



UIT

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Handelshøgskolen

Hvilke utfordringer møter mellomledere i en organisasjons endringsprosess med effektivisering og nedbemanning, og hvordan håndterer de dem?

Heidi Sandberg

Masteroppgave i erfarings basert ledelse (BED – 3084) Desember 2016



Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på mitt masterstudium i ledelse ved Universitetet i Tromsø, avdeling Harstad. Studiet er gjennomført ved siden av full jobb.

Det å gjennomføre en masterstudie og ikke minst skrive masteroppgave er et ensomt arbeid, men det ville ikke vært mulig å gjennomføre uten en fantastisk hjelp fra familien. Jeg vil takke alle som har gitt meg hjelp til barnepass, støtte og god oppmuntring i fullførelsen av studie.

En takk rettes til mellomlederne i Statoil som har bidratt til oppgaven med å stille opp som informanter og til Statoil som tillot meg å intervju disse.

Jeg har også lyst til å takke veileder for en tålmodig støtte i prosessen, mine forelesere og medstudenter som har gjort studiesamlingene interessante, lærerike og gjort det å gjennomføre studiet mye enklere.

Tusen takk til dere alle!

Sammendrag

Oljenæringen har opplevd en stor nedgangsperiode etter at oljeprisen falt drastisk siden 2014. Dette medførte for Statoil en større endringsprosess der målet var å få ned kostnadene gjennom å effektivisere og nedbemanne.

Jeg ønsket med denne case studien å se nærmere på hvordan mellomledere på nederste nivå i organisasjonen opplevde disse endringene og hvilke ressurser de anså som viktige for å håndtere de.

For å svare på min problemstilling «**Hvilke utfordringer møter mellomledere i en organisasjons endringsprosess med effektivisering og nedbemanning, og hvordan håndterer de dem?**» utarbeidet jeg to forskningsspørsmål.

Forskningsspørsmål nummer 1:

«Hvordan oppleves mellomlederrollen i endringsprosessen der målet er effektivisering og nedbemanning?»

Forskningsspørsmål nummer 2:

«Hvilke ressurser har mellomlederne tilgjengelig i organisasjonen i den pågående endringsprosessen?»

Oppgaven har en kvalitativ tilnærming. Det ble brukt intervjuer som metode for innsamling av empiri og seks intervjuer ble gjennomført. Intervjuene ble transkribert, strukturert og analysert ved hjelp av hermeneutisk analyse.

Mellomlederne opplevd at endringsprosessen førte til at flere arbeidsoppgaver var blitt standardisert og at antallet pålagte arbeidsoppgaver hadde blitt flere. Dette ble av enkelte mellomleder oppfattet som en begrensning mens andre så på det som en forbedring. Det var videre en opplevelse av at det hadde blitt et høyere fokus på målstyring i organisasjonen. Det var flere tall som måtte rapporteres oftere. Det kom også frem at mellomlederne opplevde at de hadde liten påvirkning på endringstiltakene som kom fra toppledelsen. Enkelte av mellomlederne opplevde at de som avdeling hadde fått være med på å effektivisere egne arbeidsprosesser. Når det gjaldt nedbemanning opplevde mellomlederne at de hadde ingen påvirkning på prosessen. Mellomlederne opplevde det som viktig for sine medarbeidere at de hadde tilhørighet til et langtidsvarende prosjekt eller operasjon. Dette gjorde at det var vanskelig å få medarbeiderne til å rotere i forhold til arbeidsoppgaver fra prosjekter eller operasjoner med en lang tidshorisont til prosjekter med kortere tidshorisont. Dette skyldes at

de ansatte var redde for å miste jobben om de ikke hadde tilhørighet til et prosjekt eller operasjon. Underveis i endringsprosessen opplevde mellomlederne kommunikasjon- og informasjonsprosessen som tvetydig og usikker. Informasjonen ble gitt til mellomlederne kvelden før den ble gitt til alle ansatte og mellomlederne fikk ingen informasjon ut over det medarbeiderne fikk. Dette gjorde at mellomlederne følte de hadde kort tid til å sette seg inn i informasjonen de fikk og finne svar på spørsmål de selv hadde og de spørsmål de forventet fra medarbeiderne. Mellomlederne opplevde og at medarbeiderne ikke forventet lønnsøkning i endringsprosessen.

Når det gjelder hvordan mellomlederne håndterte endringsprosessen opplevde de at de måtte vektlegge rollen som personal leder tyngre under endringsprosessen. Personal leder rollen ble en viktig ressurs for mellomlederne for å kunne gjennomføre endringene på en best mulig måte. Enkelte avdelinger opplevde at de fikk bruke sine fagkunnskaper for å effektivisere arbeidsoppgavene og dette ble anset som meget motiverende både av medarbeiderne og mellomlederne. Den indre motivasjonen som medarbeiderne fikk av å bruke egne fagkunnskaper ble ansett som en god ressurs for mellomlederne for å kunne gjennomføre endringsprosjektene på en god måte. For mellomlederne var også egen leder og lederteam viktige ressurser i endringsprosessen. Her hadde mellomlederne mulighet til å diskutere utfordringer og tiltak som følge av endringsprosessene.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn for oppgaven	1
1.2	Problemstilling.....	2
1.3	Organisasjonen Statoil.....	3
2	Litteratur og teori	6
2.1	Mellomledere.....	6
2.1.1	Ledelse av byråkratiorganisasjoner vs. ekspertorganisasjoner	9
2.1.2	Ledelse av Kunnskapsarbeidere	10
2.2	Endringer i form av effektivisering og nedbemanning.....	12
2.2.1	Endringens drivkrefter.....	12
2.3	Motivasjon.....	14
2.3.1	Motivasjonsteorier.....	15
3	Metode.....	16
3.1	Metodevalg	16
3.2	Utvelgelse av informanter	17
3.3	Intervjuet.....	18
3.4	Analyse av funn	19
3.5	Metodens validitet og reliabilitet.....	19
4	Empiri/data.....	20
4.1	Presentasjon av funn, fortolkning og analyse av forskningsspørsmål nummer 1.	20
4.1.1	Analyse av funn til Forskningsspørsmål	29
4.2	Presentasjon av funn, fortolkning og analyse av forskningsspørsmål nummer 2.	35
4.2.1	Analyse av funn fra forskningsspørsmål nummer 2.....	39
5	Avslutning og konklusjon	44
6	Vedlegg	46

Figurliste

Figur 2-1	rammeverk for mellomleders funksjon ved endring (Hope 2015).....	7
-----------	--	---

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Siden 2014 har oljebransjen hatt en av de største og lengst varende nedturene siden 1990 tallet. Oljeprisen raste fra over 100 USD pr fat til ca. 27 USD fatet på kort tid. Operatørselskapene så seg da nødt til å gjøre grep for å møte den lave prisen. Ikke - kritisk vedlikehold, modifisering og videreutvikling på eksisterende installasjoner ble utsatt eller avlyst. Dette på grunn av at investeringene måtte ha en langt høyere oljepris for å kunne være lønnsomme, eller bare rett og slett gå i balanse. For å møte denne nedturen har operatørselskapene gått hardt inn for å redusere sine kostnader. Dette gjøres ved å effektivisere selskapene gjennom blant annet å standardisere arbeidsoppgaver, øke produktiviteten, finne nye og mer effektive måter å utføre oppgavene på, samt utfordre serviceselskaper og leverandører til å senke kostnadene på tjenester og produkter de leverer.

Dette har resultert i masseoppsigelser fra leverandører og serviceselskaper og i de siste årene har også operatørselskaper begynte å nedbemanne som et resultat av effektiviseringen.

Dette har truffet enkelte regioner av landet svært hardt med at arbeidsledigheten har økt betraktelig. En av disse regionene er Sør -Rogaland og Sørlandet.

