



Universitetet i Stavanger

Nedbemanning og omstilling

Hva er lederens rolle i de ulike fasene av en nedbemanningsprosess?

En kvalitativ undersøkelse av ledere i oljebransjen

Masteroppgave i endringsledelse

Våren 2022

Universitetet i Stavanger



Universitetet
i Stavanger

DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET
INSTITUTT FOR MEDIE- OG SAMFUNNSFAG

MASTEROPPGAVE

Studieprogram: Endringsledelse	Vårsemesteret, 2022 Åpen
Forfatter: Eivind Moen Kandidatnummer: 246186	<i>Eivind Moen</i> (signatur forfatter)
Veileder: Bjørn-Tore Blindheim	
Tittel på masteroppgaven:	Hva er en leders rolle i de ulike fasene av en nedbemanningsprosess?
English title: What is the role of the leader in the different phases of a downsizing process?	
Emneord: Nedbemanning, omstilling, ledelse, informasjonsdeling, tillit, forståelse, åpenhet, medmenneskelighet	Sidetall: 46 + vedlegg/annet: 12 sider Stavanger, 15.06.2022 dato/år

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på mine to år på Endringsledelse, og fem år på Universitetet i Stavanger. Det føles godt, men samtidig rart å «endelig» være ferdig, og jeg tar med meg mange gode minner, erfaringer og bekjentskap fra min tid som student.

De siste månedene har krevd mye av meg og bestått av mange lange dager. Oppstart i ny fulltidsjobb som HR medarbeider kombinert med masteroppgaveskriving skulle vise seg å være en real utfordring, men det ser ut til at jeg kom i mål til slutt. Til alle fremtidige masterforfattere; jeg anbefaler dere å komme godt i gang med oppgaven før dere bestemmer dere for å stupe ut i arbeidsmarkedet!

Jeg vil rette en stor takk til familie og venner som har støttet meg og gitt meg motiverende ord på veien. Takk til deg pappa, som har komt med gode innspill og rettet opp i mine til tider forhastede setninger. Jeg vil også takke min veileder, Bjørn-Tore, for god hjelp til utforming av oppgaven og litteraturtips. Vi har ikke fått møttes så mye som vi kanskje skulle ønske, men de møtene vi har hatt settes stor pris på!

En spesiell takk rettes til mine kunnskapsrike informanter, som i en hektisk hverdag har tatt seg tid til å dele sine verdifulle erfaringer med meg. Dere er selve grunnpilaren i oppgaven, og uten deres åpenhet og kunnskapsdeling ville den ikke vært mulig å gjennomføre. Jeg tar med meg mange gode råd i min egen rolle som ansatt i HR, og forhåpentligvis vil min karriere inneholde mer oppbemanning – enn nedbemanning.

Sist, men ikke minst ønsker jeg å takke min fantastiske samboer. Du har gjennom alle disse månedene pushet, støttet og motivert meg til å vie tid til skriving, særlig når motivasjonen ikke har vært på topp. Du har vært avgjørende for oppgavens fullføring!

God lesing!

Stavanger, 2022

Eivind Moen

Sammendrag

Nedbemanning og omstilling er noe alle større virksomheter må igjennom fra tid til annen. Markedet er i stadig endring, og for å opprettholde konkurransedyktigheten må slike endringer responderes på og nødvendige tiltak iverksettes. I førersetet for nedbemanningsprosessen finner vi ledelsen, som har en krevende oppgave i å ivareta de berørte ansatte, samtidig som forventninger om effektivitet og grundig gjennomføring må innfris. Med bakgrunn i dette har følgende problemstilling blitt utledet:

Hva er en leders rolle i de ulike fasene av en nedbemanningsprosess?

I tilknytning til problemstillingen har utvalgsområde blitt avgrenset til ledere i oljerelaterte selskaper i Stavanger. Jeg har gjennomført intervju med 4 ledere, og fått et innblikk i deres opplevelser og erfaringer fra nedbemanningssituasjoner. I tillegg belyser denne oppgaven sentral teori om nedbemanning, omstilling og lovverk, før presentasjon av kvalitativ data innhentet fra informantene presenteres.

Studien har en kvalitativ tilnærming, hvor semi-strukturerte intervju er benyttet som primær datainnsamlingsmetode, og funnene i oppgaven bygger hovedsakelig på informantenes egne erfaringer. Funnene er analysert i lys av de lover, avtaler og prosedyrer som hører til nedbemanning, for å sikre at funnene kan sies å være stadfestet og troverdig.

Hovedfunn i studien viser at lederens viktigste oppgaver i nedbemanningsprosessen er å være profesjonell, vise hensyn, være forståelsesfull og gi så mye informasjon som mulig til den berørte ansatte. I tillegg er gode prosedyrer for ivaretagelse av lovverk, samt samarbeid med tillitsvalgte, avgjørende faktorer for en vellykket prosess.

Arbeidsplassen er for mange en viktig sosial og faglig arena, og det å få dette plutselig fratatt kan være belastende. Lederen må derfor være forberedt på at alle mulige reaksjoner vil forekomme, og være flink til å møte den enkelte ansatt og tilpasse seg de individuelle behov.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag	3
1 Innledning	6
1.1 Bakgrunn for valg av oppgave	7
1.2 Oppgavens progresjon	8
2 Teorigrunnlag	8
2.1 Ledelse	8
2.1.1 Styring vs. ledelse	9
2.2 Fremgangsmåten ved nedbemanning	10
2.3 Stegene i en nedbemanningsprosess	11
2.3.1 Planlegging og gjennomføring	11
2.3.2 Særlige tiltak	12
2.3.3 Kollektiv informasjons- og drøftelsesplikt	13
2.3.4 Brudd på drøftelses- og informasjonsplikt	14
2.3.5 Felles informasjon til alle ansatte	14
2.3.6 Utvelgelse	15
2.3.7 Utvelgelseskrets	16
2.3.8 Utvelgelseskriterier	16
2.3.9 Anvendelse av utvelgelseskriteriene	18
2.3.10 Beslutning om oppsigelse	20
2.3.11 Oppsigelsens form og innhold	20
2.3.12 Brudd på formkravene	20
2.3.13 Begrunnelse for oppsigelsen	21
3 Metode	22
3.1 Kvalitativ metode	22
3.1.1 Fordeler og ulemper knyttet til kvalitative data	22
3.2 Vitenskapelig tilnærming	23
3.3 Datainnsamling	24
3.4 Intervju	24
3.4.1 Intervjuguide	25
3.4.2 Gjennomføring av intervju	26
3.5 Transkribering, datareduksjon og analyse av data	26

3.6 Etiske avveininger	27
3.7 Informert samtykke	28
3.8 Konfidensialitet	28
3.9 Konsekvenser av deltakelse i prosjektet	29
3.10 Forskerens rolle	29
3.11 Reliabilitet og validitet	30
3.12 Overførbarhet	31
4 Presentasjon av data og analyse	31
4.1 Om informantene	31
4.2 Hvordan starter typisk en nedbemanningsprosess?	33
4.3 Forventninger og krav som stilles til lederen	34
4.4 Hvordan kan ledere være best mulig rustet til å håndtere nedbemanningsprosessen?	35
4.5 Prosedyrer for å følge lovverket	36
4.6 Hvem leder prosessen og involverte ansatte fra arbeidsgivers side	37
4.7 Tillitsvalgte og ansattes representanter	38
4.8 Personlige hensyn ovenfor den ansatte	39
4.8.1 Hensyn til gjenværende ansatte	40
4.9 Avsluttende ord fra informantene	41
5 Oppsummering av hovedfunn	43
5.1 Styring vs. ledelse	43
5.2 Hva forventes av lederen?	44
5.3 Informasjon er alfa og omega	45
5.4 Prosedyrer i forhold til lovverk	46
5.5 Viktigheten av aktive tillitsvalgte	47
5.6 Personlige hensyn ovenfor den ansatte	47
6 Avslutning	48
6.1 Konklusjon	49
6.2 Studiens begrensninger	50
6.3 Videre forskning	50
7 Litteraturliste	52
Vedlegg 1	53
Vedlegg 2	56

1 Innledning

Nedbemanning og omorganisering av bedrifter er blitt et dagsaktuelt tema i en tid hvor vi har opplevd både energikriser, problemer i finanssektoren og ikke minst den omfattende Corona pandemien med store syketall og strenge restriksjoner. Som et resultat av dette har flere organisasjoner og deres ledere blitt tvunget til å nedbemanne og utvikle mer 'ressursparsomme' løsninger for å holde driften gående og overleve i markedet.

En viktig forutsetning for å lykkes som organisasjon er å ha kvalifiserte medarbeidere som besitter den kompetansen og erfaringen som kreves for og nå de målene som er satt. På den annen side er det kanskje like viktig å evaluere hvor store ressurser det er behov for, enten fordi organisasjonen er i endring, eller fordi det finnes andre mer effektive måter å organisere bedriften på. Enten nedbemanning er begrunnet av dårlige tider og lite arbeid, teknologiske løsninger eller effektivisering, blir den ansatte ofte et offer i en slik prosess. I motsatt ende av nedbemanningsprosessen, finner vi ledere og rekrutteringsansvarlige i organisasjonen. Disse har et stort ansvar for å sørge for at nedbemanningen foregår på en ryddig og hensynsfull måte, for å skåne de ansatte mest mulig. Jeg vil derfor i denne oppgaven gjøre et dypdykk i hva som er lederens rolle i de ulike fasene av en nedbemanningsprosess.

Nedbemanning og omstilling

Nedbemanning, avvikling av arbeidsforhold og omfattende omstillingsprosesser er noen av de mest krevende aktivitetene som foregår i en organisasjon, både for ledelsen, ansatte og de ansattes representanter. Det er derfor viktig at nedbemanning og omstilling gjennomføres på en profesjonell måte, da dårlige nedbemanningsprosesser kan få en rekke negative følger (Egerdal, 2017). Negative følger kan være misnøye og mistillit blant medarbeidere, svekket rykte i samfunnet og omfattende rettsprosesser for å nevne noen.

Samtidig er omstillingsevne og eventuell vurdering av behov for bemanningsreduksjoner en helt nødvendig del av organisasjonsstyring, og for at organisasjonen skal være best mulig rustet til å takle endringer og utfordringer i markedet. Når markedet etterspør nye produkter og tjenester, må produsentene tilpasse seg behovene og levere konkurransedyktige produkter (Fougner, Borge, Frogner, Lorentzen, Solheim, Sundet, Aasheim, 2016). Slike tilpasninger fører ofte til endringer i produksjonsmåter, til og med i hele den organisatoriske strukturen, som igjen får konsekvenser for de ansatte. Mangler virksomheten den nødvendige omstillingsevnen, vil de ikke kunne overleve i et konkurransedrevet marked som er i stadig

endring. Konsekvensen av dette er tap av arbeidsplasser, og det er derfor i alles interesse å ha en omstillingsdyktig virksomhet (Fougner et al., 2016).

Begrepene omstilling og nedbemanning er sammensatt, og refererer til ulike situasjoner. Nedbemanning er et eksempel på en type omstillingsprosess, men omstilling i sin helhet kan innebære tiltak for å skape endring av ulik art og omfang i virksomheten. Omstilling i denne sammenheng innebærer ikke nødvendigvis kun oppsigelser; det kan være tale om reorganisering av virksomheten, omfordeling av ansvar eller arbeidsoppgaver, endringer i arbeidstidsordninger, skiftordninger og så videre (Fougner et al., 2016). Begrepet nedbemanning tar sikte på selve reduksjonen av arbeidsstokken. Dette innebærer som oftest oppsigelser fra bedriftens side, men det er ikke begrenset til dette. I tillegg til oppsigelse av arbeidsforholdet fra virksomhetens side, omfattes ulike ordninger som for eksempel frivillige fratredelsesordninger eller avtaler om redusert arbeidstid (Fougner et al., 2016, 21).

1.1 Bakgrunn for valg av oppgave

Bakgrunnen for valget av problemstilling er nysgjerrighet på hvordan nedbemanningsprosesser i oljebransjen foregår, og på hvilken måte ledere er involvert i slike prosesser. Som en student på endringsledelse med ambisjoner om å komme meg i lederposisjon en gang i fremtiden, er det interessant for meg å få et innblikk i en leders hverdag. Nedbemanning av ansatte og reorganisering av bedriften kan kreve mye av lederen, og det er mye ansvar forbundet med slike prosesser, samt å få gjennomført dem på en grundig måte. Hvilke egenskaper er viktige for å lykkes som leder, hvem er involvert i prosessen, og hvordan foregår nedbemanningen egentlig i praksis? Disse spørsmålene, samt en genuin interesse for organisasjonsstyring og lederskap er motivasjonen min for å gjøre dette forskningsprosjektet.

Jeg tror at funnene vil være til nytte for både fremtidige og nåværende ledere, samt de ansatte som blir utsatt for en nedbemanning i sin bedrift. Ved å identifisere hvilke forventninger og krav som stilles til en leder, og hvilket ansvar en leder har i en slik prosess, kan det bidra til mer åpenhet og en bedre rolleforståelse for både arbeidsgiver og arbeidstaker. Det er ikke sikkert den ansatte vet hva som kan forventes av lederen, og hvor synlige de bør være i prosessen. Gjennom intervjuer med erfarne ledere som har vært gjennom flere nedbemanningsprosesser, ønsker jeg å finne svar på forskningsspørsmålene mine og få en bedre forståelse av hva en nedbemanningsprosess innebærer.

1.2 Oppgavens progresjon

Denne oppgaven er delt inn i 5 hoveddeler; teorigrunnlag, metodekapittel, presentasjon av data, oppsummering av funn og et avslutningskapittel. I teorikapittelet presenteres det teoretiske grunnlaget og begreper som anses å være relevant for oppgavens problemstilling. I metodekapittelet redegjøres det for metodiske valg, metodisk tilnærming, behandling av datamaterialet, implikasjoner og etiske avveielser i forbindelse med forskningen. I presentasjon av data og analyse presenteres hovedsakelig datamaterialet samlet inn gjennom intervjuer. Kapittelet om oppsummerende funn vil fremheve de viktigste funnene og momentene som har kommet frem i forskningsprosessen. Avslutningskapittelet begynner med en konklusjon av studien, etterfulgt av studiens begrensninger og tanker om interessant videre forskning om nedbemanning.

2 Teorigrunnlag

2.1 Ledelse

Begrepet ledelse kan tolkes og defineres på mange ulike måter, avhengig av hvem man spør og hva den personen anser som god ledelse. Ledelse og hva som kjennetegnes som lederskap har gjennom historien vært i stadig endring, og kommer nok sannsynligvis til å fortsette å endre seg. Det som har preget hovedstrømmen innenfor organisasjons- og ledelsesdiskursen, er en forutsetning om at mennesker kan organiseres og ledes. Som følge av dette har ledelse i stor grad handlet om å utforme mest mulig optimale organisasjonsstrukturer, samt å kommunisere mål og mening med virksomheten på en mest mulig overtalende måte til de ansatte (Klemsdal, 2013).

Variasjonsmomentet blir ofte i hvilken grad man tar høyde for medarbeidernes eget engasjement og initiativ i disse prosessene, og dermed medarbeiderens evne til innflytelse på utfallet av organiseringsprosessene (Klemsdal, 2013). En leder som har høyt motiverte og engasjerte ansatte, vil naturligvis ha en lettere oppgave enn en leder med uengasjerte ansatte. Man opererer likevel med forutsetningene om at (1) det er mulig for ledelsen å kontrollere arbeidssituasjonen, og (2) at det er det ledere driver med; å kontrollere situasjonen ved å styre gjennom kommandoer eller incentiver, eller å få medarbeidere til å forstå hva arbeidssituasjonen handler om, og slikt sett utløse et engasjement og handlingskraft hos den enkelte (Klemsdal, 2013).

En leders ansvar strekker seg imidlertid lenger enn å bare delegere ansvar og ha kontroll over de ansatte. Ledelse handler i tillegg om å motivere, vise vei gjennom formulering av forståelse for virksomhetens formål, og det å skape en meningsfull orden i medarbeidernes opplevelse og forståelse for sin egen arbeidssituasjon (Klemsdal, 2013).

