til dere som ble igjen?
- Opplever du samvittighet, press eller et krav annerledes nå enn du gjorde før prosessen?

***Hvordan kan selvledelse bidra til at ansatte kommer styrket ut av en nedbemanningsprosess? (For å oppnå selvledelse må alle ta ansvar for egne holdninger, arbeidsinnsats, arbeidssituasjon og generell***



*livssituasjon. Nøkkelord: Frihet selvstyrt autonom ansvar)*

- Har du en opplevelse av at kolleger tar ansvar for egne holdninger?
- Hva med egen arbeidsinnsats og arbeids situasjon?
- Tar du ansvar for egen utvikling og har du en opplevelse av at dine kolleger gjør det?
- Får dere selv finne frem til de beste løsningene, eller blir det innblanding og detaljstyring fra ledelsen? Hva tror du det er som gjør dette og hva tenker du er mest ønskelig?
- Blir ansatte oppfordret til aktivt å delta i organisasjonens arbeid knyttet til planlegging, beslutningstaking og evaluering?
- Organiserer de ansatte seg selv rundt utfordringer som dukker opp? Hvis ikke, hvorfor? Hvis ja, gi eksempler...
- Tror du mestringsfølelse knyttet til ny rolle i organisasjonen påvirker opplevelsen av å være igjen etter en nedbemanning?
- Hva motiverte deg i arbeidet før nedbemanningsprosessen?
- Opplevde/har du en opplevelse av at motivasjonen endret seg under nedbemanningsprosessen, hvis tilfelle, hvorfor?
- Hvordan var motivasjonen for videre arbeid etter nedbemanningen? Hvorfor bra eller dårlig..., er du fortsatt motivert i dag?

Om vi har noen oppfølgingsspørsmål knyttet til tema som ikke er belyst, ta dem nå. (kanskje en sjekklister knyttet til forventede spørsmålene vi har?)

#### **Fase D:**

**Tilbakeblikk på alle faser av intervjuet.**

#### **5. Oppsummering av intervjuet/samtalen (ca. 10 min)**

- Oppsummere samtalen.
- Forsikre oss at alle momenter i samtalen er forstått av intervjuer.
- Er det noe jeg ikke har spurt deg om som jeg burde spørre om?
- Takke så mye for at intervjuobjekt ville stille opp for oss i vårt forskningsarbeid

## Vedlegg 2: Kategorisering og koding

Tema er positivt lederskap. Har dette effekt på personell i forbindelse med nedbemanningsprosesser? og hvordan kan positivt lederskap påvirke slike prosesser? Selvledelse, en sirkel som starter med selvledelse og sosial emosjonell kompetanse, de myke verdiene.

Hvordan lede oss selv og samhandle med andre. En positiv spiral, gjelder i hovedsak autonome ansatte. Gjennomgang av begrepene positivt lederskap, overlevelsessyndrom. Hvordan opptrer man på arbeidsplassen?

Intervjuet benyttes som grunnlag for analysen i masteroppgaven. Den blir transkribert.

Man kjenner ikke igjen intervjuet i oppgaven men funnene vil synligjøres i analysen. Deltakerne og selskap anonymiseres.

Tre ulike svar, alt etter de rollene kandidatene har. Viktige bidrag!

Har ikke et mål om at det skal være revolusjonerende, men det er viktig å sette fokus på de ting som mange kjenner på i nedbemanningsprosesser.

Kandidatene ble gjort oppmerksom på at all data som omhandler dem og selskapene vil bli slettet når oppgaven er ferdig. Dette står også i samtykke til intervju som er signert.

Tomt eksempel på tabell benyttet til kategorisering/koding.

Har du lest informasjonen du fikk tilsendt? Kjenner du til positivt lederskap som begrep?(hvis ikke, si noe om det)

<b>Informant</b>	<b>Svar</b>	<b>Relevans for nøkkel- og underspørsmål</b>	<b>Kode?</b>