Så tidlig som i 2013, før oljeprisen falt drastisk, konstaterte Statoil at investeringene i prosjektene hadde firedoblet seg de siste årene mens utkommet hadde holdt seg flatt. Med andre ord var det brukt mye mer penger de siste årene på prosjektene, mens inntjeningen på de samme prosjektene i den samme perioden hadde holdt seg konstant.

Dette førte til at toppledelsen i Statoil varslet et effektiviseringsprogram for å få organisasjonen til å bli mer effektiv, og tiltak ble iverksatt sent i 2013. Det ble opprettet en egen gruppe som skulle utvikle og lede dette arbeidet. Gruppen består av en leder samt seks gruppe medlemmer som leder hvert sitt prosjekt med egne mål og oppgaver. Gruppen er kalt STEP som er forkortingen av Statoil Technical Efficiency Program, som også er navnet på endringsprosessen.

Denne endringen ble iverksatt for å senke kostnadsnivået og øke effektiviteten i selskapet. Det ble ikke kalt en spareplan, men en effektiviseringsplan. Det ble i utgangspunktet satt mål om at organisasjonen skulle bli 25 % mer effektiv og dermed forbedre Statoils bunnlinje med 1,7 Mrd. USD fram til 2016. En så også i 2013 at det ville bli bemanningskonsekvenser av effektiviseringen, det ble ikke satt noe tall på nedbemanning da, dette skulle gjøres i tett

dialog med linjen som ville bli rammet. Statoil var tidlig ute og sa at de ville unngå oppsigelser, men at nedbemanning skulle skje med å kutte på bruken av konsulenter, naturlig avgang ved at personell gikk av med pensjon og førtidspensjon, omplassering i selskapet og frivillig avgang. Tall som er kommet i 2016 viser at ca. 20% av arbeidsstokken fra 2013 vil ved utgangen av 2016 være borte.

STEP ble fra 2014 rullet ut i det som ledelsen har kalt tre bølger. Første bølge som kom i januar 2014, hadde som mål å hjelpe de operative avdelingene med å prioritere og forsterke allerede planlagte tiltak, og igangsette nye tiltak. Bølge nummer to som kom i midten av 2014 hadde nye og flere forbedringstiltak for standardisering, produktivitetsøkning og læring. I begynnelsen av 2015 kom bølge nummer tre som skulle hente ut ytterligere forbedringspotensialet i prosjektene i organisasjonen. Da det i ettertid av denne planen har vist seg å være behov for ytterligere besparelser i Statoil er det kommet flere nye tiltak etter bølge nr. tre. Blant annet ble det i desember 2015 gitt tilbud til alle ansatte i selskapet om å kunne søke sluttpakke, og alle ansatte over en gitt aldersgrense kunne søke tidlig pensjon, samt at det nå i 2016 blir iverksatt effektiviserings programmer i enkelte områder i selskapet som finans og SSU.

Da effektiviseringsprogrammene ble planlagt og iverksatt i 2013 var oljeprisen på over 100 dollar fatet og der var ingenting i markedet som tilsa at den skulle bli lavere. Det var derfor mange, både ansatte i Statoil og utenforstående som ikke så nødvendigheten av dette effektiviserings tiltak. Da oljeprisen så begynte å rase nedover i første halvdel av 2014 ble effektiviseringsbehovet mer og mer tydelig i hele bransjen. På nåværende tidspunkt er alle som jobber i oljenæringen ikke tvil om at kostnader må ned da de fleste prosjekter som er planlagt ikke er lønnsomme med dagens oljepris på mellom 40 -5+ dollar fatet.

1.2 Problemstilling

Jeg ønsker i denne oppgaven å se på hvilke utfordringer mellomleder på nederste ledernivå i Statoil, Stavanger har hatt med å lede sine ansatte gjennom denne endringsprosessen effektivisering og nedbemanning. Jeg ser på min masteroppgave som en case studie (Jacobsen 2005). Dette på grunn av at den situasjonen som oljenæringen befinner seg i nå er en uvanlig situasjon som ikke kan sammenlignes med noe siden 1990. Hadde studien vært gjennomført før 2014 da oljeprisen falt og behovet for kostnadsbesparelser ble så tydelig for alle kan utfallet av studien blitt annerledes.

I denne oppgaven ønsker jeg å belyse mellomledernes opplevelse av endringsprosessene innen et forretningsområde i Statoil. Her vil jeg intervjuer mellomleder på nederste ledernivå for å forsøke å finne svar på min problemstilling som er:

«Hvordan opplever mellomledere en organisasjons endringsprosesser og hvordan håndterer de dem? - En caseundersøkelse.»

De spørsmål jeg ønsker å stille underveis for å finne svaret på problemstillingen er:

Forskningsspørsmål 1:

«Hvordan oppleves mellomlederrollen i endringsprosesser der målet er effektivisering og nedbemanning?»

Forskningsspørsmål 2:

«Hvilke ressurser har mellomlederne tilgjengelig i organisasjonen i den pågående endringsprosessen?»

For å komme frem til en konklusjon vil jeg benytte meg av kvalitativ metode. Metoden for gjennomføring og oppbygging av studien vil bli forklart i kapittel tre.

Jeg vil i kapittel to presentere en teoretisk tilnærming som jeg vil benytte meg av i analysen.

Videre vil jeg presentere mine funn som kom frem av intervjuer i kapittel fire og drøfte disse i lys av teorier. I kapittel fem vil jeg gi en oppsummering av funnene i forhold til oppgavens problemstilling.

1.3 Organisasjonen Statoil

Statoil er en olje og gassoperatør og en av Norges største bedrifter med ca. 20 000 ansatte rundt om i hele verden. Statoil har hovedkontor i Stavanger og har større kontorer i Oslo, Bergen, Trondheim og Harstad pluss en del mindre lokaler flere steder i landet. Statoil har også flere raffinerier for ilandføring av gass på ulike plasser i Norge.

Statoilkonsernet består av 8 forretningsområder, stabs- og støttefunksjoner samt konsernkommunikasjon.

Konsernet er ledet av en konsernsjef, og med seg i konsernledelsen har han blant annet 8 ledere som er konserndirektører for hvert sitt forretningsområde, samt ansatte i stabsfunksjoner på konsernnivå.

Statoils organisasjon er bygd opp av ledernivåer kalt L1, L2... L6. Statoil består av åtte konserner. Konserndirektørene blir betegnet som Ledernivå 1 (L1). Konsernene er så delt inn i Forretningsområdet, som videre er inndelt i områder. Her er det en leder for hvert forretningsområde som da er L2 ledernivå. Slik går det nedover i nivåer til nederste mellomleder nivå som er L5 og L6. Disse mellomlederne er nederste mellomledere nivå i organisasjonen og har personal ansvaret for førstelinje arbeiderne i operativ linje. Effektiviseringstiltak som skal bli i iverksatt i organisasjonen gjennom STEP blir kommunisert ned gjennom konsernene gjennom leder nivåene og så ut i operativ linje. Statoil har i hovedsak en organisasjonsform som kan beskrives som en byråkratiorganisasjon (Strand 2007). Byråkratiorganisasjoner har flere nivåer, skrevne regler og prosedyrer med en formell autoritet i toppledelsen og linjeledere videre nedover i organisasjonen i et tydelig autoritært hierarki. Byråkratiske organisasjoner kjennetegnes ofte av målstyringsambisjoner, prosjektarbeid, arbeid i ledergrupper, de består ofte av flere midlertidige stillinger, fagavdelinger og fagspesialister. Slike organisasjoner har innarbeidede løsninger (gitte struktur, prosedyrer og regler) som følges og er derfor forutsigbare, etterrettelige og likebehandlende. Prosjekter og operasjoner har gitte strukturer og prosedyrer som de skal jobbe etter, og dette samordnes ved at nivået over har kontroll på egne underliggende nivåer (Strand 2007). Ofte kan medarbeidere bygge opp en hele karriere innen organisasjonen. Dette er trekk en kan kjenne igjen i fra offentlige organer og organisasjoner, andre typiske organisasjoner her er banker og industribedrifter (Strand 2007). Statoil har også avdelinger som er rene fagavdelinger. Her er fagekspertise som for eksempel forskjellige typer ingeniører, geologer, økonomer og avdelinger med spesial kunnskap inndelt i egne avdelinger som kommer inn i operasjoner og prosjekter ettersom deres ekspertise er nødvendig. Dette gjør at flere avdelinger i landorganisasjonen er mer organisert som en ekspertorganisasjon. Ekspertorganisasjoner er organisasjoner der de ansatte er fagspesialister (kunnskapsarbeidere) (Strand 2007). Her har de ansatte en kunnskap, kyndighet og status de ikke nødvendigvis har oppnådd gjennom Statoil organisasjonen, men som de tar med seg inn i organisasjonene gjennom dokumentert fagkompetanse (Strand 2007). Strand (2007) beskriver at typiske ekspert organisasjoner har lavt hierarki, de består av fagspesialister, og løser kompliserte oppgaver for utenforstående grupper og er løsningsorienterte. Disse organisasjonene blir vurdert ut fra det faglige de utretter gjennom å løse oppgaver innen sitt fagfelt. Status kommer fra den faglige gjennomføringen av oppgaver, da det kommer rask respons fra kunden på utførte arbeidsoppgaver. Regler, strukturer og prosedyrer er av mindre viktighet i slike organisasjoner, her er det fagnormer, situasjonen og kunden som er i fokus (Strand 2007).