Vi kan si at en leders viktigste oppgaver er å skape en felles forståelse og meningsfull arbeidssituasjon for den ansatte, og at de ut ifra dette i fellesskap når virksomhetens målsetninger på best mulig måte. En leder skal være en frontfigur i virksomheten som skal veilede og motivere de ansatte, samt være til å stole på, ansvarlig og handlingsdyktig. Disse lederegenskapene er kanskje spesielt viktig i situasjoner som nedbemanning og store omstillingsprosesser i bedriften. En oppsigelse kan være svært belastende for arbeidstakeren, og lederen må derfor gjøre sitt ytterste for at den ansatte skal føle seg hørt, forstått og ivaretatt så langt det lar seg gjøre gjennom hele prosessen.

2.1.1 Styring vs. ledelse

En hovedtrend de siste 20-30 årene innenfor ledelsesfaget er forholdet mellom ledelse og styring. I denne sammenheng handler *ledelse* om desentralisert, direkte og gjerne dialogbasert påvirkning mellom den enkelte leder og ansatte. *Styring* handler om sentralisert, direktivlignende påvirkning utøvd indirekte, for eksempel gjennom formelle strukturer, formaliserte prosedyrer og rutiner (Røvik, 2010).

I 1997 skriver Haldor Byrkjeflot om ulike årsaker til at ledelse stadig blir viktigere, og dermed tar over den funksjonen styring hadde hatt frem til den tid. Han trekker frem grunner som at næringslivet er blitt mer konkurranseutsatt og mer orientert mot det globale markedet, statlige oppgaver blir i større grad delegert til kommuner og får mer brukernære nivåer i forvaltningen, det har skjedd endringer i befolkningens verdier og holdninger ovenfor autoriteter samt demokratiet, og det har skjedd en ekspansjon innenfor kompetansefeltet for ledelse, noe som betyr at ledelse i større grad fremstår som et eget yrkes- og fagfelt (Byrkjeflot, 1997).

Mot årtusenskiftet begynte befolkningens holdninger og verdier å endre seg, det gjorde også deres tanker om hva et demokrati er. Folk ble mer skeptiske til autoriteter, noe som gjør at en 'styringsfilosofi' blir en ugunstig måte å organisere på. Tidligere var det behovet for orden og rutiner som motiverte folk til å adlyde lederne, mens vi i dag er mer opptatt av selvstendighet og er mer kritisk innstilt til våre ledere (Byrkjeflot, 1997, 13).

I tillegg til befolkningens endring i verdier og holdninger, har også næringslivet opplevd stor endring. Næringslivet blir stadig mer innrettet mot produksjon av tjenester, og virksomheter driver strategisk satsning mot mindre kundesegmenter for å skape mest mulig konkurransedyktighet. Dette fører til at det utvikles mer fleksible organisasjonsformer, og til et behov for mer aktivt lederskap på alle plan i virksomheten (Byrkjeflot, 1997, 12-13).

Ifølge Røvik (2010) er det derimot observert at det siden årtusenskiftet har skjedd en pendelsvingning igjen, og at det legges mer vekt på styring som 'ledelsesfilosofi'. Vi ser en avtakende oppmerksomhet fra satsningen på ledelse, hvor store virksomheter har kuttet ned på den relative ressursbruken på ledelsestiltak, som for eksempel ledelsesprogrammer og ledelsestrening (Røvik, 2010). Selv om det er et stadig økende fokus på at arbeidstakere skal føle makt utover egen arbeidssituasjon og oppleve mening i arbeidet, ser det tilsynelatende ut til at ledere ønsker å styrke sin kapasitet for og styre underordnede ansatte og enheter. Dette kalles også for en 'rehierarkisering', og kjennetegnes gjennom at grep gjøres på det vertikale planet som igjen gjør at styringssignaler lettere trenger ut og nedover i virksomheten (Egeberg 1989; Røvik, 2010).

Pendelsvingen mot styringsfilosofien kommer også til uttrykk gjennom satsningen mot formaliserte styringssystemer, som det svært populære organisasjonskonseptet *balansert målstyring* er et eksempel på. Dette er et system som brukes som et verktøy for at ledelsen skal kunne måle, identifisere og registrere finansielle, så vel som ikke-finansielle faktorer som påvirker organisasjonens måloppnåelse, som igjen gir føringer for planlegging og hvordan virksomheten i det hele tatt bør styres (Kaplan & Norton 1992, 1996; Røvik, 2010). Slike styringsverktøy gir også konsekvenser for de ansatte, da måling og overvåking av den enkelte arbeiders innsats og resultater på ulike områder kan gi ledelsen konkret informasjon om prestasjonsevne. Det er ikke utenkelig at balansert målstyring og lignende verktøy er hjelpemidler som ledelsen tar i bruk når de i krevende situasjoner må ta et valg om hvem som skal få beholde jobben sin eller ikke.

2.2 Fremgangsmåten ved nedbemanning

En nedbemanningsprosess starter med et behov for endring i virksomheten. Utviklingen i samfunnet har ført til at flere virksomheter er kunnskaps- eller kompetansebedrifter, som gjør at de største utgiftene er lønnskostnader og andre godtgjørelser til de ansatte (Fougner et al., 2016). I tider hvor den økonomiske situasjonen er vanskelig, blir derfor nedbemanning og

kutt i arbeidsstokken nødvendige tiltak for å sikre forsvarlig drift av virksomheten.

Teknologisk utvikling og virksomhetsoverdragelser har også gjort av behovet for menneskelig arbeidskraft har minnet i flere deler av virksomheten. Uansett hvilket behov eller motivasjon som er iverksetteren for en nedbemanningsprosess, er det essensielt at prosessen gjennomføres på en profesjonell måte.

De rettslige rammene for en nedbemanningsprosess, og det som sikrer en saklig og grundig prosess, er først og fremst arbeidsmiljølovens- og tariffavtalens regler (Fougner et al., 2016). I den forbindelse er det viktig for ledelsen å tilstrebe et godt samarbeid mellom de ansatte og deres tillitsvalgte, slik at hver ansatt føler seg hørt og respektert. Det finnes dessverre mange eksempler på at arbeidstakere i etterkant av en nedbemanningsprosess har bestridt oppsigelsen fordi de har følt seg overkjørt, lite respektert og ikke blitt tatt på alvor (Fougner et al., 2016). For å unngå dette er strukturert planlegging av nedbemanningsprosessen viktig. Et nøkkelpunkt i planleggingen er å sette av nok tid til prosessen. Dersom tidspresset blir for stort vil det kunne gå utover grundigheten, eller kanskje gi grunnlag for tvil om at prosessen har blitt gjennomført på forsvarlig vis (Fougner et al., 2016). Samtidig skal ikke prosessen dras ut lengre enn nødvendig, for å skåne både arbeidstakeren og bedriften mest mulig for den negative belastningen nedbemanning medfører.

2.3 Stegene i en nedbemanningsprosess

2.3.1 Planlegging og gjennomføring

En nedbemanningsprosess krever god, strukturert og grundig planlegging. Før prosessen iverksettes, må virksomheten fremskaffe dokumentasjon og foreta nødvendige vurderinger av behovet for en omstillingsprosess. Fordi saklighetsvurderingen ved oppsigelse av arbeidstakere blant annet forutsetter at mindre drastiske tiltak først skal vurderes, bør det overveies om andre kostnadsbesparende tiltak kan gjennomføres, som for eksempel å avvikle innleieavtaler av ekstern arbeidskraft eller selvstendig arbeidskraft (Fougner et al., 2016). Det må tydelig fremvises gjennom dokumentasjon at virksomheten har havnet i en situasjon hvor de ikke lenger har mulighet til å holde på den gruppen ansatte som må nedbemannes.

Vanlig fremgangsmåte vil være at administrasjonen, enten av eget tiltak eller på oppdrag fra styret utarbeider dokumentasjon over den økonomiske situasjonen, konkurransesituasjonen,

økonomiske prognoser, og forslag til videre tiltak (Fougner et al., 2016). Et av disse tiltakene bør være å utarbeide et nytt organisasjonskart, og hvilke stillinger og kompetanser som virksomheten ønsker å ha med videre etter nedbemanningen. Her er det viktig at arbeidsgiver kartlegger kompetansen til arbeidstakerne, da dette kan få stor betydning for utvalgsriterier og selve utvelgelsen om hvem som skal nedbemannes (Fougner et al., 2016).

I disse vurderingene er det også viktig at ledelsen involverer arbeidstakerens representanter i drøftingen. Lov og tariffavtaler krever at arbeidsgiver så tidlig som mulig gjennomfører kollektive informasjons- og drøftelsesmøter med tillitsvalgte eller andre representanter for de ansatte (Fougner et al., 2016). Kravet om å drøfte vurderinger, beslutninger og tiltak med tillitsvalgte eller ansattes representanter er noe som står svært sentralt i hele nedbemanningsprosessen, og er avgjørende for å få til en profesjonell gjennomførelse. Etter at drøftelser er gjennomført og informasjon er gitt, må spørsmålet om nedbemanning behandles i et kompetent selskapsorgan, som vanligvis er styret (Fougner et al., 2016). Det er styret som skal sørge for trygg og forsvarlig drift av virksomheten, og er ansvarlige for å behandle saker som er av uvanlig art eller stor betydning.

2.3.2 Særlige tiltak

Når det er truffet beslutning om nedbemanning skal ledelsen, i samarbeid med tillitsvalgte og representanter, utarbeide forslag til fremdriftsplan, rasjonaliseringsprosess, utvelgelseskriterier og eventuelle vurderingsskjema (Fougner et al., 2016). Videre bør ledelsen vurdere om det er et behov for eller stilles krav til enkelte særlige tiltak. Slike tiltak kan være omstillingsavtaler i samarbeid med tillitsvalgte, muligheter for frivillig fratredelse i form av sluttavtaler, forberedelse av medieomtale, behov for ekstern rådgivning, kontakt med sosialtjenester for bistand til jobbsøk for de oppsagte ansatte og så videre. Behovet for slike tiltak vil avhenge av hvor omfattende nedbemanningsprosessen er planlagt å være og rammene rundt den. Dersom prosessen er godt kommunisert og gjennomføres på en profesjonell måte, vil det sannsynligvis ikke være nødvendig å forvente stor medieomtale eller reaksjoner i nærmiljøet (Fougner et al., 2016). En ryddig prosess vil også minke sjansene for at de ansatte går til sak mot virksomheten eller stiller spørsmål om saklighetskravet.

Ledelsen vil alltid være tjent med å hjelpe de oppsagte ansatte så langt det er mulig på veien videre. Arbeidsmiljølovens §15-2 har regler for informasjonsplikt til NAV dersom flere enn 10 ansatte blir sagt opp, og det vil ved slike masseoppsigelser være hensiktsmessig å holde

ytterligere kontakt med NAV for å ivareta arbeidstakernes interesser i prosessen (Fougner et al., 2016). Sosialtjenester som NAV og andre 'outplacement'-selskap tilbyr besøksdager i bedrifter med formål om å hjelpe berørte arbeidstakere med rådgivning og jobbsøk. For å gjøre overgangsfasen så god som mulig for arbeidstakeren bør bistand fra slike eksterne tjenester innledes på et tidlig stadium i prosessen (Fougner et al., 2016).

2.3.3 Kollektiv informasjons- og drøftelsesplikt

I nedbemannings- og omstillingsprosesser er det essensielt at de ansatte mottar tilstrekkelig og oppdatert informasjon gjennom hele prosessen om de tiltak som skal iverksettes (Fougner et al., 2016). Dette er både en formell forpliktelse arbeidsgiver har gjennom lov og avtale av Kapittel 8 (Informasjon og drøfting) i arbeidsmiljøloven og Hovedavtalen LO-NHO, men også en uformell forpliktelse overfor den enkelte det gjelder. Arbeidsmiljø gjelder ikke bare det fysiske miljøet, men også den psykiske helsen til de ansatte, hvor §4. Krav til arbeidsmiljøet i arbeidsmiljøloven har klare standarder. Det er åpenbart at de ansatte har et berettiget behov for å holdes informert om endringer og omstillinger som påvirker deres egen arbeidssituasjon (Fougner et al., 2016).

I en bedrift med mer enn 50 arbeidstakere, har arbeidsgiver plikt etter arbeidsmiljølovens kapittel 8 til å drøfte spørsmål av betydning for arbeidstakers arbeidsforhold med de tillitsvalgte (AML, 2005, §8-1,2). En god drøftelses- og informasjonspolitik helt fra starten av prosessen er med på å danne grunnlaget for en mer akseptert beslutning om nedbemanning. Tillitsvalgte og de ansattes representanter oppfordres i den forbindelse til å komme med innspill til hvordan skadevirkningene kan begrenses, og med alternative løsninger til oppsigelser (Fougner et al., 2016). Det at de tillitsvalgte uttaler seg og har en innflytelse på prosessen kan både bidra til en mer veloverveid beslutning fra arbeidsgivers side, men også til at kravet om saklighet opprettholdes.

Det er viktig å understreke at de tillitsvalgte ikke nødvendigvis trenger å være enige med ledelsen i drøftelsene, behovet for nedbemanning og de beslutningene som tas. Regelen om informasjons og drøftelse er at de ansattes representanter får en reell innflytelse på prosessen og formidlet de ansattes behov (Fougner et al., 2016). Naturligvis vil det være en fordel dersom det er enighet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, da dette vil resultere i en mer ryddig og saklig prosess.

Ved masseoppsigelser, som vil si oppsigelse av mer enn 10 ansatte innenfor et tidsrom på 30 dager, følger det en særlig informasjons- og drøftelsesplikt overfor tillitsvalgte og ansattes representanter etter arbeidsmiljølovens §15-2 (AML, 2005, §15-2). En arbeidsgiver som vurderer nedbemanning, skal så tidlig som mulig informere og innlede drøftinger med de tillitsvalgte med sikte på å unngå eller minske antall oppsagte. Arbeidsgiver har plikt til å gi de tillitsvalgte alle relevante opplysninger om blant annet grunnen for oppsigelse, antall arbeidstakere det gjelder, hvilken gruppe de tilhører, tidsperioden for oppsigelsene og forslag til kriterier for utvelgelse (AML, 2005, §15-2).

2.3.4 Brudd på drøftelses- og informasjonsplikt

Sanksjoner ved brudd på drøftelsesplikten kommer frem i arbeidsmiljølovens §19-1 Ansvar for innehaver av virksomhet. Etter denne bestemmelsen kan arbeidsgiver eller den som leder virksomheten straffes med bøter eller fengsel inntil et år eller begge deler (AML, 2005, §19-1). Siden arbeidsmiljøloven §15-2 er en bestemmelse angående saksbehandling og ikke oppsigelsesvern, vil derfor straffeansvar komme på tale (Fougner et al., 2016). Brudd på informasjonsplikten kan altså få svært alvorlige følger for arbeidsgiver.

Som nevnt vil også brudd på drøftelsesplikten med de tillitsvalgte ha innvirkning på saklighetsvurderingen av nedbemanningsprosessen. Drøftelsene har til formål å forhindre oppsigelser eller redusere antall oppsagte, og det vil derfor kunne tenkes at et brudd på denneplikten har medført at alternativer til oppsigelser ikke har blitt vurdert i tilstrekkelig grad (Fougner et al., 2016).

2.3.5 Felles informasjon til alle ansatte

Etter behovet for, samt omfanget av nedbemanningen, er drøftet med representanter og tillitsvalgte, bør det avholdes informasjonsmøter for alle ansatte (Fougner et al., 2016). Møtene kan være i fellesskap med alle ansatte til stede, eller det kan avholdes flere parallelle møter, alt etter hva som er mest praktisk. Det viktigste er at informasjonen når hele virksomheten og at alle er orientert om situasjonen. De tillitsvalgte og øvrige ansattrepresentanter bør gis en briefing før slike allmøter avholdes og møtets tema før innkalling sendes ut (Fougner et al., 2016). Dette står befestet i Hovedavtalen LO-NHO (§9-9, 2022-2025), hvor bedriften skal så tidlig som mulig orientere de tillitsvalgte om forhold som ledelsen ønsker å informere de ansatte om.