Dette betyr at arbeidstaker ofte har friere rammer innen sin avdeling og fagfelt. Slike organisasjoner er ofte en del av en større byråkratisk organisasjon som setter de ytre rammene. Sykehus er eksempel på en typisk ekspertorganisasjon (Strand 2007). Som Strand (2007) påpeker i definisjonen av ekspertorganisasjon er disse ofte innlemmet i en større byråkratiskorganisasjon. I en artikkel som er skrevet av Johansen, Olsen, Solstad og Torsteinsen (2010) «*Ledelsesutfordringer i hybride organisasjoner: forslag til teoretisk rammeverk*» defineres en slik oppbygging av en organisasjon som en hybridorganisasjon: «*organisasjoner som inneholder strukturelle, kulturelle og prosessuelle elementer fra ulike organisasjonsformer*».

Slike typer organisasjoner har ofte de byråkratiske lederne ofte mer formell makt enn lederne i ekspertorganisasjonene som er innlemmet i de byråkratiske organisasjonene (Strand 2007).

For å måle om organisasjonen når de mål som er besluttet av toppledelsen, har Statoil et eget prestasjonsmålingssystem som heter «Ambition to action». Strand (2007) beskriver målstyring som å sette mål for hele organisasjonen. Felles for alle målstyringsverktøy er at de viser systemer som direkte gir en fastsatt måloppnåelse, gjerne gjennom delmål som organisasjonen skal oppnå for sammen å nå ett eller flere felles mål. Her blir Statoil sine ønskede mål laget med føringer fra toppledelsen og blir så mer og mer presisert nedover i organisasjonen til de kommer ned til de enkelte operasjoner og prosjekter som da har eksakte mål som skal nås. Hvert enkelt prosjekt og operasjon blir så målt opp mot disse underveis og evaluert opp mot i slutten av den spesifikke operasjonen/prosjektet. Det er også forventet at disse målene er med i de personlige målene til alle ansatte.

Flere typer målstyringsverktøy har vært utviklet gjennom flere ti år og er brukt over hele verden. Ifølge Strand (2007) er en av opphavsmennene her Peter Drucker og han satte ifølge Strand (2007) side 68 opp disse hovedkomponentene for å oppnå målstyring:

- *Organisasjonsmessig, sentral fastsettelse av overordnede mål*
- *Desentralisert utforming av arbeidsmål*
- *System for måling av resultater*
- *System for belønning og avvikskorrigerings*

Her beskriver Strand at tanken bak dette var at målstyring ville føre til en samlet og felles forståelse for målene og dermed en samlet oppslutning om dem.

2 Litteratur og teori

Jeg vil i dette kapitlet presentere aksepterte teorier, perspektiv og tidligere forskning som kan belyse mine funn.

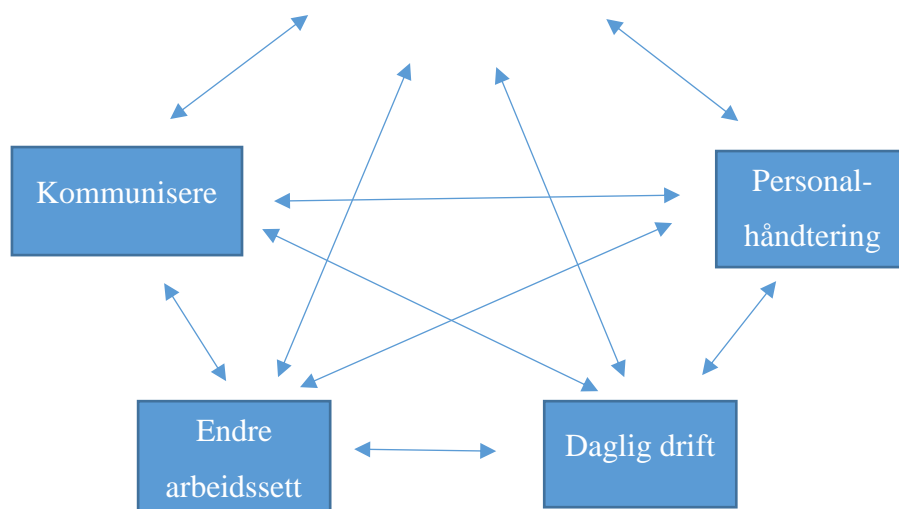
For å få en helhetlig forståelse vil jeg se på tidligere forskning for å definere hva er en mellomleder, og hvilke roller og funksjoner denne stillingen innebærer. Jeg vil da her spesielt se på de rollene og funksjonen som en mellomleder har i en organisasjon i endring. Jeg vil også se på leder stiler i forhold til kunnskapsarbeidere og organisasjonsformer. For å kunne forklare endringenes påvirkning på organisasjonen og dens ansatte, vil jeg se på hva som kan være drivkreftene for endringene og hvilke strategier som kan drive endringene. Når det gjelder å effektivisere og nedbemanne vil jeg forsøke å definere disse begrepene for å få en felles forståelse hva de innebærer. For å kunne prøve å forstå hvordan mellomlederne håndterer endringsprosessene vil jeg benytte meg av to motivasjonsteorier.

2.1 Mellomledere

Jeg ønsker spesielt å se på rollen som mellomleder i denne oppgaven. Ole Hope definerer mellomledere slik på side 22 i boken sin «Mellomlederen» fra 2015: *«En mellomleder er enhver leder som befinner seg to nivåer under toppsjef og ett nivå over arbeidere/førstelinjemedarbeidere, som binder sammen virksomheten strategiske og operative nivå, og som har ansvar for minst en del av virksomhetens forretningsprosesser, men ikke forretningsprosessen som en helhet».*

Han forklarer det slik at toppledelsen i organisasjonen utleder strategier, som er langsiktige mål og -planer for inntjeningen, mens førstelinje arbeiderne er de som utfører det operasjonelle i bedriften, altså gjør det daglige arbeidet. Mellomlederne er de som binder disse to sammen (Hope 2015). Hope beskriver også mellomlederne som en «oversetter» i organisasjonen. Han «oversetter» eller kommuniserer det toppledelsen vil til arbeiderne sine og gir signaler tilbake oppover i organisasjonen. En god mellomleder vil også samtidig kommunisere sideveis i organisasjonen slik at de forskjellige avdelingene jobber mot samme mål (Hope 2015). En mellomleder har andre viktige funksjoner i organisasjonen, han skal være forhandler og mekler, og omsette de strategiske visjonene fra ledelsen til operasjonelle mål for sin operative avdeling (Hope 2015).

Ole Hope presenterer også et rammeverk for en mellomleders funksjoner ved en endring.



Figur 2-1 rammeverk for mellomleders funksjon ved endring (Hope 2015)

Jeg vil her gi en kort forklaring av innholdet i hver boks.

Internalisere

Dette er det og klare å forstå det essensielle i en endring, forstå innholdet og gjøre det til sitt eget. Her må en se hvordan dette påvirker en selv som mellomleder, arbeiderne og avdelingen som helhet. Hope (2015) forklarer dette med at endringen må «make sense» for mellomlederen og bruker ordene sensemaking og sensegiving for å videre forklare hvordan. Sensemaking direkte oversatt er «meningsdanning» sier Hope (2015). Det å forstå hva endringen egentlig innebærer og derfra også forstå hva den innebærer for en selv. Dette gjøres ved at en strukturerer det som kommer og fortolker det slik at en klarer å omsette det på riktigs mulige måte videre ved å skjønne og forutse konsekvenser, og også anerkjenne de endringene som kommer. Det å danne seg en mening av endringen som skjer (Hope 2015). Sensegiving betyr å gi mening, nemlig det å klare å sette ord på endringen slik at en kan forklare den videre. Det å omsette endringen slik at det blir en lik forståelse for alle på avdelingen hva denne endringen har å si. Dette er utrolig vanskelig da den enkelte medarbeider har forskjellige forutsetninger for å skjønne det som blir sagt (Hope 2015). Det er forventet ved en endring at sensegiver i hovedsak er ledere og mottaker er sensemaker. Men disse rollene vil rullere frem og tilbake, da sensemaker vil forklare sin forståelse tilbake til sensegiver, og dermed byttes rollene. Dette vil foregå frem og tilbake til en felles forståelse av virkeligheten er etablert (Hope 2015).

Personalhåndtering er ifølge Hope (2015) en viktig del av en mellomleders arbeid siden mange frykter endringer. Endringer medbringer ofte at prosedyrer og vante strukturer fjernes og nye kommer inn. Dette kan skape uro og usikkerhet. Fra gammelt av var fokuset når det gjelder motstand mot endring på at organisasjonen motsetter seg endring, dette kaller Hope (2015) for et system generert konsept der organisasjonen vil tilbake til den gamle kjente formen. I den siste tiden har fokuset, ifølge Hope (2015), gått mer over til å gjelde individer. Hope (2015) side 101 kaller dette «*enkeltindividets motstand mot endring*». Denne kan komme fra at arbeiderne ser at endringen ikke gagnar avdelings effektivitet og mål, eller at den utfordrer arbeidernes tidligere status. Uansett hvordan arbeidstakerne reagerer på endring er det mellomleders ansvar å lede dem gjennom endringen slik at de nye intensjonene blir iverksatt og driften går mest mulig normalt (Hope 2015). Men samtidig må også mellomleder ta ansvar for at den enkelte arbeidstaker blir ivaretatt og får forståelsen av de eventuelle nye organisasjonsstrukturene og nye arbeidsoppgaver blir tilpasset for den enkelte (Hope 2015). Dette gjøres ifølge Hope (2015) gjennom sensegiving og videre med oppfølging av hver enkelt når det gjelder det nye som er kommet av tiltak for å gjennomføre endringer.

Daglig drift

Hope (2015) beskriver at selv om organisasjonen er i endring er fortsatt den egentlige hovedoppgaven til organisasjonen å produsere som vanlig. Endring er i seg selv en meget krevende oppgave, og produksjonen kan fort komme i bakgrunnen. Dette gjør, ifølge Hope (2015) bedriften meget sårbar i en slik fase. Endring krever i seg selv mye, og det kan da bli utfordrende å i tillegg klare å opprettholde vanlig aktivitet i produksjonen, og samtidig holde sin posisjon i markedet (Hope 2015). Det forventes av kunder og av eiere at leveranser og inntjening er som vanlig (Hope 2015). Dette er en meget krevende jobb for mellomlederen, da vanlig produksjon vanligvis er en fulltidsjobb og i tillegg kommer jobben med å gjennomføre en endring. Dette gjør at mellomlederen må være en balansekunstner som klarer å holde nok fokus på begge interesser slik at ingen av dem blir skadelidende (Hope 2015).

Endre arbeidssett

Dette er ifølge Hope (2015) det som er endringen. Her gjennomføres det praktiske som skal gjøres i forbindelse med endringen. Dette er å definere hvordan avdelingens nye hverdag skal være med å innføre de eventuelle nye måtene å jobbe på, den nye organisasjonen, de nye prosedyrene og nye strukturer. Her må gamle prosedyrer omsettes i nye, arbeidere må læres

opp på nytt, de må ha coaching i hvordan ting nå skal gjennomføres i praksis og de må ikke minst se til at ting ikke glir tilbake i gamle vaner. Uklare grenser må oppdages og defineres på nytt (Hope 2015).

Hope (2015) beskriver en mellomleders rolle som unik. De har som oftest mye kunnskap og erfaring og kan dermed faget godt. De sitter nært det Hope (2015) kaller førstelinje arbeiderne som igjen er nært kunder og produksjonen og som derfor innehar mye kunnskap om disse feltene, og har samtidig en distanse som gjør at de har en god oversikt over helheten av sin produksjon. Dette gjør at de ifølge Hope (2015) er godt egnet til å se muligheter for videre utvikling, men også ser hvor det har eller kan oppstå utfordringer og/eller konflikter. Dette gjør dem til viktige og gode medspillere for toppledelsen når det gjelder å gjennomføre en endring, om toppledelsen er villig til å høre (Hope 2015).

Kommunisere

Hope (2015) beskriver en mellomleders evne til å kommunisere som det viktigste verktøyet en mellomleder har, spesielt ved endringer. Det er viktig at mellomlederen klarer å kommunisere ut til avdelingen hvorfor endringen gjennomføres og hva endringen innebærer for den enkelte arbeider og avdelingen, på en slik måte at arbeiderne får en felles forståelse av det (Hope 2015). Om mellomlederen klarer dette blir også motivasjonen til å gjennomføre den større (Hope 2015). Det er også viktig at mellomlederen klarer å utnytte nettverket i organisasjonen til å kommunisere ikke bare ned til sine arbeidere, men også sideveis og oppover i organisasjonen (Hope 2015). Denne kommunikasjonen må gjennomføres på alle mulige måter, ikke bare på allmøter, men også skriftlig og i den daglige kommunikasjonen mellomlederen har en til en med medarbeiderne (Hope 2015).

2.1.1 Ledelse av byråkratiorganisasjoner vs. ekspertorganisasjoner

Jeg ønsker her å se på hva organisasjonsformene har å si for leder stilene i dem. I en byråkratiorganisasjon er det naturlig at lederne er regelkyndige og erfaren inne sin avdeling, en som bestandig vet riktig svar og hva som skal gjøres. I en ekspertorganisasjon er det forventet at en leder skal være sterk faglig og erfaren innen sitt fag. Begge disse organisasjonstypene har innebygde egenskaper som gjør at behovet for direkte ledelse ikke er tilstede. Byråkrati organisasjoner har regler og prosedyrer som skal følges, mens fagarbeiderne i ekspertorganisasjon har fagkunnskaper som setter hvordan arbeidet skal

utføres, samt klare mål med retningslinjer som gir avdelingen retningen de skal jobbe i (Strand 2007).

Jeg vil i denne studien se på deler av landorganisasjonen til Statoil som har store innslag av ekspertorganisasjoner. Det vil si at avdelingene har fagarbeidere med stor faglig spesialisering. En typisk lederrolle i en slik organisasjon er knytt opp til fagekspertisen, som søker etter å påvirke prestasjonene og måloppnåelsen og blir vurdert etter de faglige resultatene avdelingen oppnår og får status etter denne (Strand 2007). Det er og vanlig at avdelinger som er ekspertorganisasjoner er med i en større byråkratiorganisasjon som har regler og rammer som setter viktige premisser. Her vil ekspertledere kunne treffe på byråkratiledere som har høyere rang i organisasjonen, men som ikke har noen faglig kunnskap. Dette kan skape spesielle utfordringer (Strand 2007).