I likhet med informasjons- og drøftelsesplikten vil slik orientering av tillitsvalgte før allmøter være hensiktsmessig uavhengig av lov og avtale. Hensynet til et forsvarlig arbeidsmiljø innebærer at de ansatte mottar korrekt og oppdatert informasjon om saker som angår deres arbeidsforhold og eventuelle tiltak som vil medføre endringer for dette. Det er også sentralt at oppsigelsen ikke virker overraskende for den berørte ansatte, og av den grunn at det avholdes allmøter før individuelle drøftelsesmøter (Fougner et al., 2016). I allmøtet skal det informeres om (Fougner et al., 2016, s. 298):

- bakgrunnen for nedbemanningen
- gjennomføring og tidsplan for prosessen, omfang av nedbemanningen, hvilke grupper som vil kunne bli berørt,
- utvelgelseskriterier,
- eventuelle tilbud om sluttvederlag

Allmøter og felles informasjon vil gjøre det enklere for den berørte ansatt å forberede seg til det individuelle drøftelsesmøtet. Det bør lages referat av møtene som de ansatte kan få en kopi av. Det er også viktig at sykemeldte eller de ute i permisjon også mottar den informasjonen som blir gitt, enten ved oversendelse av referatet eller at det gjennomføres alternative møter for også denne gruppen (Fougner et al., 2016).

2.3.6 Utvelgelse

Etter at ledelsen har gjennomført drøftelsesmøter med de tillitsvalgte og informert alle ansatte i virksomheten, er det neste steget i nedbemanningsprosessen å foreta utvelgelse av de ansatte som vurderes sagt opp. Ved utvelgelsen må ledelsen først vurdere hvilke ansatte som skal plasseres i forhåndsdefinerte stillinger i den nye organisasjonsstrukturen (Fougner et al., 2016). Med forhåndsdefinert menes det at det allerede burde foreligge stillingsbeskrivelser, ansvarsområder og nye arbeidsoppgaver for de ansatte som blir værende i virksomheten før noen oppsigelser finner sted.

Ansatte som ikke innplasseres til nye stillinger og arbeidsoppgaver, må vurderes omplassert i andre deler av virksomheten for annet passende arbeid etter AML §15-7 (2). Dersom annet passende arbeid ikke er en mulighet, vil det være det aktuelt å vurdere frivillige tiltak som sluttpakke, lønnet eller ulønnet permisjon, førtidspensjon etc. (Fougner et al., 2016).

Arbeidstakere det ikke finnes alternativt arbeid for og som ikke er aktuelle for frivillige tiltak, vurderes som overtallige. Ledelsens vurderinger av hvilke arbeidstakere som skal inn- og omplasseres må foretas innenfor rammen av en på forhånd fastsatt utvelgelseskrets og ut ifra nærmere definerte utvelgelseskriterier (Fougner et al., 2016).

2.3.7 Utvelgelseskrets

Nedbemanningsprosesser har varierende omfang. Noen ganger er det kun aktuelt å redusere arbeidsstokken med et fåtall arbeidstakere, mens andre prosesser fører til store endringer i organisasjonen og omfattende nedbemanning. Det er ikke uvanlig at ledelsen beslutter å innskrenke bestemte virksomhetsområder, avdelinger, geografiske områder og så videre (Fougner et al., 2016). Utvelgelseskretsen kan altså omfatte hele virksomheten eller kun enkelte deler av den. Med mindre det er en nedleggelse av virksomheten og alle arbeidstakere skal sies opp, må ledelsen i ethvert tilfelle definere kretsen for utvelgelse av arbeidstakere. Utvelgelseskretsen er avgjørende for hvilke arbeidstakere som skal måles opp mot hverandre på bakgrunn av de definerte utvelgelseskriterier (Fougner et al., 2016).

Arbeidsgiver står imidlertid ikke helt fritt til å definere utvelgelseskretsen. Generelt er arbeidstakernes stillingsvern i nedbemanningsprosesser i stor grad knyttet til arbeidsmiljølovens virksomhetsbegrep (Fougner et al., 2016). For eksempel har arbeidstaker rett på annet passende arbeid i «virksomheten», det skal være en avveining mellom arbeidstakers og «virksomhetens» interesser, og arbeidstaker har fortrinnsrett i samme «virksomhet». Virksomhetsbegrepet og avgrensningen av dette har derfor en stor betydning i en nedbemanningsprosess (Fougner et al., 2016). Spørsmålet er da om virksomhetsbegrepet også er avgjørende for utforming av utvelgelseskretsen.

Arbeidsmiljøloven uttrykker ikke de samme føringer for hva som skal ligge til grunn for fastsettelse av utvelgelseskrets, som den gjør for eksempelvis rett til annet passende arbeid og fortrinnsrett. Til tross for dette, er det alminnelig antatt at utvelgelseskretsen skal være knyttet til «virksomheten», på samme måte som rett til annet passende arbeid og fortrinnsrett (Fougner et al., 2016). Det som kan utledes av lovteksten er at utvelgelseskretsen, i likhet med andre elementer i nedbemanningsprosessen, må være saklig begrunnet.

2.3.8 Utvelgelseskriterier

Etter at utvelgelseskretsen er definert og fastsatt, må ledelsen utarbeide kriterier som skal ligge til grunn for hvilke ansatte som skal utvelges til nedbemanning innenfor denne kretsen. Fastsettelsen og anvendelsen av utvelgelseskriteriene skal etter arbeidsmiljølovens §15-7 være saklig begrunnet. Tradisjonelt har ansiennitet vært, og er fortsatt, et av de mest avgjørende kriteriene for utvelgelse (Fougner et al., 2016). Ansiennitet beregnes fra den

ansattes tiltredelsestidspunkt, og omfatter all sammenhengene tjenestetid i virksomheten (Fougner et al., 2016). Selv om det ikke er lovfestet at en som har arbeidet i bedriften lengst har førsterett på en arbeidsplass, er dette kriteriet noe som oppfattes som mest rettferdig når nedbemanningen skyldes forhold i virksomheten. Arbeidsgiver står imidlertid fritt til å bruke andre kriterier enn ansiennitet som utgangspunkt for utvelgelse, så lenge kriteriene er saklig begrunnet (Fougner et al., 2016).

Tariffavtaler inneholder vanligvis bestemmelser om at ansiennitet skal ha betydning for utvelgelsen av arbeidstakere. Avtalene inneholder også et betinget ansiennitetsprinsipp, som betyr at prinsippet i visse tilfeller kan fravikes når det foreligger saklig grunn (Fougner et al., 2016). Hvis dette er tilfellet må arbeidsgiver foreta en helhetsvurdering og fastsette andre kriterier, i tillegg til ansiennitet, som skal ligge til grunn for utvelgelse.

Til tross for at tariffavtaler kan inneholde særlige bestemmelser om ansiennitet, er det normalt ikke tilstrekkelig at ansiennitet alene er et avgjørende kriterium, uavhengig om det er på tariffestet område eller ikke (Fougner et al., 2016). Hele poenget med en nedbemanningsprosess er å gjøre tiltak for at virksomheten skal overleve, kutte kostnader og kvitte seg med overtallige ansatte. Derfor er det viktig at ledelsen på forhånd har gjort vurderinger om hvilke kvaliteter og kompetanser som blir med etter prosessen er ferdig. I tilfeller hvor ansiennitetsprinsippet ikke veier tyngst, kan det være saklig å se på forhold som personlige kvaliteter, erfaring, fravær, samarbeidsevner og så videre, selv om det isolert sett ikke gir tilstrekkelig oppsigelsesgrunnlag (Fougner et al., 2016). Kompetansekriteriet står imidlertid sterkest for utvelgelse på ledernivå, ettersom personlig egnethet og personlige kvaliteter er avgjørende for bedriften til slike stillinger.

Kjernen i prinsippet om saklige utvelgelseskriterier er at de skal være forsvarlige, ikke ta utenforliggende hensyn, og ikke være forskjellsbehandlende eller diskriminerende (Fougner et al., 2016). Så langt utvelgelseskriteriene ligger innenfor disse rammene, kan arbeidsgiver ta hensyn til en rekke ulike forhold. I praksis er det vanlig å anvende kriterier som bygger på en kombinasjon av ansiennitet og kompetanse, samtidig som det tas hensyn til personlige- og sosiale forhold (Fougner et al., 2016). I en presset økonomisk situasjon vil ledelsen ha større frihet i utvelgelseskriterier, men de må like fullt være gyldige og saklig begrunnet.

Et viktig moment i saklighetsvurderingen er om tillitsvalgte og de ansattes representanter i ethvert tilfelle har vært enige i bedriftens vurderinger om utvelgelseskriterier (Fougner et al.,

2016). Dersom det foreligger enighet, skal det mer til enn ellers at for kravet om saklighet er ugyldig, som igjen understreker viktigheten av samarbeidet mellom ledelsen og de tillitsvalgte.

2.3.9 Anvendelse av utvelgelseskriteriene

I tillegg til at de fastsatte kriteriene for utvelgelse må være saklige, er det også viktig at de anvendes forsvarlig. Anvendelsen av kriteriene kan være utfordrende og føre til særskilte problemstillinger, spesielt med hensyn til balansegangen mellom ansiennitet og arbeidstakers kompetanse (Fougner et al., 2016). Ansiennitetsberegningen tar utgangspunkt i virksomheten, altså hvor lenge arbeidstakeren har vært ansatt hos den nåværende arbeidsgiver. Kortvarig eller midlertidig fravær som sykdom eller permisjon vil ikke avbryte ansienniteten (Fougner et al., 2016).

Det er imidlertid ikke alltid ansiennitetsprinsippet er utslagsgivende, og det er vanlig praksis å vektlegge andre kriterier i tillegg. Dersom det er små forskjeller i de berørte arbeidstakers ansiennitet, skal det mindre til å legge andre kriterier til grunn for utvelgelse (Fougner et al., 2016). Dette gjelder spesielt i ikke-tariffbundne virksomheter hvor ansiennitetsprinsippet først får en særlig betydning når arbeidstaker har vært ansatt i minst 10-15 år (Fougner et al., 2016).

Siden kompetansekriteriet som oftest er et subjektivt kriterium, er det ofte her de utfordrende problemstillingene oppstår. I motsetning til ansiennitet, er personlige kvaliteter og kompetanse vanskelig å måle, og begrunnelsene i tilknytning til dette kan ofte være vanskelig for den ansatte og dens representanter og forstå (Fougner et al., 2016). For å kunne anvende kompetansekriteriet må arbeidsgiver ha foretatt en kompetansekartlegging som baseres på ulike krav. De kravene som fastsettes må være saklige, og vurderingene av den enkelte arbeidstaker må følgelig være etterprøvable (Fougner et al., 2016). På grunn av kompetansekriterienes subjektive art, vil domstolene stille særlig strenge saklighetskrav i tilfeller hvor disse anvendes.

Grunnet de særlige utfordringer som er knyttet til anvendelse av kompetansekriteriet, er det viktig at utformingen av kriteriet drøftes og utarbeides sammen med de tillitsvalgte (Fougner et al., 2016). En enighet mellom ledelsen og de tillitsvalgte om de fastsatte kriterier vil også styrke argumentene i en eventuell rettsak. I drøftelsene må en rekke forhold gjennomgås. Det

første, og kanskje mest avgjørende for nedbemanningens suksess, er å undersøke hvilke fremtidige kompetansebehov virksomheten står overfor (Fougner et al., 2016). Deretter bør innholdet i kompetansebegrepet defineres, slik at dette gjenspeiler bedriftens fremtidige behov og de krav som skal stilles til kvalifikasjoner, som igjen gir føringer for kompetansekriterier. Når innholdet i kompetansekravet- og kriteriene er fastsatt, må metoden for å kartlegge kompetanse drøftes (Fougner et al., 2016).

Etterprøvnbarhet, saklighet og dokumentasjon må hele tiden være i bakhodet til ledelsen og de tillitsvalgte i drøftelsene, i tilfelle det skulle stilles spørsmål til dette i en eventuell rettsak. For å sikre etterprøvnbarhet bør subjektive kompetansekriterier forsøkes å kombineres med mer objektive kriterier (Fougner et al., 2016).

For å sikre at utvelgelsen skal være saklig, benytter en del virksomheter evalueringsskjemaer som fylles ut med informasjon om de berørte arbeidstakere. Evalueringsskjemaene inneholder typisk rubrikker for ansiennitet, alder, kvalifikasjoner som formell kompetanse, relevant erfaring, sosiale hensyn, relevante kriterier for personlig egnethet og alle de nevnte punkter anvendelighet for stillingen (Fougner et al., 2016). Evalueringsskjemaet må tilpasses for hver enkelt virksomhet, og fylles typisk ut av nærmeste overordnede som igjen sender det videre kvalitetssikring i personalavdelingen i store bedrifter. En samvittighetsfull bruk av slike evalueringsskjema vil føre til at risikoen for usaklighet eller utenforliggende hensyn reduseres, samtidig som de bidrar til at utvelgelsen bygges på korrekt og oppdatert informasjon (Fougner et al., 2016).

Et verktøy for å sikre at informasjonen om kompetanse og erfaring er korrekt, er å drøfte evalueringsskjemaet sammen med den berørte arbeidstaker i drøftelsesmøtet. En problemstilling som kan oppstå i forbindelse med evalueringsskjema er hvilken adgang arbeidsgiver har til å sammenligne de berørte arbeidstakerne på bakgrunn av poeng, og at skjemaene kan fremstå som lite nyanserte i forhold til de andre vurderingene som er gjort av arbeidsgiver (Fougner et al., 2016). I den sammenheng er det viktig og ikke kun basere utvelgelsen på stikkord i et evalueringsskjema, men å formidle helheten i de vurderinger som er gjort, med sosiale hensyn m.m. tatt i betraktning.

2.3.10 Beslutning om oppsigelse

Etter det er gjennomført drøftelser med tillitsvalgte og arbeidstakere, evaluering og vurdering av arbeidsstokken, kan ledelsen treffe endelige beslutninger om hvem som skal sies opp. Som nevnt bør det ha blitt laget referat av allmøter, drøftelsesmøter og andre viktige samtaler mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Ikke minst ved oppsigelse av mange arbeidstakere vil skriftlige vurderinger være nødvendig for hvem som mottar oppsigelse (Fougner et al., 2016). Arbeidsmiljøloven stiller ikke spesifikke krav til oppsigelsesbeslutningen utover de generelle krav om saklighet og forsvarlighet, og selve beslutningen er derfor tillagt arbeidsgiver. Bedriftens vedtekter kan imidlertid ha bestemmelser om en viss oppsigelseskompetanse, for eksempel ved oppsigelse av personell i lederstillinger. Tariffavtaler og virksomhetens personalhåndbok vil typisk kunne inneholde slike regler om oppsigelseskompetanse (Fougner et al., 2016).

2.3.11 Oppsigelsens form og innhold

Selv om arbeidsmiljøloven ikke stiller noen spesielle krav til beslutning om oppsigelse, er det fra §15-4 strenge krav til oppsigelsens form og innhold. Reglene i §15-4 (AML, 2005) sier at:

- (1) Oppsigelsen skal skje skriftlig,
- (2) Oppsigelse fra arbeidsgiver skal leveres personlig eller i et rekommandert brev.

Oppsigelsen anses å ha funnet sted når den har ankommet arbeidstaker. Den skal inneholde opplysninger om a) arbeidstakers rett til å kreve forhandling og reise søksmål, b) retten til å fortsette i stillingen etter bestemmelsene i §17-3, §17-4 og §15-4. I korthet dreier de nevntes paragrafer seg om arbeidstakers rettigheter til å fortsette i stillingen og kreve forhandlinger dersom oppsigelsen ikke skulle være fullstendig, c) de frister som gjelder for dette, og d) hvem som er arbeidsgiver og rett saksøkt.

Er oppsigelsen begrunnet i virksomhetens forhold, har arbeidstaker fortrinnsrett til ny ansettelse i samme virksomhet, så langt arbeidstaker er kvalifisert stillingen og oppfyller krav om ansettelsestid.

- (3) Dersom arbeidstaker krever det, skal arbeidsgiver skriftlig oppgi de omstendigheter som ligger til grunn for oppsigelsen.

2.3.12 Brudd på formkravene

Konsekvensene ved brudd på formkravene er strenge. Dersom arbeidsgivers oppsigelse ikke er gitt skriftlig, eller ikke inneholder punktene i arbeidsmiljølovens §15-4, skal oppsigelsen

kjennes ugyldig dersom arbeidstaker reiser søksmål innen 4 måneder, med mindre særlige omstendigheter gjør åpenbart urimelig (AML §15-5; Fougner, 2019). Regelen er at dersom det foreligger brudd på formkrav, vil oppsigelsen være ugyldig og ansettelsesforholdet fortsetter. Formålet med formkravene knyttet til en oppsigelse er primært at arbeidstaker får kunnskap om sine rettigheter, og det må derfor vurderes om små formfeil har hatt en betydning for arbeidstakers rettsstilling (Fougner et al., 2016). For at arbeidsgiver skal rette opp i eventuelle formfeil, må det utstedes en ny formriktig oppsigelse (Fougner et al., 2016).

2.3.13 Begrunnelse for oppsigelsen

Det er ikke nødvendig å oppgi en årsak i selve oppsigelsesdokumentet. Arbeidstaker kan imidlertid etter AML §15-4 tredje ledd kreve å få en begrunnelse, og da skal dette gis skriftlig fra arbeidsgiver (Fougner et al., 2016). Selv om arbeidsgiver ikke etter lov eller krav er pålagt å oppgi en begrunnelse for oppsigelsen, vil det selvsagt være i alles interesse at dette gjøres. Det vil også kunne få en betydning for saklighetsvurderingen hvorvidt arbeidstakeren er kjent med årsaken bak sin oppsigelse. Begrunnelsen som gis vil gjerne danne utgangspunkt for arbeidstakerens egen vurdering av om det foreligger saklig grunn for oppsigelse og for domstolens prøving av saken (Fougner et al., 2016). I en eventuell domstolsbehandling, er det viktig at arbeidsgiver ikke fremkommer med andre eller nye grunner for oppsigelse, da dette kan anses som etterfølgende omstendigheter som ikke var den reelle grunnen for oppsigelsen (Fougner et al., 2016).

Uavhengig av om arbeidsgiver er pliktet til å oppgi en begrunnelse for oppsigelse, vil det være et minimumskrav i en nedbemanningsprosess at arbeidstaker er klar over hvorfor han blir sagt opp. Begrunnelsen for oppsigelsen bør uansett være utgangspunktet for de drøftelsesmøtene og samtalene som finner sted i god tid før ansettelsesforholdet avsluttes.

3 Metode

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for mine forskningsstrategiske valg og metodisk tilnærming. Jeg vil se på styrker og svakheter med valgt tilnærming, samt beskrive både arbeids- og intervjuprosessen.

En stor del av nedbemanningsarbeid er styrt av lovverk og krav (teori), men prosessene formes også av hva som er den enkeltes virksomhets prosedyrer og beste praksis (empiri). Jacobsen (2015) skriver at hensikten med forskning er å frembringe gyldig og troverdig informasjon om virkeligheten, og for å få til dette må forskeren ha en strategi for fremgangsmåte. Denne strategien kalles for metode. Når vi samler inn informasjon om virkeligheten, også kalt empiri, må vi både være kritiske til informasjonen som samles inn, men også til hvor den kommer fra. Nøkkelord her er validitet og reliabilitet, som går nærmere inn på i slutten av kapittelet.

3.1 Kvalitativ metode

Motivasjonen for valg av problemstilling og oppgave var en nysgjerrighet om hva som er en leders oppgave i en nedbemanningsprosess. For å få svar på dette er det naturlig å forske på og prate med personer som har hatt en lederrolle i slike situasjoner. Det var derfor et naturlig valg for meg å benytte en kvalitativ forskningsmetode, som er hensiktsmessig når det forskes på fenomener vi kjenner lite til og som vi vil forstå grundig (Johannessen, Tufte, Christoffersen, 2010). En kvalitativ studie er som regel intensiv hvor det forskes på få enheter, og data samles inn som ord (Jacobsen, 2015). Alternativet ville vært å benytte kvantitativ metode, som gir mulighet for å lettere hente inn store mengder data, men dataen ville blitt for upersonlig og lite utfyllende for min problemstilling. Jeg ville heller ikke fått muligheten til å få svar på viktige tema som jeg ikke en gang visste at jeg lurte på ved en kvantitativ undersøkelse. Resultatene i denne oppgaven baserer seg derfor i stor grad på kvalitativ data, hentet ut ifra informantenes kunnskap og erfaringer.

3.1.1 Fordeler og ulemper knyttet til kvalitative data

Uansett hvilken forskningsstrategi som benyttes og metodiske valg som tas, vil det medføre positive og negative sider. De største fordelene med kvalitative data er at de kan fortelle oss mye om oppfatningene og erfaringene for et begrenset utvalg enheter. Datainnsamling i form av ord betyr at forskeren går inn i en naturlig relasjon med de som undersøkes, og skaper en nærhet mellom partene (Jacobsen, 2015). For å få til en god relasjon og nærhet kreves det at

forskeren er åpen og legger vekt på at informanten skal få snakke fritt. Vi kan derfor påstå, dersom dataen er innhentet på en god måte, at kvalitativ data har høy relevans og får frem den riktige forståelsen av et fenomen (Jacobsen, 2015). Den «riktige» forståelsen defineres av de som undersøkes. Kvalitativ data er ofte svært nyansert, nettopp fordi dataen er åpen og stammer fra individers fortolkninger og meninger. Dataen gir oss derfor gode forutsetninger for å forklare det spesifikke, det unike ved en respondent og dennes kontekst (Jacobsen, 2015).

Det finnes også ulemper knyttet til kvalitativ data og innhenting av dem. For det første er det svært ressurskrevende både å samle inn dataen, men også å bearbeide den i ettertid. Hvis vi har begrenset med ressurser, må vi ofte nøye oss med få respondenter og prioritere nyanser foran mange enheter (Jacobsen, 2015).

I forlengelse av dette oppstår det ofte generaliseringsproblemer i bruken av kvalitativ data. Den dataen som innhentes fra et individ, er ikke nødvendigvis gyldig eller representativt for et annet. Det er ikke dermed sagt at dataen som innsamles ikke er troverdig, men det er noe man som forsker må være obs på i forskningsprosessen. En annen ulempe er at den innhentede informasjonen som nevnt er nyansert, kommer i store mengder og derfor vanskelig å kategorisere. Dataen er komplekse, og et prinsipielt spørsmål i den sammenheng er om undersøkeren klarer å være åpen for alle nyanser og detaljer (Jacobsen, 2015). Det er menneskelig å overse enkelte ting og vi har en tendens til å fokusere på det som interesserer oss eller det vi ønsker å høre. Det er derfor en fare for at det kan forekomme en ubevisst utsiling av informasjon i håndteringen av kvalitativ data (Jacobsen, 2015).

3.2 Vitenskapelig tilnærming

Før arbeidet med oppgaven startet hadde jeg lite kunnskap om hva som faktisk var en leders rolle i nedbemanningsprosesser, men jeg hadde noen antakelser om hvilket ansvar en leder har. Jeg begynte med å lese meg opp på teori om ledelse, nedbemanningsprosesser, lovverk, regler og prosedyrer, før jeg senere gikk i gang med intervjuer av ledere. En slik tilnærming kalles gjerne for deduktiv metode, som vil si en utledning fra det generelle til det konkrete, fra teori til empiri (Johannessen et al., 2016). Før jeg gikk i gang med intervju ville jeg bygge opp en viss kunnskap om hva som kjennetegner godt lederskap og vellykkede nedbemanningsprosesser. På denne måten kunne jeg få en bedre forståelse for hva informantene pratet om i samtalen, men jeg kunne også spørre om ting jeg hadde lest om og teste dets relevans i praksis. En god del av teorien jeg har anvendt er også empirisk

underbygd, ved at bøkene inneholder eksempler fra faktiske hendelser og rettsavgjørelser fra virkeligheten. Teori som ikke er underbygd av empiri, kan lett bli spekulativt, mens empiri som ikke har noen teoretisk forankring fort kan bli isolerte beskrivelser av enkeltfenomener (Johannessen et al., 2016).

3.3 Datainnsamling

Forskning skiller seg fra de ellers hverdagslige vurderinger ved at det må samles inn dokumentasjon, eller data, som gjenspeiler den virkeligheten som undersøkes (Johannessen et al., 2010). For å samle inn data om den virkeligheten jeg har undersøkt, som er lederskap i nedbemanningsprosesser, måtte jeg oppsøke personer som selv har erfart dette. Slik informasjon kalles for primærdata, som innebærer at forskeren går direkte til den primære kilden og samler inn opplysningene for første gang (Jacobsen, 2015). I tillegg til førstehånds kvalitativ data, har jeg brukt faglitteratur for å teoretisk forankre oppgaven. Denne typen informasjon kalles for sekundærdata, hvor opplysningene baserer seg på data som er innhentet av andre (Jacobsen, 2015). Dette kan innebære at opplysningene er retningsgivende og ikke ment for et spesielt formål, men som er anvendelig ved ulike typer problemstillinger.

Johannessen et al., (2010) skriver at forskeren må vurdere hvem som skal delta i undersøkelsen, størrelse på utvalget, utvalgsstrategi og hvordan informantene skal rekrutteres. For å komme i kontakt med kunnskapsrike informanter benyttet jeg mitt personlige- og nære relasjoners nettverk. På denne måten kunne jeg allerede før intervjuene startet få en viss bekreftelse på informantenes kompetanse og erfaringer, og i tillegg at de var troverdige kilder. Jeg hadde ikke direkte personlige relasjoner til intervjuobjektene, men kunne gjennom mellomledet få kjennskap til hvilke type prosesser de hadde vært en del av og hva deres rolle var i disse. Vanlige måter å samle inn kvalitative data på er observasjoner, samtaler og intervjuer (Johannessen et al., 2010), og det er sistnevnte metode jeg brukte for den primære datainnsamlingen.

3.4 Intervju

Kvale og Brinkmann (2009) karakteriserer det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med struktur og formål, hvor strukturen er rollefordelingen mellom deltakerne i intervjuet (Johannessen et al., 2010). Maktfordelingen mellom deltakerne i intervjuet er ikke likestilt da intervjueren stiller spørsmålene og derfor styrer samtaleemnet under samtalen. Intervjuet

foregår ofte ansikt til ansikt, men kan også foregå over videosamtale, telefon eller e-post. For å få til en best mulig dialog og forståelse, samt å kunne oppfatte hverandres sanseuttrykk, vil et ansikt til ansikt intervju være å foretrekke. Dataen som samles inn, kommer i form av ord, setninger og fortellinger, og intervjueren noterer skriftlig underveis, ved hjelp av båndopptaker eller begge deler (Jacobsen, 2015).

Jeg valgte et semi-strukturert format på intervjuene for å sikre at nøkkeltemaer ble gjennomgått, men samtidig at informantene skulle få rom til å snakke relativt fritt. Menneskers erfaringer og oppfatninger kommer best frem når informanten kan være med på å bestemme hva som skal tas opp i intervjuet og med det være delaktig i utformingen av dialogen (Johannessen et al., 2016). For å sikre at informantens oppfatninger kom godt frem, var jeg opptatt av å stille åpne spørsmål som ga dem rom til å 'uoppfordret' dele sine opplevelser. Semi-strukturerte intervjuer har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, mens spørsmål, tema og rekkefølge kan variere (Johannessen et al., 2010).

3.4.1 Intervjuguide

En intervjuguide er en oversikt med visse temaer og spørsmål som skal gjennomgås i intervjuet. Ved utarbeidelse av intervjuguiden vil forskeren først identifisere sentrale deltemaer som inngår i den overordnede problemstillingen (Johannessen et al., 2010), og formulere temaene om til spørsmål som spørres i intervjuet. Jeg brukte en del tid på å utforme intervjuguiden, for å sikre at det jeg lurte på i forhold til problemstillingen skulle bli belyst. Intervjuguiden ble delt inn i fire faser:

Fase 1 var en introduksjonsdel. Her var hensikten å presentere både meg selv, oppgaven, hovedelementene i intervjuet, og sette i gang praten med informanten. I introduksjonen forsikret jeg meg enda en gang om samtykke til bruk av båndopptaker og eventuelle ønsker om anonymitet. Dette var også gjort på forhånd over tekstmelding.

Fase 2 handlet om informantens nåværende stilling og arbeidsoppgaver, samt tidligere erfaringer fra arbeidslivet og akademisk bakgrunn. Formålet med denne fasen var å avdekke informantens kunnskap og erfaringer, som igjen var en bekreftelse på at informasjonen han eller hun ga meg var troverdig. Ikke minst er det interessant å høre litt om andre menneskers faglige og akademiske bakgrunn.

I fase 3, som er hoveddelen av intervjuet, ble nøkkeltemaene gjennomgått. Det var totalt 9 hovedspørsmål i denne delen, men etter hvert som praten gikk ble det stilt flere oppfølgingsspørsmål. Underveis i intervjuet tok jeg notater og merket meg når senere spørsmål ble besvart, for å forhindre gjentakelser og få en bedre flyt.

Fase 4 er den oppsummerende og avsluttende delen. Her gikk jeg gjennom nøkkelmomentene i intervjuene og forsikret om at jeg hadde forstått det riktig. I tillegg spurte jeg om de hadde noe de ville tilføye som jeg ikke hadde spurt om. Informanten ble også informert om at de når som helst kan kontakte meg for å få innsyn i dataen, og om muligheten til å trekke seg fra prosjektet dersom det er ønskelig.

3.4.2 Gjennomføring av intervju

Av ressursmessige årsaker og andre omstendigheter har ikke antall intervju blitt så mange som først ønsket. Med det sagt så har de 4 intervjuene jeg har hatt vært svært givende, og jeg føler at jeg har fått et godt innblikk i en leders rolle i nedbemanningsprosesser. Det har også vært et ønske om å holde intervjuer med arbeidstakere som har vært på den andre siden av bordet for å høre deres synspunkt og hvilke forventninger de hadde til sin leder under prosessen, men det har dessverre ikke latt seg gjøre.

Intervjuene hadde en gjennomsnittlig varighet på +/- 60 minutter, avhengig av hvor mye hver informant hadde å meddele. Tre av intervjuene ble avholdt på de respektive informantenes kontor på deres arbeidsplass. Dette var den mest praktiske løsningen med tanke på deres travle arbeidshverdag, men også for at de skulle føle seg komfortable i trygge omgivelser. Under intervjuene var det bare meg og informant til stede, og vi fikk prate uavbrutt gjennom hele samtalen. Det fjerde og siste intervjuet ble avholdt over telefon da det ikke var anledning for å møtes i person. Dette fungerte greit, selv om jeg merket at jeg fikk et bedre inntrykk av, og relasjon til, personene som jeg fysisk møtte. Jeg kunne for eksempel tyde på kroppsspråket at det var enkelte tema som engasjerte mer enn andre, og at praten gikk lettere når vi satt overfor hverandre.

3.5 Transkribering, datareduksjon og analyse av data

All datainnsamling må dokumenteres. Kvalitativ data foreligger i form av lyd, tekst eller bilder, og data i form av lyd skrives vanligvis ut som tekst (Johannessen et al., 2010). Denne prosessen kalles for transkribering. Kort tid etter hvert intervju var ferdig, satte jeg i gang med

transkribering mens samtalen fortsatt var friskt i minne. Krav ved transkribering er at det faktisk har blitt gjort et opptak av samtalen, og at det er mulig å høre det som blir sagt på opptaket (Kvale & Brinkmann, 2009). Som nevnt ble båndopptaker benyttet under hvert intervju. Ved hjelp av dette kunne jeg ordrett skrive ned alt som ble sagt i intervjuet, og spille av viktige momenter i flere ganger. Lydfilen ble slettet etter at transkriberingen var fullført av hensyn til personvern.

Når intervjuer transkriberes fra muntlig til skriftlig form, blir intervjusamtalene strukturert slik at de egner seg bedre for analyse (Kvale & Brinkmann, 2009). Strukturering og kategorisering av datamaterialet er i seg selv en begynnelse på analysen. Når jeg hadde transkribert alle samtalene ferdig, printet jeg dokumentene ut i papirform for å få en bedre oversikt og lettere kunne sammenligne hver informants svar med hverandre. Analyse av kvalitativ data består i å bearbeide tekst, som ofte innebærer å dele den opp i biter eller elementer (Johannessen et al., 2010). Målet her er å finne et mønster i datamaterialet, og trekke konklusjoner basert på meningsfulle mønstre og likheter mellom utvalgene.