Fagpersonell i ekspertorganisasjonen trenger generelt lite direkte instruksjoner angående mål og midler, men er selvgående når det gjelder dette på grunn av fagkunnskap. De vet som oftest hvordan oppgavene skal løses. Her vil kollegaer med samme fagkunnskap kunne hjelpe og kvalitetssikre arbeidet om det skulle være nødvendig, noe som nøytraliserer lederrollen på dette området i denne typen organisasjon. Dette gjør at en leder her sitter igjen med administrative lederoppgaver, noe som ofte er uønsket av fagpersonell i en slik organisasjon. Men lederne får informasjon fra resten av organisasjonen og er den som skal gi denne videre, dette gir dem ofte er overtak da de kan styre informasjonen samt at lederen som oftest styrer ressursene, hvem som gjør hva. Dette gjør avdelingen avhengig av lederen (Strand 2007). I følge Strand (2007) er arbeidernes motivasjon i en ekspertorganisasjon læring og kunnskapstilegnelse, status, mulighet til å hjelpe andre og forpliktelser på profesjonsverdiene.

2.1.2 Ledelse av Kunnskapsarbeidere

Et annet ord for medarbeiderne som jobber i en ekspertorganisasjon er kunnskapsarbeid. Sandvik definerer i artikkelen «Ledelse av kunnskapsarbeid» (2011 side 56) kunnskapsarbeid slik: *«komplekse og problemløsende arbeidsoppgaver som krever prosessering av informasjon og et mangfold av ferdigheter i en autonom kontekst».*

En kunnskapsarbeider er da en person som har kompetanse til og jobber med å løse slike oppgaver.

Videre beskriver Sandvik i artikkelen fire leder stiler og ser på hvor effektive disse er på denne typen arbeidere. Disse er direkteledelse, transaksjonsledelse, transformasjonsledelse og myndig gjørende ledelse (Sandvik 2011).

Direkte ledelse er basert på ordrer og en forventning av at ordrene blir fulgt. Her delegerer og koordinerer lederen arbeidsoppgaven og det forventes at de mål som er satt blir oppnådd. Her skapes det struktur med fokus på oppgaven som skal utføres (Sandvik 2011). For kunnskapsarbeidere som ofte har komplekse oppgaver å løse, og der en må bruke fagkunnskapene sine for å løse oppgaver eller problemer for å nå felles mål har denne typen vist seg å fungere godt ved oppstart og i første del av prosjekter da den setter mål, rammer og strukturer for arbeidet. Transaksjonsledelse går mer ut på en byttehandel, der lederen forventer at arbeidsoppgavene blir utført mot at arbeiderne får en avtalt og rettferdig belønning som virker attraktiv. Her blir arbeiderne belønnet for ønsket adferd. I denne typen ledelse er også prestasjonsstyringsverktøy (målstyringsverktøy) ofte brukt. Da disse sette klare mål på hva som skal oppnås og hvilken atferd som forventes (Sandvik 2011). Her er lederne avhengige av at belønningen som tilbys er attraktiv for medarbeiderne slik at de når sine gitte mål. Det som kan være vanskelig her er at en ikke vet om belønningen gir maksimal innsats eller om den bare gir innsats som bare akkurat oppfyller den oppgaven som er gitt eller/og de mål som er satt for belønningen (Sandvik 2011).

I teorien om transformasjonsledelse beskriver Sandvik (2011) at lederne må skape og kommunisere fremtidige visjoner for avdelingen som fremstår som attraktiv for arbeiderne. Her ønsker en å utløse følelses- og emosjonelle responser som dermed driver de ansatte til å prestere mot et felles mål. Dette har vist seg viktig da det er utfordrende å måle kunnskapsarbeidernes innsats. På den andre siden har slik ledelse vist seg effektiv når det gjelder å fremme kreativitet og innovasjon (Sandvik 2011).

Myndig gjørende ledelse blir beskrevet ved at arbeideren selv blir oppfordret til selvledelse (Sandvik 2011). Her legger lederen til rette for at arbeiderne leder seg selv mot bedriftens mål innenfor de rammer som er gitt av bedriften. Denne ledelsesformen blir av Sandvik (2011) beskrevet som effektiv for å fremme kreativitet og innovasjon, samt er god ved mangel på leder. Denne typen ledelse krever at en har tid til å lære medarbeiderne opp i selvledelse. Denne formen for ledelse er mindre ovenfra styrt enn de andre tre ledelsesformene beskrevet her (Sandvik 2011).

Når det gjelder hvilken type ledelse som er mest effektiv ved ledelse av kunnskapsarbeidere beskriver Sandvik (2011) noe som han kaller situasjonsledelse. I følge Sandvik (2011) er leder stilene transformasjon og bemyndig gjørende de som egner seg best for kunnskapsarbeidere, med bemyndig gjørende som den beste. Dette begrunner Sandvik (2011) med at disse fremmer kreativitet for å løse oppgaver som er komplekse og i utgangspunktet ikke har en struktur. Videre sier Sandvik (2011) at direkte ledelse og transaksjonsledelse, i

motsetning til transformasjonsledelse og myndig gjørende ledelse, ikke har noen effekt på problemløsning. For mange ledere vil den indre drivkraften være en nødvendighet for å trives med jobben og bruk av indre motivasjonsfaktorer vil da være viktigst for dem (Strand 2007).

2.2 Endringer i form av effektivisering og nedbemanning

Endring blir definert av Jacobsen (2012) side 23 slik: «*En organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på (minst) to ulike tidspunkt*». For å få disse trekkene til å bli ulik må en sette i verk ulike tiltak. For Statoil har disse tiltakene gått ut på å få ned kostnader ved å effektivisere produksjonen og operasjonene og dermed kunne nedbemanne organisasjonen. Effektivisering blir i boken «Hvordan organisasjoner fungerer» av Jacobsen og Thorsvik (2013) side 49 definert slik: «*grad av måloppnåelse i forhold til ressursbruk*». Produktivitet er også et ord som ofte blir knytt opp mot effektivitet. Men en kan godt være produktiv og nå produksjonsmålene uten at de definerte overordnede målene til organisasjonen blir oppnådd. Her kan målene på produksjonen bare være et delmål. Effektivitet må derfor måles ved at flere aspekter ved organisasjonen blir målt og at det er totalen som sier noe om effektiviteten til organisasjonen (Jacobsen et al. 2013)..

En konsekvens med effektiviseringen er at en vil få for mange ansatte i forhold til arbeidsoppgaver. Nedbemanning blir definert slik av Odd Nordhaug i «LMR: Ledelse av Menneskelig Ressurser» (2002) side 88: «*en planmessig avvikling av deler av arbeidsstokken*». Nedbemanning skjer når en har en positiv kompetanse gap. Det vil si at en har flere kompetente arbeidere en det som trengs i bedriften (Nordhaug 2002).

2.2.1 Endringens drivkrefter

Som beskrevet i innledningen ønsker jeg å beskrive drivkreftene bak en endring da dette kan påvirker hvordan endringsprosessene i en organisasjon blir rullet ut og videre hvordan den utarter seg. Jeg har i denne oppgaven valgt å bruke Dag Ingvar Jacobsens bok «Organisasjonsendringer og endringsledelse» fra 2012.

I 2. kapitel beskriver han 5 forskjellige perspektiver for å forklare endringenes drivkraft. Jeg vil forklare nærmere et av perspektivene som jeg mener kan forklare drivkreftene i endringene som blir gjennomført i Statoil, perspektiv 1. «Planlagt endring – intensjoner som drivkraft».