For å kategorisere og ordne dataen fra intervjuene benyttet jeg tverrsnittbasert inndeling. Ved slik inndeling konstrueres et system for å indeksere datamengden, som vil si å sette 'merkelapper' på setninger og avsnitt for å gjøre det mulig å identifisere og finne igjen spesielle temaer i datamaterialet (Johannessen et al., 2010).

Intervjuguiden ble brukt som utgangspunkt for å indeksere dataen, og hvert spørsmål i guiden fungerte som kategorier, hvor jeg ut ifra disse kunne sammenligne informantenes svar. For å være sikker på at viktige momenter ble fanget opp, gullet jeg ut sentrale momenter i hvert intervju og gjennomgikk det flere ganger. Her innså jeg viktigheten av å benytte båndopptaker og senere transkribere dette i skriftform, fordi det var flere ting som ble sagt i intervjuet jeg ikke registrerte som viktige før i etterkant. Naturligvis var ikke informantenes svar alltid like, men ved tverrsnittbasert inndeling og datareduksjon kunne jeg enklere se fellestrekkene og dra konklusjoner basert på dette.

3.6 Ethiske avveininger

Ifølge Kvale & Brinkmann (2009) er det viktig å ta hensyn til de mulige etiske problemstillingene som forbindes med et kvalitativt forskningsopplegg fra start til slutt. Dette er særlig forbundet med de komplekse forholdene som oppstår når man utforsker og publiserer tilfeller i menneskers privatliv. Fire områder som typisk diskuteres i etiske

retningslinjer for forskere er: informert samtykke, konfidensialitet, konsekvenser og forskerens rolle (Kvale & Brinkmann, 2009).

3.7 Informert samtykke

Informert samtykke betyr at forskningsdeltakerne informeres om undersøkelsens formål og konsekvensene ved å delta, så vel som at man sikrer at de involverte deltar frivillig og er bevisst over sin rett til og når som helst trekke seg ut av undersøkelsen (Kvale & Brinkmann, 2009). I god tid før intervjuene ble det sendt ut et informasjonsskriv med samtykkesignering (vedlegg 1) til informantene. Formålet med dette var at de skulle få en idé om hva prosjektet handlet om, hva det innebar for dem og delta, hvordan dataen blir behandlet og at de når som helst har retten til å trekke seg. Det har i tillegg blitt sendt inn en søknad til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) med vedlagt intervjuguide og prosjektets formål, som ble godkjent før intervjuprosessen ble iverksatt.

3.8 Konfidensialitet

Konfidensialitet innebærer at private data som kan identifisere deltakerne i forskningen, ikke skal avsløres (Kvale & Brinkmann, 2009). Dette er noe som jeg har forsikret informantene mine om ved flere anledninger, både muntlig før intervjuet og skriftlig gjennom informasjonsskrivet. Det hendte også ved et par anledninger at informantene, kanskje ubevisst, omtalte andre personer i virksomheten med navn. Dette ble ikke tatt med i transkriberingen av hensyn til disse personene.

Kvale & Brinkmann (2009) skriver videre at i en kvalitativ intervjuundersøkelse der deltakernes utsagn kan inngå i offentlige rapporter, skal man sørge for å beskytte deltakernes privatliv. Min problemstilling dens formål gjør det ikke nødvendig å offentliggjøre intervjudeltakernes personinfo og spesifikt hvilken virksomhet de jobber i. For å understøtte deres troverdighet, samt å ta hensyn til personvern, vil kun deres tittel, hvilken bransje de tilhører, akademisk bakgrunn og arbeidserfaring presenteres i denne avhandlingen. Jeg har av nevnte grunner valgt å omtale deltakerne som Informant 1, 2, 3, 4 i det neste kapittelet av oppgaven.

3.9 Konsekvenser av deltakelse i prosjektet

I forlengelse av punktet ovenfor om konfidensialitet, bør man også som forsker forholde seg til konsekvensene av deltakelse i en kvalitativ undersøkelse. Det etiske prinsippet *velgjørenhet* betyr at risikoen for å skade en deltaker bør være lavest mulig, og at fordelene ved å delta i prosjektet skal veie tyngre enn ulempene (Kvale & Brinkmann, 2009). Jeg opplevde at flere av informantene syntes det var spennende å bli invitert til intervju, og at de hadde ønske om å få den fullførte oppgaven tilsendt. Selv om nedbemanningsprosesser for mange ledere kan være et sårt tema og snakke om, var de engasjerte og profesjonelle i samtalene våre, og var villige til å dele mye nyttig informasjon.

Forskeren har et ansvar om å kontinuerlig gjøre etiske vurderinger gjennom prosjektet, både i møtet med informantene, men også i behandlingen av dataen som er innhentet fra dem. Det må også være en bevissthet om at den åpenhet og intimitet som kjennetegner kvalitativ forskning, noen ganger kan føre til at deltakerne senere vil angre på sine utsagn eller har et ønske om å omformulere seg (Kvale & Brinkmann, 2009). På bakgrunn av dette har jeg informert deltakerne om at de når som helst kan få innsyn i dataen jeg har lagret om dem, og at de når som helst kan trekke seg fra prosjektet dersom det er ønskelig.

3.10 Forskerens rolle

Ifølge Kvale & Brinkmann (2009) er forskerens integritet, altså hvordan han eller hun opptrer som person med tanke på ærlighet og rettferdighet, avgjørende for kvaliteten på den vitenskapelige kunnskap og de etiske beslutninger som treffes i den kvalitative forskningen. Funnene som presenteres, spesielt de som bygger på empiri basert på intervjudeltakernes utsagn, skal være så nøyaktig og representativt som mulig. I transkriberingen har jeg derfor ordrett skrevet ned alt som ble sagt i intervjuet, bortsett fra utsilingen av personlig info om andre omtalte personer. Det er de ordrette gjengivelsene som vil benyttes i analyse- og drøftelsesdelen, for å sikre at ingenting av det informantene har sagt blir vridd eller mistolket. Kvale & Brinkmann (2009) skriver også om forskningens uavhengighet, som vil si at forskeren kan bli påvirket dersom det foreligger nære relasjoner til deltakere eller interessenter av prosjektet. Som nevnt har jeg ingen direkte personlig relasjon til noen av informantene, men jeg har kommet i kontakt med dem gjennom andre bekjentskap. I møtet med informantene ble det derfor opprettholdt en profesjonell distanse, og jeg mottok all informasjon fra et nøytralt ståsted.

3.11 Reliabilitet og validitet

For at resultatene i forskningen skal anses som fullstendige eller troverdige, refereres det ofte til begrepene reliabilitet (pålitelighet) og validitet (gyldighet). Kan vi, kort sagt, stole på dataen vi har samlet inn, og er det vi presenterer gyldig - kan det bekreftes og overføres?

Reliabilitet har med forskningsresultatenes konsistens og troverdighet å gjøre, og behandles i sammenheng med spørsmålet om hvorvidt resultatet kan reproduseres på et annet tidspunkt av andre forskere (Kvale & Brinkmann, 2009). Det er mange faktorer som kan ha en effekt på hvorvidt forskningen er reliabel eller ikke. For eksempel kan personen som intervjues være syk eller ha en svekket sinnstilstand i øyeblikket av intervjuet, som følgelig kan påvirke hvilke svar som gis. Andre faktorer kan være relasjonen mellom intervjuer og deltaker, og at denne igjen påvirker hvilken informasjon som deles og ikke deles, så vel som måten den meddeles og oppfattes på. Etter mine opplevelser var alle informantene ved 'sine fulle fem', til stede og ærlige i intervjuene, og det er ingenting som tilsier at de ikke snakket sant om sine erfaringer. Dette, sammen med at jeg ikke hadde en nær relasjon til noen av dem og at intervjuene er ordrett transkribert i etterkant, gir gode forutsetninger for at forskningen er pålitelig.

Validitet i samfunnsvitenskapen dreier seg om hvorvidt en metode er egnet til å undersøke det den skal undersøke, og om observasjonene våre faktisk reflekterer det vi ønsker å vite noe om (Kvale & Brinkmann, 2009). Et hjelpemiddel i anvendt metode for å sikre at observasjonene faktisk reflekterer det jeg ville undersøke, var å holde semi-strukturerte intervjuer med relativt åpne spørsmål. Ordlyden i spørsmålene var ofte preget av hvilke opplevelser og tanker informanten hadde om ulike deler av nedbemanningsprosessen. Målet med dette var at de ikke skulle bli ledet noen vei av spørsmålene eller føle at de måtte svare på en viss måte, men at de kunne være så ærlige som mulig. Troverdigheten kan styrkes ved å formidle resultatene til informantene for å bekrefte resultatene (Johannessen et al., 2010). I slutten av hvert intervju ble nøkkeltemaene gjennomgått og jeg forsikret meg om at jeg hadde forstått disse riktig. I tillegg til dette hadde jeg lest meg opp på teori og lovverk knyttet til nedbemanning før intervjuene, og da jeg kunne kjenne igjen mye av det som ble sagt opplevdes informasjonen i større grad som gyldig.

3.12 Overførbarhet

Overførbarhet, også kalt ekstern validitet eller generaliserbarhet, handler om hvorvidt de funn og konklusjoner som er gjort i forskningsprosjektet kan overføres til andre lignende sammenhenger (Johannessen et al., 2010). Først må det stilles spørsmål om resultatene i undersøkelsen i det hele tatt er gyldig og troverdig alene, for og så vurdere dens relevans i andre felt.

I tilfellet for denne avhandlingen hvor jeg bare har pratet med 4 ledere i oljenæringen i Stavanger, ville jeg hatt problemer med å argumentere for at funnene er overførbare for alle andre ledere i for eksempel Norge. Med det sagt var det flere fellestrekk mellom deltakerne enn det var ulikheter, og jeg kan dermed si at funnene i oppgaven i det minste er representativt for denne gruppen, og muligens flere. Det er imidlertid sannsynlig at jeg hadde fått andre svar dersom utvalget hadde vært annerledes, og spesielt dersom en annen bransje var i fokus. Det er ikke et mål med forskningsprosjektet å finne et konkret svar på hva godt lederskap i nedbemanningsprosesser er og som kan gjøres gjeldende for alle ledere, men heller å få et innblikk i de forventninger og krav som stilles til ledelsen i en slik prosess.

4 Presentasjon av data og analyse

I dette kapittelet vil resultatene fra intervjurundene presenteres og drøftes ut ifra det teoretiske utgangspunktet om ledelse og nedbemanningsprosesser. Problemstillingen dreier seg om hva som er en leders rolle i en nedbemanningsprosess, med olje- og gassindustrien som utvalgsområde for informanter. Empirien bygger på informantenes subjektive opplevelser og erfaringer. Det argumenteres for at rollen i denne sammenheng defineres av hvilke krav og forventninger som oppleves stilt til lederen, både fra de berørte ansatte, men også fra et lovmessig standpunkt. Jeg først gi en kort presentasjon av lederne som deltok i intervjuene, deres bakgrunn og forutsetninger for å være troverdige kilder til informasjon. Videre undersøkes det hva som ofte er årsaken bak nedbemanning, og hvordan ledere må forholde seg til de ulike elementene som oppstår i prosessen. Intervjuguiden vil brukes som et utgangspunkt for hvordan resultatene presenteres.

4.1 Om informantene

For å sikre at informasjonen jeg fikk fra informantene var realistisk og erfaringsbasert, var det viktig for meg å snakke med personer som har vært en del av flere prosesser og som har

opplevd hva nedbemanning innebærer. Etter jeg hadde presentert oppgaven og formål med informasjon, spurte jeg derfor hver enkelt om bakgrunnen deres.

Stillingen min er vel rådgiver for det som går på arbeidsforhold, og så er jeg jurist i tillegg til advokat, som også er det jeg opprinnelig er utdannet som. Mine primære oppgaver er rådgivning rundt arbeidsrett, forhandling med fagforeninger og ivaretagelse av GDPR (personvern). Jeg har vært her i 10 år, og før dette var jeg personalsjef i bedrift x i 5 år som drev med stillas, isolasjon og overflatebehandling. Før dette igjen jobbet jeg som advokat. Jeg har vært gjennom totalt 3 nedbemanningsprosesser, 2 her og 1 i bedrift x. Den i bedrift x var tvungen, og det er ingen hyggelig prosess å gå igjennom. Det er veldig hardt arbeid for oss i HR, men også veldig givende når vi får det til og ivaretar de ansatte. – Informant 1

Jeg er HR-manager for operasjonene i Norge, som omfatter omkring 450 ansatte, og har vært det i denne bedriften i ca. 2 år. Jeg har en mastergrad innen personaladministrasjon, som gikk mye på arbeidsrett, organisasjons- og endringsledelse. Som HR manager har jeg det overordnede ansvaret for opp- og nedbemanning, tariffansvar og generelt at riggene våre er tilstrekkelig bemannet. Dette har jeg mer eller mindre holdt på med siden 90-tallet, og har vært innom et par oljeskap i Stavanger. Det er særlig de 10 siste årene hvor de største nedbemanningsprosessene har skjedd, og jeg har hatt ansvaret for å si opp flere hundre ansatte til sammen i løpet av årene. Så har jeg selvfølgelig vært med på å ansette ganske mange også. – Informant 2

Jeg er direktør for industrielle- og ansatt relasjoner, og har vært det i ca. 10 år i denne bedriften. Jeg begynte i oljenæringen på slutten 80-tallet og har vært både personalkoordinator, konsulent, rekrutteringsansvarlig og personalsjef i ulike onshore- og offshore bedrifter. Ansvarsområdene mine er kontakt med fagforeninger, forhandlinger, administrering av tilfeldig rustesteing programmer, rekruttering, innleie, og ivaretagelse samt administrasjon av ansatte. Jeg har en bachelorgrad i personal- og sikkerhetsadministrasjon, så tok jeg et år med jus, og til slutt en mastergrad i ledelse fra BI. Jeg har vært med på en del nedbemanningsprosesser, både på land og på rigger som har omfattet 2-300 personer enkelte ganger. I denne

bedriften har vi heldigvis ikke hatt de store nedbemanningene, men en del frivillige sluttpakker.

– Informant 3

Stillingen min er HR-Manager, som egentlig dreier seg om det overordnede ansvaret for avdelingen og relasjonene mot de ansatte. Jeg har vært her i litt over 5 år, og har tidligere jobbet på ulike nivåer i HR, både i energiindustrien og i bemanningsbyråer. Jeg har utdannelse fra personaladministrasjon- og ledelsesfaget. Ettersom det har vært en del svingninger i markedet i løpet av årene har det blitt noen nedbemanningsprosesser, så det er 'dessverre' et kjent område. Bare de siste to årene har vi på grunn av covid og lite aktivitet måttet si opp og permittere ganske mange. Heldigvis begynner det å ta seg litt opp igjen og stabilisere seg nå. – Informant 4

Samlet sett har informantene altså ganske mange års erfaring med ledelse, personalansvar og nedbemanning. De har vært involvert i flere prosesser, noen mer omfattende enn andre, og har derfor et godt grunnlag for å kunne fortelle mer om hva som er en leders rolle i den forbindelse.

4.2 Hvordan starter typisk en nedbemanningsprosess?

Et interessant spørsmål i tilknytning til problemstillingen er hva som er årsaken, eller behovet for, en nedbemanningsprosess. Fougner et al. (2016) argumenterer med at virksomheter stadig blir mer konkurransedrevet og derfor gjør kostnadsbesparende tiltak der hvor det er mulig. Jeg spurte informantene om hvordan en slik prosess typisk starter, og hvorfor det er nødvendig å iverksette nedbemanning.

Det starter i bunn og grunn med at vi ikke har nok jobb til de ansatte. I bedrift x prøvde vi å lande en kontrakt med et større selskap, og alle konkurrentene våre prøvde på det samme. Da vi var en av dem som ikke fikk avtale, hadde vi plutselig ikke nok arbeid til de ansatte. Det førte til at vi måtte kutte arbeidsstokken med over 100 stykker rundt om i landet i løpet av kort tid. Det var en intensiv prosess med mye arbeid, men vi kunne ikke risikere å gå konkurs på grunn av lønnsforpliktelser, uten driftsinntekter. – Informant 1

Prosessen starter typisk med at vi kaller inn fagforeningslederne og forklarer dem situasjonen, årsaken til behovet for nedbemanning og hvor omfattende den er planlagt til å være og så videre. Da får fagforeningene litt tid til å ta innover seg situasjonen og tenkt seg om. Videre utarbeides det, i samarbeid med foreningene, en protokoll for utvelgelseskriterier, hvor mange og hvilke stillinger som eventuelt skal vurderes til nedbemanning. – Informant 3

Hvis vi for eksempel har en rigg som går av kontrakt om 5-6 måneder hvor det er 200 personer som jobber, og vi da kun trenger 50 til enkelte stillinger, må vi gjøre en vurdering på de resterende 150. Da går vi til foreningene med dette og forklarer at vi må si opp x antall ansatte, og lager en plan for når vi må varsle og iverksette prosessen. Så for vår del er vi veldig styrt av hvilke prosjekter som pågår og hvordan situasjonen ser ut de neste par månedene. – Informant 2

Det er tydelig at mangel på arbeid og nedgangstider i markedet ofte er behovet og årsaken for nedbemanning. Dette er i overensstemmelse med teorien om at virksomheter er konkurransedrevne og derfor gjør nødvendige tiltak både for å prestere best mulig, men også for å kunne overleve i markedet. En tidlig dialog med fagforeninger er også noe informantene trekker frem som viktig, og at foreningene er involvert i planlegging og gjennomføringen av prosessen.

4.3 Forventninger og krav som stilles til lederen

Som nevnt vil jeg argumentere for at en leders rolle blir definert av hvilke forventninger og krav som stilles til vedkommende. Jeg spurte derfor hva de opplevde av forventninger fra den ansattes side.

Jeg opplever at det forventes at lederen opptrer redelig, følger lovverket, holder de avtaler som er inngått og informerer så godt de kan om nedbemanningssituasjonen. De ønsker at vi skal kunne si mest mulig og forklarer hvorfor nedbemanning er nødvendig, og hva som kommer til å skje. I forlengelse av dette er de opptatt av at den tidsplanen som er satt, også følges, og at det blir satt av nok tid til at alle får sin prat med ledelsen som de har krav på. Utover dette forventer de selvfølgelig å bli ivaretatt og at prosessen gjennomføres på en profesjonell måte. – Informant 3

Som en av lederne i nedbemanningsprosessen opplevde jeg at de ansatte forventer mye informasjon. Det gjelder ikke bare de tillitsvalgte, men vi må også informere organisasjonen og de ansatte. På individnivå forventer de ansatte å få vite hva som gjelder for dem. Ellers er det viktig å være profesjonell og følge de lover og regler som hører til. – Informant 4

For oss i HR tar vi det veldig faglig, og vi må sette oss inn i og skjønne reglene. Det er også viktig at lederen opptre korrekt og viser medfølelse ovenfor den ansatte. Dette er ikke alltid like lett for alle fordi vi er så forskjellige som ledere. Samtidig er ledelsen ansvarlige for driften og å holde organisasjonen i gang, og det kan være krevende når det er så mye usikkerhet blant de ansatte om arbeidsforholdet sitt. Det vil derfor alltid være støy i perioder med nedbemanning, og for HR er det om å holde støyen på et minimum, og gi så mye informasjon som mulig. – Informant 1

Ifølge informantene, er det spesielt viktig i sin rolle som leder å vise tydelighet, medfølelse, gi så mye informasjon som mulig og opptre på en måte som er i tråd med de lover og regler som finnes. I en nedbemanningsprosess er det mye usikkerhet og de ansatte er urolige for sin egen arbeidssituasjon, og for å minske støyen i organisasjonen er det derfor viktig at ledelsen er til stede og informerer så godt de kan.

4.4 Hvordan kan ledere være best mulig rustet til å håndtere nedbemanningsprosessen?

Nedbemanningsprosesser kan ofte være svært krevende og trekke ut i flere måneder. Selv om det er den ansatte som opplever mest usikkerhet og frustrasjon over egen situasjon, kan det også være belastende for lederen som sitter på mye ansvar og har mange ansatte å forholde seg til. Jeg spurte derfor om hvordan lederen kan være best mulig rustet til å håndtere situasjonen.

Jeg tenker at erfaring er selvfølgelig viktig. Jo mer erfaren HR-medarbeideren og lederen er, jo lettere vil de kunne ta en sånn rolle. Det kommer også mye an på hvordan du er som person. Noen ledere er veldig flinke faglig, men ikke så flinke med folk, og da er det ikke så lett for hverken de eller de som jobber for dem. Jeg vil tro at det beste i en nedbemanningsprosess er at du har ledere og HR folk som tenker på de

ansatte og som skaper minst mulig støy, selv om det selvfølgelig alltid vil være en del støy. Men, jeg tror at de som bryr seg om folk og har en del følelser, vil være bedre rustet enn de som er firkantet og 'ikke bryr seg' så mye om de ansatte. – Informant 1

Det er viktig å forholde seg til det som er avtalt og opptre på en profesjonell måte. Lederen må kunne sette seg inn i den ansattes situasjon og vise forståelse for at det er vanskelig for dem å få en oppsigelse. Rettferdig behandling og vise respekt er noe som er viktig for å kunne håndtere prosessen. – Informant 3

For meg som har gjort det såpass mange ganger har det på en måte bare blitt en del av jobben. Men hvis du tenker for andre linjeledere og mellomledere så er det viktig at de har en god dialog med sine og innse at nedbemanningen er et faktum, og er realistiske og klare på at det vil ramme oss alle. Det er viktig at lederen er forutsigbar og at det er en konsistens i hver prosess, da vil de ansatte også være tryggere. – Informant 4

Ledere som viser medfølelse og bryr seg om sine ansatte, vil ifølge informantene være bedre rustet til å håndtere prosessen. En oppsigelse er naturligvis en påkjenning for de fleste, og det er derfor viktig å vise forståelse for den ansattes situasjon. I tillegg er det viktig å hele tiden holde en god dialog med medarbeidere, fagforeninger og ansatte. Når nedbemanningen først er et faktum, gjelder det å være realistisk og forutsigbar for å kunne håndtere prosessen på en god måte.

4.5 Prosedyrer for å følge lovverket

Som presentert i teorikapittelet stilles det strenge lovmessige krav til nedbemanningsprosesser og oppsigelser generelt. Arbeidsmiljøloven, Hovedavtalen LO-NHO, bedriftsinterne avtaler og så videre har alle føringer for hvordan prosessen skal foregå for å ivareta de ansattes rettigheter. For å unngå at oppsigelsen er ugyldig, samt å gjøre prosessen minst mulig belastende og ressurskrevende, er det derfor viktig at ledelsen har klare prosedyrer for hvordan hensyn til lovverk ivaretas.

Vi har god dialog med advokatene i rederiforbundet, som også er vår arbeidsgiverorganisasjon. Så har vi et lokalt advokatfirma som kan bistå oss dersom vi trenger mer hjelp i forhandlinger. Så er det jo egentlig min jobb å tilse at vi følger

lovverket og systemet vi er pålagt å følge. For eksempel å avholde 15-1 (drøfting før beslutning om oppsigelse, aml) og 17-3 møter (rett til å kreve forhandlinger, aml).

Hvis man ikke gjør dette, så er jo oppsigelsen ugyldig og usaklig. – Informant 2

Vi har informasjonsplikt og drøftelsesplikt etter AML og hovedavtalen, så disse to er viktige å følge. Vi kan bruke ekstern bistand dersom vi skulle se det nødvendig, men det kommer litt an på prosessen. Når jeg var i bedrift Y hadde vi vært gjennom såpass mange prosesser at ledelsen og fagforeningene til slutt ble veldig selvstendige. Her har vi enkelte ganger fått inn en advokat til å se over de sluttavtalene som vi planlegger å tilby, men egentlig kan en stor bedrift med egne juridisk ansatte klare seg fint selv.

-Informant 3

I en sånn prosess går man ofte 'ut av huset' og henter inn noen eksperter på arbeidsrett. De hjelper oss med å sette opp et rammeverk for hvordan vi skal gjøre ting i riktig rekkefølge. Du kan godt kalle det en prosedyre eller retningslinje for hvordan vi skal operere. Her gjør vi det slik fordi vi er et større selskap, men der jeg var før var det ikke de samme midlene, og da var det jeg som måtte sette meg inn i reglene. Det verste er jo å gjøre feil og eventuelt havne i rettsak, bare tenk hvor mye ressurser man bruker hvis 100 av 120 oppsagte skulle gått til sak. – Informant 1

Vi ser at for flere av informantene er tilfellet at de ofte henter inn ekstern bistand i form av arbeidsrettsadvokater for å sørge for at nedbemanningen foregår profesjonelt og i tråd med lovverket. Det er verdt å nevne at alle informantene jeg pratet med, jobber i relativt store oljeselskap som har ressurser nok til å gjøre dette, noe som ikke alltid er tilfelle for mindre bedrifter. Ledelsen gjør vurderinger på hvilke faser av nedbemanningsprosessen de eventuelt trenger bistand til, og hvilke deler de er kompetente nok til å gjøre selv. Det viktigste er til syvende og sist at lovverket følges og at oppsigelsen er saklig begrunnet.

4.6 Hvem leder prosessen og involverte ansatte fra arbeidsgivers side

En omfattende nedbemanning er en stor omstillingsprosess som krever mye innsats og koordinering i flere ledd i virksomheten. Vurderinger, møter, drøftinger, planlegging, ivaretagelse og så videre er alle stikkord som er knyttet til slike prosesser, og det er essensielt at det finnes kvalifiserte medarbeidere som holder kontroll på alle elementene. Jeg spurte

derfor om det var en spesiell struktur i hvem som leder prosessen og hvilke ansatte fra arbeidsgiversiden som er involvert.

Typisk så er det personalsjefen sammen med juridisk avdeling på arbeidsgiversiden som leder prosessen. Det er ofte personalsjefen som er representant for bedriften som har hovedkontakten mot fagforeningene som representerer de ansatte. Helt overordnet er det administrerende direktør i bedriften som først varsler de ansatte om nedbemanning og hvorfor det er tilfelle. Etter hvert som man kommer lengre i prosessen er det hovedsakelig personalavdelingen sammen med juridisk avdeling som står for den praktiske nedbemanningen. – Informant 3

Det er litt varierende. På min forrige arbeidsplass var jeg personalsjef, og da styrte jeg hele prosessen. Da var det kun toppledelsen som var involvert i hvordan vi skulle gjøre utvelgelse. Men de som er svært sentrale og mye involvert i enhver prosess er de tillitsvalgte. I et selskap som dette starter det hos toppledelsen og at de finner ut at nå er vi for mange og må nedbemanne. Så gir de den faglige jobben til HR, som igjen kanskje involverer juridisk eller ekstern advokatbistand. Comp & Ben (de med ansvar for kompensasjon og fordeler) finner ut hvilke type pakker man skal gi til de som 'går av frivillig', og forhører seg med toppledelsen i USA som sitter på makt ift. penger. Så det kan etter hvert bli ganske mange involverte. – Informant 1

Prosesen initieres ofte av toppledelsen og administrerende direktør, før ansvaret for selve utførelsen blir delegert nedover i virksomheten til de ulike organene, herunder Human Resources og juridisk avdeling. Gjennom samtlige intervjuer har informantene trukket frem tillitsvalgte og ansattes representanter som viktige medhjelpere i nedbemanningsprosessen. Det er essensielt å holde god dialog med disse, både for å utarbeide gode prosedyrer, men også for å sikre at de oppsagte ansatte får den informasjonen og ivaretagelsen de har krav på.

4.7 Tillitsvalgte og ansattes representanter

Selv om det er ledelsen som har det overordnede ansvaret for at nedbemanningen foregår på en ryddig og lovlydig måte, spiller tillitsvalgte en viktig rolle gjennom hele prosessen. Virksomheten er lovpålagt til og så tidlig som mulig inngå drøftelser med de tillitsvalgte og utarbeide en fremdriftsplan for prosessen og hvilke kriterier som skal ligge til grunn for utvelgelse. Dessuten fungerer ofte tillitsvalgte som bindeleddet mellom ledelsen og

arbeidstakere, og er derfor en viktig gjensidig kommunikasjonsvei mellom partene.

Informantene sier følgende om tillitsvalgte og ansattrepresentanter:

De er enormt mye involvert i prosessen, og de har en viktig jobb for å ivareta de ansattes interesser. De skal prøve å gjøre det ryddigst mulig, og målet deres er at færrest mulig skal bli berørt av prosessen og berge flest mulig arbeidsplasser. Det er helt kritisk å bruke de tillitsvalgte, for de er et viktig bindeledd mellom ledelsen og de ansatte. – Informant 4

Tillitsvalgte er med fra dag en. De er en av partene som vi samarbeider med når vi lager protokoller og det er viktig å ha disse, samt verneombud, med på laget da nedbemanning ofte får innvirkning på arbeidsmiljøet. Hvis du jobber en plass med bare oppbemanning så er alle fornøyd, men hvis du er en plass som nedbemanner vil miljøet bli noe mer anspent, da er det viktig å ha et fungerende verneombud og utvalgte som representerer de ansatte. De tillitsvalgte er på en måte nøkkelen i en slik prosess, og disse må du ha med deg hele veien. – Informant 3

Målet for de tillitsvalgte, som representanter for de ansatte, er at færrest mulig skal bli berørt av nedbemanningen. De skal være med å sikre at de ansattes krav og rettigheter blir ivaretatt, som er svært viktig i en nedbemanningsprosess. Ledelsen vil også få god hjelp i et fungerende verneombud og panel av tillitsvalgte, både for å minske avstanden til de ansatte, men også ved å få gode innspill til hvordan prosessen bør arte seg. Ikke minst stilles det strenge krav til involveringen av tillitsvalgte for at oppsigelsen skal anses som saklig og gyldig.

4.8 Personlige hensyn ovenfor den ansatte

Som nevnt er det viktig å vise medmenneskelighet og forståelse ovenfor den ansatte som blir sagt opp. For mange er arbeidsplassen en veldig viktig arena i livene deres, og det å plutselig bli fratatt dette kan være belastende. Det er ofte her mye av det sosiale samspillet i hverdagen foregår, spesielt for dem som ikke har så mange andre relasjoner på fritiden. Det er også gjennom jobben de tjener penger for å forsørge både seg selv og familien, og en oppsigelse kan i den forbindelse prege langt flere enn kun den oppsagte ansatte. Jeg spurte informantene om det opplever at de ansatte har noen spesielle behov i prosessen.

Det er viktig å huske på at alle er enkeltpersoner. Alle i risikogruppen blir kalt inn til et enkeltmanns drøftelsesmøte. Da er det alltid 2 fra HR med, og den ansatte kan ha med seg en tillitsvalgt dersom den ønsker det. Det er viktig at alle møtene blir gjennomført med lik prosedyre, men at det likevel er individuelt. Noen sier nesten ingenting og andre sier masse, så du må gå inn til hvert møte og si at dette er ditt møte og nå kan du fortelle hvorfor vi ikke skal si opp deg. Du må være flink til å møte den enkelte og være forberedt på alle slags reaksjoner. – Informant 2

Det de ansatte verdsetter mest er å bli rettferdig behandlet og at vi er ærlige med dem. De har krav på egne møter og her er det viktig at de får rom til å si det de føler og mulighet til å forklare situasjonen for ledelsen. Det er mange ting som arbeidsgiver kanskje ikke er klar over og som kommer frem gjennom disse samtale som kan påvirke beslutningen. – Informant 4

Informant 4 nevner at det er flere ting som kan komme opp under drøftelsesmøtene som kan påvirke beslutningen om oppsigelse. Det er ikke alltid ledelsen er klar over personlige forhold hos den ansatte, og beslutningen ville kanskje vært annerledes dersom de hadde visst om det. Ledelsen bruker hovedsakelig en kombinasjon av ansiennitet og kompetanse som kriterier for utvelgelse (Fougner et al., 2016), men personlige forhold som oppstår kan også spille en viktig rolle for den endelige beslutningen. Informant 1 poengterer også dette:

Det kan hende at noen har helseproblemer, sosiale problemer eller problemer hjemme som ikke er synlige for ledelsen. Det er vanskelig for en leder å fange opp i dette, selv om en god leder skal kjenne sine ansatte og familiesituasjonen deres. Men du kan ikke kjenne til mer enn det den ansatte er villig til å informere deg om. Noen kan være i en skilsmisse midt i nedbemanningen, og så får de plutselig slike beskjeder på toppen av det hele.