Perspektiv 1 – «Planlagt endring – intensjoner som drivkraft» er en såkalt teleologisk modell som består av fire faser. Denne typen endring bygger på helt spesifikke intensjoner. Her ser lederne et problem, finner mulige løsninger på problemene, iverksatt løsningene for så å måle underveis for å se om løsningene gir ønsket effekt (Jacobsen, 2012).

Når en endring skjer ved et slikt prinsipp er det naturlig å se på organisasjonen gjennom et instrumentelt perspektiv. Dette på grunn av at dette perspektivet forklarer organisasjonen som et instrument for at bedriften skal nå sitt mål (Christensen, Lægheid, Ronnes og Rørvik 2004).

Ved å se på organisasjonen Statoil sin struktur og oppbygging som et verktøy kan en se på utfordringer som effektiviseringen gir gjennom kostnadsutt, endrede arbeidsmetoder og nedbemanning. I følge Christensen et al. (2004) forstår dette perspektivet organisasjonen ut fra dens strukturelle oppbygging med beslutningslinjer i fokus. Mål blir satt av ledelsen, og organisasjonens virke er å nå disse ut fra de prosedyrer og føringer som er gitt.

Organisasjonens oppbygging, strukturen, er instrumentet som blir brukt for å nå målene som er satt (Christensen et al. 2004). Her er organisasjonens nivåer og avdelinger plassert på den beste hensiktsmessige måte for å nå målet. Christensen et al. (2004) forklarer videre at det er to varianter av det instrumentelle perspektivet, *hierarkisk variant* som er at hele organisasjonen blir sett på som en helhet og jobber mot et og samme mål, her vil aktørene i seg selv ha makt til å nå sine mål. Den andre varianten er forhandlingsvarianten, her består organisasjonen av flere forskjellige enheter som utfører hver sitt arbeid (delmål) med hver sine kunnskapsområder og som tilsammen vil føre en frem til målet. Her vil det kunne være motstridende mål underveis, men alle er avhengige av de andre enhetene for å nå organisasjonens felles mål (Christensen et al. 2004).

En annen viktig del av en endringsprosess er strategien for å gjennomføre den. Her viser organisasjonen hvordan de ønsker å gjennomføre endringene. I Jacobsen (2009) beskrives to hovedstrategier. Strategi E og strategi O.

Her går strategi E (Economic) ut på at en gruppe høyt oppe i organisasjonen, toppledelsen eller annen, har som mål å øke den økonomiske verdien i selskapet. Dette gjøres ofte med fokus på strukturer og systemer. Endringen her er planlagt og resultatet er ofte gitt som mål. Strategi O (Organization) har som mål å utvikle de menneskelige ressursene i organisasjonen. Endringen her skjer over lengre tid og er mindre planlagt.

Jeg vil her se nærmere på Strategi E som jeg mener kan sammenlignes med effektiviseringsprogrammet STEP i Statoil.

Felles for Perspektiv 1 i endringenes drivkraft og strategi E er at denne beslutningen om endring kommer fra en forholdsvis liten gruppe på et høyt nivå i organisasjonen. Enten toppledelsen selv eller en utpekt gruppe (Jacobsen 2009). Her er det blitt vurdert at en endring må til, der er så utarbeidet en løsning som skal møte de utfordringer og problemer som foreligger, løsningene er så implementert i organisasjonene. Endringene ses her på som en rasjonell prosess der mål, alternative løsninger vurderes og velges og iverksette (Jacobsen 2009). Her er altså alt planlagt og gitt før implementeringen av endringene er iverksatt. Endringen har en start tid og en definert slutt tid (Jacobsen, 2012). I en slik strategi er målet med endringen ofte gitt i tall (Jacobsen 2009). Gjerner i kroner som skal spares, eller egenkapital som skal forbedres, ordrer som skal økes eller andre. Dette gir denne strategien en fordel da tall gir en rask og «sann» tilbakemelding om endringen er effektiv eller ikke (Jacobsen 2009). Her er resultatet synlig. Mål som økte kjennskap eller økt popularitet i befolkningen er vanskeligere å sette tall på og dermed vanskeligere å si om endringen har ønsket effekt, altså er resultatet mindre synlig (Jacobsen, 2012).

Når det gjelder hva endringen inneholder vil denne typen strategi legge hovedvekt på organisasjonens formelle strukturer (Jacobsen 2009). Mange mener at en best kan forandre en organisasjon ved å endre kulturen i bedriften, men her kommer denne endringen etter at strukturer og strategier er endret. Her mener en at de formelle elementene i organisasjonen bør endres først. Dette på grunn av at disse elementene kan styres og kontrolleres (Jacobsen, 2009). Teknologi kan kjøpes inn som administrative- og rapporteringsprogrammer, teknisk legges disse inn av installatører og det gis så opplæring. Nye rutiner for hvordan disse skal brukes og hva som skal inn gis i styringssystemet. Strukturer lages ved at nye avdelinger blir til og beslutningsmyndigheten blir der ledelsen sier. Alt dette kan gjøres kjapt og iverksettes til en gitt tid (Jacobsen, 2012).

2.3 Motivasjon

Med de endringer som nedgangen i oljenæringen nå presser frem mister mellomlederne ofte mange av de vanlige motiveringsfaktorer de har hatt tilgjengelig. Der er mange teorier og forsøk som tar for seg dette. Motivasjon defineres av Kufmann og Kaufmann (2009) side 93 slik «*Motivasjon: prosesser som setter i gang, gir retning til, og bestemmer intensitet i atferd*». I boken Mikkelsen og Laudal (2014) kap. 8 side 34 beskrives motivasjon med tre ord «*retning, intensitet og utholdenhet*». Her er første del i Kaufmann et al. (2009) sin definisjon «*setter i gang*», byttet ut med «*utholdenhet*» på slutten av sistnevnte. Drivkraften for å nå

dette målet kan være forskjellig, men kommer enten fra indre eller ytre motivasjon (Mikkelsen et. al. 2014).

I organisasjonspsykologien gjøres det en inndeling i fire hovedtyper av motivasjonsteorier, behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkarakteristika-modeller (Kaufmann et Kaufmann 2009). De to første teoriene er opptatt av individet i forhold til oppgaven. De to siste går mer på konteksten og jobben i seg selv. Jeg vil benytte meg av de to første teoriene for å se på hva som motiverer under en endringsprosess.

2.3.1 Motivasjonsteorier

Behovsteorier har en lang tradisjon i psykologien og har hatt som mening å finne frem til et sett grunnleggende behov som kan forklare hvorfor vi mennesker oppfører oss som vi gjør (Kaufmann et al. 2009). Disse teoriene ser på utøvende atferd som et resultat av grunnleggende behov, ofte biologiske eller behov som er til lærte over lang tid.

Behovsteoriene ser på hvilke behov som motiverer oss. Når vi har et behov som ikke er tilfredsstillt driver dette oss til å sett et mål som vi så jobber for å nå, slik at behovet blir tilfredsstillt (Kaufmann et al. 2009). Den mest kjente teorien her er Maslows Behovshierarki (Kaufmann et al. 2009). Her rangeres behovene fra lavest til høyest i fem hovedkategorier. Det nederste og mest grunnleggende behovet er *fysiologiske behov* som mat og husly. I jobbsituasjonen vil dette være lønnsbetingelser (Kaufmann et al. 2009). Den neste kategorien er *sikkerhetsbehov* som er at vi føler oss trygge fra fysisk og psykisk skader fra omgivelsene. I jobbsammenheng vil dette være at en har en fast sikker jobb der en ikke kan komme til skade (Kaufmann et al. 2009). Den tredje kategorien ifølge Kaufmann et al. 2009 er *sosiale behov* som er tilknytninger i partnerforhold og i form av venner og kollegier. Disse tre første behovene er det som blir kalt behov for underskuddsdekning, og må ifølge Maslow være dekket før de to siste behovene i hierarkiet kommer, behov for vekstmuligheter (Kaufmann et al. 2009). Det fjerde behovet i hierarkiet er *aktelse*. Her ligger personlig vekst og anerkjennelse for jobben en gjør fra kollegaer og ledere (Kaufmann et al. 2009). Siste og høyeste kategori er *selvaktualisering* som er mulighet til utvikling og selvrealisering (Kaufmann et al. 2009).