4.8.1 Hensyn til gjenværende ansatte

Mye av fokuset i en nedbemanningsprosess er rettet spesifikt mot de som blir sagt opp. Men hva med de som 'overlever' prosessen og blir værende i bedriften? Disse møter også en ny hverdag, kanskje med flere og nye arbeidsoppgaver. Mange knytter også nære vennskap til sine nærmeste kollegaer som forlater organisasjonen, og det kan være vanskelig å bli vandt til en hverdag uten dem. Ledelsen har derfor, i mine øyne, et ansvar om å ta vare på de

gjenværende ansatte og hjelpe dem videre i den nye arbeidssituasjonen. Informantene ble spurt om hvilke hensyn som tas til de gjenværende ansatte, om de fikk nye arbeidsoppgaver og hvordan de opplever sin nye hverdag.

Vi tar hensyn til at de ansatte kan få nye oppgaver og må venne seg til et nytt arbeidsmiljø. Noe av det kjipeste som skjer er når den oppsagte ansatte må gi opplæring til de som blir igjen, da får man en vanskelig situasjon.

Man bør også ha samtaler med de som blir igjen og støtte disse hvis de har 'mistet' nære kollegaer. Det går også an å utvide oppsigelsestiden dersom det er ønskelig for den oppsagte for å sikre at opplæring og overgangen blir så god som mulig. Det er tross alt mest synd på de som må slutte. – Informant 3

Ofte når du har nedbemanning er det flere som får nye arbeidsoppgaver, da er det viktig å passe på at den nye fordelingen er jevn og at noen ikke får for mye å gjøre. De som blir igjen kan gjerne tenke at nå mister vi mange og da får jeg sikkert mye ekstra arbeid, og da går inn i prosessen med et negativt tankesett. Som leder er det da viktig å få troppene med seg og være motiverende, samt passe på at arbeidsfordeling blir rettferdig. Det er mye som må ivaretas. – Informant 1

I enhver nedbemannings- og omstillingsprosess er det viktig at lederen gjør nøye vurderinger på hvilken arbeidskraft som forsvinner ut, og hvilke tiltak som må gjøres for å dekke opp for dette i fremover. Samtidig bør jo årsaken til at virksomheten i det hele tatt må nedbemanne, være at det ikke er nok arbeid til de ansatte, og at de derfor må gjøre kutt i arbeidsstokken. Det ville nok ikke blitt særlig godt mottatt at mange blir sagt opp, men arbeidsmengden fortsatt er den samme bare fordelt på færre ansatte.

Som beskrevet tidligere, må ledelsen i utvelgelsen først vurdere hvilke ansatte som skal plasseres i forhåndsdefinerte stillinger i den nye organisasjonsstrukturen. Det burde allerede før prosessen starter, foreligge stillingsbeskrivelser, ansvarsområder og nye arbeidsoppgaver for de ansatte som blir værende i virksomheten (Fougner et al., 2016).

4.9 Avsluttende ord fra informantene

Etter at jeg hadde fått spurt om det jeg ønsket i intervjuet, avsluttet jeg med et åpent spørsmål om hva informantene opplevde som det viktigste en leder gjør i nedbemanningsprosessen.

I forkant av en nedbemanningssituasjon er det en del forhold som ville vært viktig for meg å få på plass, for at jeg i størst mulig grad hadde følt meg komfortabel med oppgaven. Jeg ville oppdatert meg på eventuelle lovendringer og de nyeste relevante arbeidsrettsdommene. Lover og rettspraksis endrer seg, og jeg vil ikke havne i en situasjon hvor det blir kluss med hverken ansatte eller foreningene på grunn av jeg benytter udaterte lover eller har feil forståelse som følge av endringer i rettspraksisen. Jeg ville kontaktet mine ledere, for å få mest mulig kunnskap om årsaken til den planlagte bemanningsreduksjonen. Det er ekstra viktig for oss i ledelsen at vi har korrekt informasjon som vi formidler videre til de ansatte. Som nevnt er tillitsvalgte helt avgjørende i en slik prosess, og jeg ville personlig benyttet meg av disse så mye som mulig.

Har jeg alt dette på plass og under 'kontroll', blir veien videre lettere. Det er viktig å utarbeide en nedbemanningsplan, som inkluderer tidsplan, kommunikasjonsplan, utvalgskriterier og et reduksjonsmål. Det er viktig å gjøre den totale prosessen så kort som mulig, men ikke så kort at man ikke får gjort jobben skikkelig. Det å få gjennomført informasjonsmøter med de aktuelle avdelingene som blir rammet av en slik nedbemanning er viktig å få gjennomført så raskt som mulig. Dette vil dempe usikkerheten og frustrasjonen hos de ansatte. – Informant 1

For meg som personalsjef så er det viktigste at jeg kan relevante lover og regler, og hvordan disse anvendes i praksis. Det er også viktig for meg å involvere de tillitsvalgte så tidlig som mulig, og at vi sammen lager en plan fra A-Å, følger denne planen og hele tiden være bevisst på hvorfor vi gjør det vi gjør. Så er en god idé for eksempel å sende ut en oppdatering til de ansatte en gang i uken om hvordan vi ligger an i prosessen og hva som er veien videre. For linjelederne og generelt sett resten av organisasjonen må folk være forberedt på at det vil være litt turbulens og derfor ha en ekstra tanke på å ta vare på sine medarbeidere. Det er også mye usikkerhet som følger med en nedbemanningsprosess og folk er redde for å miste jobben, og dette kan påvirke fokuset og arbeidsprestasjonene. Det er derfor viktig at lederne er litt ekstra på og følger opp den enkelte, spesielt på rigger der man gjør risikofylt arbeid. – Informant 2

Det viktigste av alt er at de ansatte forstår årsaken og rammene rundt nedbemanningen. For at de skal gjøre det må det ligge gode begrunnelser for at det faktisk er et behov for omstilling. Det er også viktig å få foreninger og tillitsvalgte med på laget, for de har ofte gode forslag til hvordan prosessen kan gjennomføres ryddigst mulig. Det er også viktig for ledelsen å være forberedt på at produktiviteten og motivasjonen blant de ansatte ikke vil være på topp i løpet av en slik prosess. Mange er ganske oppgitt og fortvilet, og det kan også forekomme rykter som går i bedriften fra dag til dag. Derfor er det viktig å gi hyppig og oppdatert informasjon, og gjøre prosessen så kort som mulig. – Informant 3

Jeg tror det viktigste lederen kan gjøre i en slik situasjon er å være flink til å se hver enkelt ansatt og sørge for at alle blir ivaretatt. For og få til dette må det være gode rutiner og prosedyrer på plass, samt at alle involverte, spesielt oss i HR og de tillitsvalgte vet hvem som gjør hva og når det skal gjøres. Så er det selvfølgelig viktig at de ønskede resultatene som skal komme av nedbemanningen, faktisk blir realisert også. Hvis ikke setter vi oss i en vanskelig situasjon med mye arbeid og mange tunge samtaler uten at vi får noe igjen for det. – Informant 4

5 Oppsummering av hovedfunn

I dette kapittelet oppsummeres noen av de viktigste hovedfunnene som er gjort i studien. Først presenteres min tolkning av forholdet mellom styring og ledelse, samt hva som kjennetegner god ledelse i nedbemanningsprosessen. Videre belyses det hva som forventes av lederen, viktigheten informasjonsdeling, prosedyrer i forhold til lovverk, involvering av tillitsvalgte, og til slutt de personlige hensyn som tas ovenfor ansatte.

5.1 Styring vs. ledelse

Som presentert innledningsvis i oppgaven har det de siste 20-30 årene vært pendelsvingninger i forholdet mellom styring og ledelse (Røvik, 2010). Gjennom samtalene med lederne ser det ut til at begge former for lederskap praktiseres om hverandre, og ulike deler av prosessen krever ulike typer lederstiler. Det jeg merket meg var at selve initiativet for en nedbemanningsprosess gjerne er *styringsbasert*, ved at bedriften må gjøre operasjonelle tiltak for å prestere best mulig eller overleve i markedet. Prosessen starter som oftest med at det

oppdages et behov for å redusere lønnskostnadene eller at størrelsen på organisasjonen ikke er bærekraftig i forhold til driftsinntektene. Her er det populære organisasjonskonseptet om balansert målstyring svært relevant. Ledelsen gjør hele tiden vurderinger og målinger for å registrere de finansielle og ikke-finansielle faktorene som påvirker resultatene, og legger så føringer for hvordan det kan utbedres. I denne sammenheng er tilfellet at målinger og vurderinger viser et overtall i bedriften, og at den derfor må slankes.

Rammeverket rundt nedbemanningsprosessen kan sies å være formet av formelle strukturer, formaliserte prosedyrer og rutiner (Røvik, 2010), men alt det mellommenneskelige som foregår videre i prosessen i høyeste grad er avhengig av god *ledelse*. Det er viktig å huske på at en nedbemanning har store ringvirkninger og innflytelse på de berørte menneskers liv, og en «kald» styringsbasert lederfilosofi med bedriftens resultater som eneste interesse ville slått svært dårlig ut med tanke på de ansattes behov. Som informant 1 sier i intervjuet er det vanskelig å være en 'firkantet' person som tar lite hensyn til de ansatte i en slik prosess, og en leder som virkelig bryr seg vil få en lettere oppgave og ansatte som føler seg mer ivaretatt.

Det jeg også har lært i samtaler med informantene er at lederskap er svært situasjonsbasert og foregår i sanntid, fordi det handler om å håndtere ulike situasjoner og mennesker med ulike følelser. Det er derfor vanskelig å konkludere med at en lederfilosofi- eller stil fungerer bedre enn en annen, for det kommer helt an på hvem den utøves på. Noen setter pris på at lederen tar seg god tid til å høre på den ansattes meninger og følelser, og ønsker å få mye tilbakemeldinger. Andre setter kanskje pris på korte og konsise beskjeder med en enkel forklaring på hvorfor situasjonen er som den er, og er fornøyd med det. En viktig del av lederrollen er derfor å være en god menneskekjenner, og tilpasse lederstilen etter den ansattes behov.

5.2 Hva forventes av lederen?

Bakgrunnen for valg av oppgave var en nysgjerrighet om hvilke forventninger og krav som stilles til ledere i nedbemanningsprosessen. Lederne har det overordnede ansvaret i bedriften og skal være noen de ansatte kan støtte seg på, både i gode og dårlige tider. I samtalene med lederne var det særlig forutsigbarhet og god informasjonsdeling de trakk frem som de viktigste forventningene de ansatte stilte til dem. I tillegg forventes det at lederen skal opptre redelig og profesjonelt, samt at de følger lovverket og de avtaler som inngås. Det å være leder i slike krevende situasjoner kan være utfordrende ettersom det er mange personer som skal ivaretas, og mange av disse har individuelle behov.

Det er imidlertid ikke bare de ansatte som har forventninger til lederen. Krav stilles også fra bedriftens eiere og den øverste ledelsen. Tidsfrister, ressursbruk, effektivitet og prosessens omfang er ofte forutbestemt av visse resultater som skal oppnås innen en viss tid. Lederen har derfor en oppgave i å balansere de ansattes behov opp mot toppledelsens forventninger og føringer, og ut ifra dette gjennomføre den best mulige nedbemanningsprosess. I denne sammenheng er det viktig at de ansattes rettigheter og behov ikke kompromitteres av toppledelsens krav til effektivitet og ressursbruk. For eksempel dersom tidsrammen for å nedbemanne 150 personer er satt til 3 måneder, men det i praksis vil ta minst 5 måneder å gjennomføre sluttsamtaler og drøftelsesmøter med alle disse. I slike tilfeller må lederen tørre å gi beskjed og ikke ta snarveier som vil gå på bekostning av de berørte ansatte, som igjen vil redusere mulighetene for å gjennomføre en skikkelig prosess.

Selv om det foregår nedbemanning og mye av fokuset er rettet mot denne prosessen, betyr det ikke at alt annet i organisasjonen stopper opp eller at lederen er fritatt fra sine andre oppgaver. Som sagt er det ledelsen som har det overordnede ansvaret for driften av organisasjonen, og det forventes derfor at de klarer å foreta de riktige prioriteringer, samt sørge for at også det som ikke har å gjøre med nedbemanningen også ruller videre. Det snakkes mye om at organisasjoner må være flinke til å omstille seg og respondere på markedsendringer. For at organisasjonen skal lykkes i dette, er de avhengige av omstillingsdyktige ledere som prioriterer riktig og klarer å ha flere baller i luften på en gang.

5.3 Informasjon er alfa og omega

Et av hovedfunnene i denne oppgaven er at kontinuerlig deling av informasjon fra ledelsens side er essensielt i nedbemanningsprosessen. Informasjonsbehovet til de ansatte i en slik situasjon er nesten utømmelig. Dette er noe alle informantene gjentok flere ganger i intervjuene, i tillegg er krav om informering en svært sentral del i de lover og avtaler knyttet til nedbemanning. Ledelsen er først og fremst forpliktet via lov til å gjennomføre kollektive informasjons- og drøftelsesmøter med de tillitsvalgte og ansatte helt fra starten av. Selv om det viktigste er at de berørte ansatte holdes oppdatert, vil det være fornuftig å avholde allmøter slik at hele organisasjonen er orientert om situasjonen. Når de ansatte er oppdatert på hvilke tiltak som skal iverksettes, når de skal iverksettes, og i hvilken grad de vil bli berørt av disse, vil det bidra til å dempe støy, rykter og frustrasjon i virksomheten.

Transparens skaper tillit og tilbakeholdenhet skaper mistanke. Ansatte som får korrekt og oppdatert informasjon, vil føle seg tryggere og ha større tillit til ledelsen. Dersom informasjon holdes tilbake vil det fort sirkulere rykter i organisasjonen, og de ansatte vil føle seg enda mer usikre enn de allerede er. Ledelsen vil gjøre seg selv en stor tjeneste ved å være bevisste på informasjonsdeling, og det trenger ikke alltid være store nyheter eller endringer som meddeles. Informant 1 sier at selv om lederen ikke har så mye informasjon, så er det bedre å gi litt allikevel, og kanskje den samme informasjonen om igjen, bare for at de ansatte skal føle de blir ivaretatt. Selv det å fortelle at en ikke noen ny informasjon kan være viktig å kommunisere til de ansatte.

5.4 Prosedyrer i forhold til lovverk

I en nedbemanningsprosess er det hovedsakelig Arbeidsmiljøloven, de ulike hovedavtalene (særlig LO-NHO) og tariffavtaler med fagforeninger som trekkes frem som viktige i forhold til lovverk. Bestemmelsene i AML og Hovedavtalen har til formål å beskytte både arbeidsgiver og arbeidstaker, og skal sikre at prosessen gjennomføres på en ryddig og forutsigbar måte. For at oppsigelsen skal være gyldig og saklig begrunnet, er det derfor viktig at ledelsen stiller strenge krav til den rettslige biten av nedbemanningsprosessen.

Informantene forteller i intervjuene at de ofte søker seg ut av bedriften for å hente inn ekstern juridisk bistand, enten for hele prosessen eller til enkelte deler av den. Ved å samarbeide med spesialister på fagfeltet kan ledelsen føle seg tryggere på at de tiltakene som iverksettes er i tråd med lovverket, og at rammene rundt oppsigelsen holder mål. Brudd på lovverket kan i verste fall føre til at hele nedbemanningsprosessen anses som ugyldig, og virksomheten kan havne i søksmål som igjen resulterer i strenge bøter. Det er derfor vel verdt å bruke noen ekstra ressurser på juridisk bistand dersom man føler seg usikker eller ikke har tilstrekkelig kompetanse innad i bedriften.

Gjennomføring av allmøter, drøftelsesmøter med ansatte og tillitsvalgte, saklig begrunne behovet for nedbemanning og at andre mindre drastiske tiltak er vurdert, er eksempler på noen av de rettslige minstekravene i prosessen. Ledelsen må ha nøye fastsatte utvelgelseskriterier for hvilke stillinger som søkes nedbemannet og hvilken utvelgelseskrets det skal gjelde for. Det må også kunne argumenteres for at det er spesifikt denne gruppen ansatte som må sies opp for at organisasjonen skal kunne driftes videre på en forsvarlig måte, og at det ikke finnes annet passende arbeid for den berørte gruppen.

5.5 Viktigheten av aktive tillitsvalgte

Tillitsvalgte og ansattes representanter er svært sentrale i prosessen og er viktige støttespillere for ledelsen. Det er avgjørende å ha disse med på laget fra dag en, og etterstrebe å opprettholde en god dialog gjennom hele prosessen. Tillitsvalgte jobber for å ivareta de ansattes behov og interesser, og har et mål om at færrest mulig skal bli berørt av nedbemanningen. I tillegg bidrar de til at prosessen gjennomføres på en ryddig måte. Med disse interessene som utgangspunkt, kan de tillitsvalgte derfor utfordre ledelsen på tiltakene som ønskes gjennomført, og medvirke til at valgene som tas faktisk er nøye gjennomtenkt og er de minst inngripende. Siden tillitsvalgte er utnevnte representanter fra arbeidstakerne, er det for mange ansatte lavere terskel for å gå til disse representantene med saker de tenker på, enn det er for dem å gå direkte til lederen. Derfor kan de tillitsvalgte ofte ha en bedre forståelse for de ansattes tanker, følelser og behov, som igjen kan være nyttig for ledelsen å være bevisst på og ta hensyn til i sine planer. Tillitsvalgte blir av den grunn et viktig bindeledd mellom ledelsen og de ansatte. I tillegg til å være et viktig bindeledd, kommer de med gode innspill til hvordan ledelsen bør planlegge og gjennomføre prosessen, med tanke på ivaretagelse av de ansattes behov.

En viktig faktor i saklighetsvurderingen av nedbemanningsprosessen er i hvilken grad de tillitsvalgte har vært involvert og hatt innflytelse på prosessen. Det er ikke dermed sagt at ledelsen alltid må være enige og 'bøye seg' for de tillitsvalgte, men det er viktig at tillitsvalgte gis anledning til å komme med forslag og innspill før det tas beslutninger i slike prosesser.

5.6 Personlige hensyn ovenfor den ansatte

Kanskje den viktigste rollen en leder har i nedbemanningsprosessen, er å vise de ansatte respekt og i størst mulig grad ta hensyn til deres følelser og behov, se hver enkelt ansatt og være et godt medmenneske. Lederen må også være forberedt på at alle mulige reaksjoner kan forekomme når noen blir fortalt at de mister jobben, og at det for mange er en krevende situasjon å håndtere. Samtidig som at alle skal behandles rettfærdig, har alle sine individuelle behov som ofte krever ulik tilnærming fra lederen. Det må være rom for at alle ansatte som vurderes sagt opp, får muligheten til å både forklare sin situasjon, men også sin posisjon. Den generelle hovedregelen for utvelgelse i nedbemanningsprosessen bygger på ansiennitetsprinsippet, men individuelle hensyn spiller også en viktig rolle. Som flere av informantene nevner, kan det være personlige forhold hos den ansatte som ledelsen ikke er

klar over før i drøftelsesmøtene, som må tas med i vurderingen om hvem som skal sies opp. Det er ikke dermed sagt at en ansatt som har det utfordrende på hjemmebane er fritatt fra oppsigelse, men det er en av mange faktorer som lederen må ta stilling til i den endelige avgjørelsen.

Ledelsen har også en viktig oppgave i å støtte og ta vare på de gjenværende ansatte som ikke blir sagt opp. Flere har mistet nære venner og kollegaer, og må venne seg til en ny hverdag og sannsynligvis lære seg nye oppgaver. Mange ledere legger ikke nok vekt på gjenværende ansatte og deres behov etter slike nedbemanningsprosesser. De blir kanskje derfor en smule overrasket når sykefraværet stiger og man til og med opplever å motta oppsigelser fra ansatte som ikke ble berørt av selve nedbemanningen. Det er viktig å ivareta de som blir igjen, gi dem nødvendig opplæring slik at de kan mestre de oppgavene som må gjøres.

I en nedbemanningsprosess er det ofte slik at de yngste må gå først på grunn av lavest ansiennitet. For de eldste som er igjen er det nok ikke alle som har holdt seg like godt oppdatert med den teknologiske utviklingen, og disse vil lett synes det er vanskelig å måtte sette seg inn i alt det nye. Det å gi gjenværende ansatte tid og ressurser til å bli oppdatert og kjent med nye oppgaver er derfor viktig å ta hensyn til. Informant 1 forteller også at en feil som er viktig å unngå, er at den totale arbeidskapasiteten reduseres, men oppgavene består. Leder og gjenværende ansatt må derfor i fellesskap se på hvilke oppgaver som må gjøres, og hvordan de kan ivareta disse på best mulige måte. Det vil være vanskelig for 50 gjenværende ansatte å utføre den samme totale arbeidsmengden som 75 ansatte tidligere var ansvarlige for.

6 Avslutning

I dette avsluttende kapittelet vil jeg kort konkludere med hva jeg sitter igjen med og har funnet ut av gjennom arbeidet med oppgaven. Det redegjøres for om oppgavens problemstilling har blitt besvart, i hvilken grad funnene har en verdi og er troverdige. Videre reflekteres det over studiens begrensninger, samt hvilke grep som kunne vært gjort annerledes for å få et enda mer helhetlig bilde av hvilke forventninger som stilles til lederen. Til slutt presenteres mine tanker rundt videre forskning, og hvilke aspekter ved lederskap i nedbemanningsprosesser som ville vært interessant og undersøke nærmere.

6.1 Konklusjon

For meg har arbeidet med denne masteroppgaven både vært en lærerik og interessant prosess. Jeg har vært heldig som har fått snakke med flinke og delevillige informanter, som alle har masse erfaring med hvordan det er å være leder i nedbemanningssituasjoner. Ved å gjennomføre intervjuer, samt forske på litteratur om ledelse, nedbemanning og omstilling, har jeg kommet frem til at en leders rolle i slike situasjoner er kompleks. Lovverk, avtaler og rettspraksis er selvsagt viktige kriterier å forholde seg til i slike nedbemanningsprosesser. Dette, kombinert med ryddighet, ærlighet, forutsigbarhet og betydningen av å gi tilstrekkelig informasjon, er avgjørende for at prosessen skal oppleves minst mulig belastende for de som berøres, samt reduserer risikoen for rettslig etterspill. Initiativet for nedbemanning grunner ofte i at toppledelsen, ved styringsbasert lederstil og vurdering, har identifisert et behov for å iverksette kostnadsbesparende tiltak, og at størrelsen på organisasjonen ikke er optimal i forhold til driftsinntektene. Selve kvaliteten i utføringen av prosessen er i aller høyeste grad avhengig av kompetente ledere som evner å ta hensyn til – og bryr seg om de berørte ansatte. Betydningen av samarbeid og dialog med de ansattes representanter kan ikke gjentas ofte nok, og deres medvirkning i prosessen er avgjørende for en positiv gjennomføring.

Jeg vil, med bakgrunn i oppgavens funn, svare på problemstillingen ved å si at det viktigste for en leders rolle i nedbemanningsprosessen er å ha gode prosedyrer i forhold til lov- og avtaleverket, være medmenneskelig og forståelsesfull ovenfor hver enkelt ansatt, gi så mye informasjon som mulig, samarbeide med de tillitsvalgte, og ta hensyn til de gjenværende ansatte i bedriften etter at man har avsluttet nedbemanningsprosessen. I tillegg er lederen utnevnt av de høyere opp i bedriften, og har derfor et viktig ansvar for å svare til toppledelsens krav og forventninger. Det er ikke alltid topp resultater er parallelt med topp pedagogisk lederskap, og derfor må lederen hele tiden foreta prioriteringer, og ta avgjørelser som i sum er til det beste for både bedriften og de ansatte. Til syvende og sist er det viktigste å behandle de som forlater organisasjonen på en verdig og respektfull måte, og at ledelsen kan se tilbake og vite at de gjorde sitt beste for å ivareta den ansatte.

6.2 Studiens begrensninger

Som nevnt innledningsvis, har ikke forutsetningene for å skrive denne oppgaven vært like gode som jeg skulle ønske. Oppstart i ny fulltidsjobb og Corona-sykdom har satt noen begrensninger for antall informanter jeg har fått pratet med. Tilbake til punktet om overførbarhet, kan et så lite utvalg ikke med sikkerhet sies å være representativt for andre ledere. Det er betryggende at de 4 informantene jeg pratet med, hadde mye til felles og hadde mange av de samme tankene rundt ledelse i nedbemanningssituasjoner. Med bakgrunn i dette, anser jeg dataen som er presentert i denne oppgaven som troverdig, men den er nok basert på et for lite utvalg til å kunne overføres til andre sektorer. Jeg skulle gjerne ha pratet med flere for å få en dypere forståelse av lederrollen, og et større utvalg å støtte funnene mine på. Med det sagt, støter alle på utfordringer i løpet av året, og det er mitt valg å ta på meg den arbeidsmengden som jeg har gjort.

En annen begrensning i forhold til studien og problemstilling, er at jeg ikke har pratet med ansatte som har vært berørt av en nedbemanningsprosess. Det er kanskje disse som kunne gitt meg det beste svaret på hva som faktisk forventes av lederen, og hvordan det oppleves å være på andre siden av bordet. Ved å få et innblikk i deres erfaringer og tanker rundt nedbemanningsprosessen, ville funnene bygget på et mer helhetlig grunnlag. Dette er noe jeg hadde tenkt å få til på forhånd, men ressurser og timene i døgnet strakk dessverre ikke til.

6.3 Videre forskning

Nedbemanning og omstilling er et stort fagfelt med mange aspekter, som det kan forskes på fra ulike vinkler. I denne oppgaven er det lederens ansvar og rolle som har vært mitt hovedfokus, og det er ledere selv som har vært mine primærkilder til informasjon. I tillegg er utvalget kun hentet fra oljerelaterte selskaper i Stavanger. Funnene ville kanskje sett annerledes ut om en hadde forsket på ledere i mindre selskaper, med mindre ressurser, og i mindre omfattende prosesser. Det ville også vært interessant og snakket med ansatte som selv har vært gjennom en nedbemanningsprosess, og fått innblikk i deres opplevelser, tanker og følelser.

I forlengelse av dette ville det også vært givende og snakket med tillitsvalgte og ansattes representanter. Funnene i oppgaven viser at denne gruppen er svært viktige og må være involvert i prosessen, og ville derfor vært gode kilder til informasjon om forventninger til ledelsen. Det ville også vært interessant og gjennomgått de siste års arbeidsrettssaker for å

undersøke hva retten legger mest vekt på i saker hvor det dømmes i favør av den oppsagte. Det kunne gitt en enda bedre forståelse for hva som er viktig med hensyn til lovverk, og gitt interessant kunnskap om hvilke feilprioriteringer og vurderinger arbeidsgiver eventuelt gjør under prosessen.

7 Litteraturliste

Arbeidsmiljøloven. (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (LOV-2005-06-17-62).

Hentet fra: <https://lovdata.no/pro/lov/2005-06-17-62>

Busch, T. (2013). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*. (3. utg). Bergen: Fagbokforlaget

Byrkjeflot, H. (red.) (1997). *Fra styring til ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigomostad & Bjørke AS

Fougner, J., Borge, C. S., Frogner, M. B., Lorentzen, J. P., Solheim, T. E., Sundet, T. L., Aasheim, E. (2016). *Omstilling og nedbemanning* (3. utgave). Oslo: Universitetsforlaget

Fougner, J. (2011). *Norsk Arbeidsrett: Styringsrett, samarbeid og arbeidstakervern*. Oslo: Universitetsforlaget AS

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Johannessen, A., Tufte, P. A., Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (4. utg). Oslo: Abstrakt forlag AS.

Klemsdal, L. (2013). *Hva trenger vi ledere til?* (1. utgave). Oslo: Gyldendal Akademisk

Kvale, S., Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. (2. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk

LO Norge. Hovedavtalen LO-NHO (2022-2025). Hentet fra: <https://www.lo.no/hovedavtalen/>

Røvik, K. A. (2010). *Managementtrender* (s. 61-70, Vol. 26). Praktisk økonomi & finans. Oslo: Universitetsforlaget.

Vil du delta i forskningsprosjektet
*Hva er lederens rolle i de ulike fasene av en
oppbemanningsprosess?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å beskrive lederens rolle og ansvar i en oppbemanningsprosess. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Prosjektet er min avsluttende oppgave på masterstudiet i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. Oppgaven vil ta for seg stikkord knyttet til nedbemanningsprosesser som motivasjon, behov, lovverk, ressurser osv. Det overordnede formålet er å definere lederens ansvar i nedbemanningsprosesser og hvordan ansvaret fungerer i praksis.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Det samfunnsvitenskapelige fakultet ved Universitetet i Stavanger

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg ønsker å spør deg om og delta i mitt prosjekt fordi jeg mener du vil være en sikker og troverdig kilde til informasjon. Jeg tror også at dine opplevelser/erfaringer fra tidligere bemanningsprosesser vil være interessant for min problemstilling.

Hva innebærer det for deg å delta?

Din deltakelse vil være i form av å stille opp i en samtale/Semi-strukturert intervju med meg. Jeg vil på forhånd lage en intervjuguide som jeg sender til deg med temaer og spørsmål knyttet til problemstillingen og som vi prater om under møtet. Jeg ønsker å benytte båndopptaker under samtalen, slik at jeg kan transkribere og gå tilbake i viktige momenter under oppgaveskriving.

Jeg ser for meg at varigheten av samtalen vil være ca. 45 minutter +/-.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. For å sikre at ingen uvedkommende får tilgang personopplysninger vil jeg bruke en privat båndopptaker. Dersom anonymitet er ønskelig, vil det selvsagt bli oppfylt. Opplysningene vil kun bli brukt til min egen oppgaveskriving.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 15.06.22. Opptakene fra møtet vil da også bli slettet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Stavanger har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Eivind Moen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*sett inn tittel*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i Intervju
- at [Eivind Moen] kan gi opplysninger om meg til prosjektet – hvis aktuelt
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes [*beskriv nærmere*] – hvis aktuelt

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2 - Intervjuguide

<p>Fase 1 5 minutter</p>	<p>Introduksjon og løs prat</p> <ul style="list-style-type: none">- Introdusere meg selv og oppgavens problemstilling- Bli bedre kjent med informanten- Hvordan jeg ønsker intervjuet skal foregå og anvende informasjonen- Anonymitet- Samtykkeskjema sendt ut på forhånd- Samtykke til bruk av båndopptaker under intervjuet gjort på forhånd- Noe som trenger oppklaring før intervjuet starter?
<p>Fase 2 5 minutter</p>	<p>Om informanten</p> <ul style="list-style-type: none">- Hva er din stilling i bedriften og hvor lenge har du hatt den?- Hvilken utdanning har du?- Hva er dine primære arbeidsoppgaver og ansvarsområder?- Har du hatt andre stillinger i bedriften / tidligere arbeidserfaring?- Hva er ditt forhold til nedbemanningsprosesser og hvor mange har du vært en del av som leder?
<p>Fase 3 30-40 minutter</p>	<p>Nøkkeltemaer</p> <ul style="list-style-type: none">- Hvordan starter typisk en nedbemanningsprosess?- Hvilke forventninger og krav opplever du stilles til en leder i en nedbemanningsprosess?

	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan kan ledere være best mulig rustet til å håndtere slike prosesser? - Hvem leder prosessen og hvilke ansatte er involvert? - Hvilke prosedyrer har dere for å følge lovverket knyttet til nedbemanning? - Er tillitsvalgte/verneombud involvert i prosessen? - Har du fått noen opplæring/kursing i forhold til å håndtere nedbemanningsprosesser? - Hvilke opplevelser har du i forhold til den «oppsagte ansattes» ønsker og behov i prosessen? - Hvilke hensyn tas til gjenværende ansatte etter en omfattende nedbemanningsprosess?
<p>Fase 4 5 minutter</p>	<p>Oppsummering og avsluttende ord</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gjennomgang av sentrale elementer i intervjuet – har jeg forstått det riktig? - Noe du vil tilføye som jeg ikke har spurt om som du tenker er viktig i en nedbemanningsprosess? - Forsikre om at informanten når som helst kan kontakte meg dersom de ønsker innsyn i intervjumaterialet eller for andre henvendelser. - Takke for intervju