De kognitive teoriene ser på hvordan forventninger om måloppnåelse og belønning bidrar til motivasjon. En teori her er kognitiv evalueringsteori, her skiller en mellom ytre og indre motivasjon (Kaufmann et al. 2009).

Kaufmann et al. (2009), deler inn motivasjonen i to motivasjonssystemer; indre og ytre. Den ytre motivasjonen omhandler forhold som ligger utenfor selve jobbutførelsen, tradisjonelle belønninger som lønn, frynsegoder, stillingsendring osv. Det arbeidet medarbeideren utfører blir i dette systemet redskapet for å oppnå belønning. Den indre motivasjonen henter sin verdi fra selve utførelsen av arbeidet eller egenskaper i selve arbeidet. Her gjør forskerne Deci og Ryan en inndeling der de sier at indre motivasjon har sine røtter i to grunnleggende behov, nemlig behovet for kompetanseopplevelse og behovet for selvbestemmelse.

I Aslaug Mikkelsen et. Al. (2014) kap 8 side 34 kalles den indre motivasjonen for en motivasjon som kommer «*fra våre psykologiske behov og indre driv etter vekst*». Med andre ord blir en medarbeider som motiveres med indre motivasjon motivert bare av å utføre selve arbeidet. Også mulighet for å lære mer, videreutvikle seg innen fagfeltet sitt har vist seg å styrke den indre motivasjonen.

3 Metode

I denne oppgaven ønsker jeg å se på hvilke utfordringer ledere på nederste ledernivå i Statoil har hatt med effektiviseringsprosessen som blir gjennomført samt hvilke ressurser de har tilgjengelig i denne prosessen. I dette kapitlet vil jeg forklare hvordan jeg har valgt å samle inn data for å få svar på problemstillingen, samt hvorfor jeg har gjort de valg jeg har rundt metode, intervju og utvelgelse av intervju objekter, utvikling av intervjuguide og analyse av funn. Personene som intervjues vil heretter bli kalt informanter (Jacobsen 2005)

3.1 Metodevalg

Jeg har i denne oppgaven valgt å benytte meg av en case studie. Dette på grunn av at jeg ser på en organisasjon som befinner seg i en kontekst med turbulente omgivelser, og prosjektet er avgrenset i tid fra 2013 og frem til i dag. Når det gjelder metode har jeg valgt å bruke kvalitativ metode for å svare på min problemstilling. Dette fordi denne metoden er systematisk, men også gir rom for spontanitet. Jeg ønsker den fleksibiliteten som denne typen

metode gir for å kunne gjøre endringer underveis dersom det skulle være nødvendig. For å kunne benytte meg av denne fleksibiliteten ytterligere har jeg valgt å bruke individuelle åpne intervju som redskap for å samle inn data. Dette på grunn av at intervju gir god informasjon om informantens opplevelser, erfaringer og selvinnsikt på det valgte feltet (Thagaard 2013). Det er gjennomført seks intervjuer. Intervjuene er gjennomført med en og en informant. Ved å benytte denne metoden blir få enheter grundig analysert, noe som da kan sammenlignes med tidligere forskning for å se om opplevelsen mellomlederne har i forbindelse med effektiviseringen er i samsvar med hva tidligere forskning viser, altså en induktiv strategi med en individualistisk tilnærming (Jacobsen 2005). Jeg ønsker her å se om konteksten som organisasjonen befinner seg i nå gjør andre utslag enn tidligere forskning tilsier. På den andre siden begrenser metoden muligheten for å generalisere konklusjonen fra studien. Resultatet vil bare kunne si noe om de intervjuede mellomledernes utfordringer i endringsprosessen (Thagaard 2013). Funn vil kunne ha overføringsverdi til sammenlignende situasjoner.

3.2 Utvelgelse av informanter

Som beskrevet tidligere har jeg valgt å beskrive Statoil organisasjonen som Byråkratisk, men med avdelinger i organisasjonen som kan beskrives mer som en ekspert organisasjon, altså en hybrid organisasjon. De avdelingene som er med i undersøkelsene definerer jeg som en ekspertorganisasjon da disse består av kunnskapsarbeidere som jobber i prosjekter eller med operasjoner som krever at flere fagekspertter med høy utdanning og erfaring i sitt fagfelt, må samarbeide for å nå felles mål (Strand 2007).

Som beskrevet tidligere i oppgaven viser tidligere forskning at det er forskjell på hva som motiverer arbeidere i en ekspert organisasjon og arbeidere i en byråkratiorganisasjon (Strand 2007). For å kunne sammenligne eventuelle funn og etter hvert dra en konklusjon vil jeg derfor intervjuer mellomledere på samme leder nivå i organisasjon og fra avdelinger som jeg definerer ut fra Strand (2007) som en ekspert organisasjonen. Grunnen til at jeg har valgt informanter fra nederste ledernivå er at disse er de som kommuniserer og har personal ansvaret for «gulvansatte», samtidig er disse lederne de som har minst påvirkning på beslutningene rundt effektiviseringstiltakene som blir gjort av leder høyere opp i organisasjonen. Alle lederne har faglig ansvar, og jobber med faget sitt i tillegg til personalt ansvar. Jeg ønsker ikke å involvere medlemmer i STEP gruppen i min oppgave da disse er ikke ledere som iverksetter de faktiske tiltakene. Jeg har også utelukket lederne på

ledernivåene over L5/L6 da disse ikke har direkte personalansvar for arbeiderne på nederste nivå i organisasjonen.

Utvelgelsen av informanter er gjort tilfeldig ut fra organisasjonskart. Jeg har valgt å holde meg innenfor forretningsområdet TPD for å avgrense organisasjonen noe samt forenkle tillatelsen fra Statoil for å intervju de ansatte.

Jeg jobber selv ved en slik avdeling der alle i min avdeling har samme fagekspertise, men vi jobber inn mot forskjellige prosjekter som er satt sammen av flere personer med spesiell fagekspertise og alle må bidra inn i prosjektet for å nå prosjektets mål. For å unngå en undersøkelseeffekt, som er at eventuelle funn er skapt av undersøkelsen i seg selv, har jeg valgt å ikke intervjuet personer i min avdeling eller linje, samt heller ikke avdelingen som jeg jobber for i prosjekter.

Det ble gjennomført seks intervjuer, tre kvinner og tre menn. Fire av informantene har kontorsted i Stavanger mens to har kontorsted ved andre lokasjoner i Norge. To informanter har sine ansatte på samme lokasjon som sitt eget kontor sted, mens fire informanter har ansatte ved flere andre lokasjoner i tillegg. Det var også varierende hvor lenge informantene hadde sittet i stillingene på dette mellomledernivået, her varierte erfaringen fra 1 til over 10 års erfaring. 5 av 6 informantene hadde fått ny mellomleder stilling eller fått avdelingen sin endret i forbindelse med omorganisering som har skjedd på grunn av effektiviseringen.

3.3 Intervjuet

Intervjuguiden er i utgangspunktet laget i to deler med temaer i rekkefølge etter de to forskningsspørsmålene i problemstilling og med åpne spørsmål. Dette da jeg ønsker at informantene selv skal svare fritt, og ikke begrense dem ved å lede de mot utfordringer som jeg hadde forhånds definert. På tross av dette hadde jeg også i intervjuguiden stilt noen hjelpespørsmål eller lede ord for å kunne lede informantene mot mer spesifikke temaer som jeg mener ut fra teorier kan være utfordrende og som jeg vil ha med i studien. Dette for å sammenligne eventuelle funn med tidligere forskning.

Intervjuene ble tatt opp på lydbånd og senere transkribert. Dette for å kunne vie all oppmerksomhet til informantene under intervjuet, for enklere gi en korrekt gjengivelse av svar, og for etter transkribering lettere kunne sammenligne svar og uttalelser fra de forskjellige respondentene under analysen. Intervjuene ble gjennomført med direkte møte eller ved video møte med båndopptaker. Etter transkriberingen ble lydbåndene slettet.

Informantenes personvern og konfidensialitet er ivaretatt ved at alle er blitt anonymisert i besvarelsen. Det ble gitt mulighet for informantene å bruke personlig mail i korrespondansen og første gangs kontakt ble gjort muntlig. Informantene fikk et informasjonsbrev med samtykke erklæring for signering her det stod forklart at de til enhver tid kunne trekke seg fra prosjektet og at deres besvarelse da ikke ville bli tatt med videre.

Prosjektet er godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste i Bergen (NSD), og funnet meldepliktig her.

3.4 Analyse av funn

Svarene fra intervjuene ble først transkribert slik at det er enklere å kunne sammenligne svarene fra hver informant. Videre strukturerte jeg svarene skjematisk for å kunne sammenligne svarene på de forskjellige temaene med hverandre. Dette gjorde jeg med hjelp av hermeneutisk analyse, dette betyr ifølge Jacobsen (2005) at en bryter intervjuet opp i enkeltdeler og sammenligner svarene fra de enkelte spørsmålene med hverandre, dette for å se om en kan trekke ut enkelt deler som kan sammenlignes for så å se om en kan sette det sammen å se en helhet igjen. Og denne prosessen fortsetter til en har med alle elementene fra intervjuene. For en så ser om en kan binde det hele sammen til en konklusjon.

Med andre ord beskriver en det som en har fått fra hver enkelt respondentene, før en så strukturer og kategoriserer det og til slutt binder det hele sammen (Jacobsen 2005).

For å kategorisere svarene brukte jeg spørsmåls inndeling fra intervju guiden.

3.5 Metodens validitet og reliabilitet

Studiens validitet sier noe om at tolkningen av innsamlet data er gyldig i forhold til virkeligheten (Thagaard 2013). Jeg har i studien valgt ut relevant litteratur og teori fra tidligere forskning som bidrar til å belyse mine funn. Intervjuguiden som ble benyttet ble laget med åpne spørsmål rundt temaer fra relevant teori og ivaretar den definisjonsmessige validiteten. Funn i studien er gjengitt ved hjelp av sitater fra intervjuene for å kunne gi leserne mulighet til å forstå funnene. Litteratur og teori som er med i studien fra tidligere forskning er tatt med i studiens drøfting og belyser funnene. Informantene viste forståelse for temaene i intervjuguiden og alle hadde samme forståelse rundet dem. Jeg mener studien er valid og

belyser mellomledernes utfordringer i en organisasjons endringsprosess og ser på hvilke ressurser som er viktig for mellomlederne for å håndtere dem.

Reliabilitet er at studien er utført på en pålitelig måte (Jacobsen 2005). For at studien skal fremstå som troverdig er det viktig at andre forskere skulle kunne gjennomføre studien med samme metode og med samme resultat (Thagaard 2013). Dette mener jeg er ivaretatt med at alle mellomlederne som ble intervjuet er avdelingsledere på nederste ledernivå i organisasjonen, og er mellomledere på avdelinger som går under definisjonen ekspertorganisasjoner. Intervjuene ble derfor gjennomført av mellomledere som var innenfor fokusgruppen for studien. Intervjuene ble gjennomført i Statoil sine lokaler med en hyggelig og god tone som skapte tillit. Jeg fikk forståelsen av at informantene forsto spørsmålene som ble stilt og at de besvarte spørsmålene oppriktige og ærlige. Der var ikke noen forskjell på intervjuene om de var gjort via videomøte eller personlig møte. Informantene ble informert på forhånd om at besvarelsene er anonyme.

Det at jeg også jobber i samme organisasjon som informantene vil nok kunne ha satt preg på resultatene (Thagaard 2013). Jeg kjenner organisasjonen og endringsprosessen og kan derfor være forutinntatt på hvordan jeg tror mellomlederne oppfatter endringene. Dette mener jeg at jeg har tatt hensyn til da jeg ikke selv er ansatt i samme posisjon som informant. Jeg har videre valgt å stille åpne spørsmål under intervjuene, men med underspørsmål for å guide informantene innom alle teamene som er med i studien. For å få en best mulig analyse av svarene på hvert enkelt tema i forskningsspørsmålene ble disse satt opp skjematisk og svarene fra den enkelte informant ble satt inn. Dette for å enklere kunne analysere svarene videre med å finne likheter og for ikke å farge analysen med mine egne tolkninger.

4 Empiri/data

Jeg vil her ta for meg hovedfunnene fra forskningsspørsmålene, presentere og tolke disse for så å drøfte funnene fra hvert forskningsspørsmål samlet.

4.1 Presentasjon av funn, fortolkning og analyse av forskningsspørsmål nummer 1.

«Hvordan oppleves mellomlederrollen i endringsprosesser der målet er effektivisering og nedbemanning?»

Undersøkelsen avdekket følgende funn:

1. Mellomlederne opplever at endringsprosessen har ført til økte krav i forhold til effektivisering gjennom standardisering av arbeidsoppgaver samt en høyere andel pålagte arbeidsoppgaver
2. Mellomlederne følte at det var en utfordring at det i effektiviseringsprosessen er blitt et større fokus på målstyring. Det var blitt flere delmål som skulle rapporteres og presenteres regelmessig i organisasjonen.
3. Samtlige mellomledere ga uttrykk for at de hadde liten eller ingen påvirkning på endringsprosessene som kom fra ledelsen gjennom STEP. Når det gjaldt den faglige effektiviseringen på avdelingsnivå, hadde mellomlederne og deres medarbeidere noe påvirkning med at de kunne komme med faglige innspill og forslag til forbedringer her. Mellomlederne hadde ingen påvirkning når det gjaldt nedbemanningsprosessen.
4. Mellomlederne opplevde at det var viktig for medarbeiderne at de jobbet i et langsiktig prosjekt eller i en langvarig operasjon. Dette resulterte i at det ble opplevd som vanskelig å få medarbeidere til å bytte stillinger internt i selskapet når de jobbet i langsiktige prosjekter eller operasjoner. Når medarbeiderne opplevde at operasjonen eller prosjektet de jobbet med gikk mot slutten økte usikkerheten hos dem rundt sin jobbsituasjon.
5. I endringsprosessen opplevde mellomlederne at informasjon og kommunikasjonsprosessen er preget av tvetydighet og usikkerhet
6. Mellomlederne opplevde at medarbeiderne ikke forventet lønnsøkning under den pågående endringsprosessen

Funn 1.

Mellomlederne opplever at endringsprosessen har ført til økte krav i forhold til effektivisering gjennom standardisering samt en høyere andel pålagte oppgaver

Dette kom frem gjennom flere forskjellige utsagn fra mellomlederne. Mellomleder nr. 1 uttrykte dette slik, som er representativt for alle mellomlederne:

«på noen områder blir vi detaljstyrt, dere skal gjøre det sånn og sånn, uten at det passer for oss, det kan passe organisasjon A, men ikke B, men alle må gjøre det.»

Mellomleder nr. 2 uttrykte det slik:

«den største utfordringen synes jeg er at når vi har slike fokus (standardisering av arbeidsoppgaver/prosedyrer) så er det mye mindre tid til å gjøre det avdelingen selv synes er viktig, en blir mye mer diktert»

Mellomleder nr. 3 uttrykte seg slik når det gjaldt de oppgavene som avdelingen nå var pålagt å utføre:

«så det å gjøre ad-hoc oppgaver, forbedringsarbeid, har det ikke vært rom for. Det har bare vært å levere å springe litt etter»

Hun sa videre:

«når de spennende oppgavene kommer så er det ingen som lengre gidder å spørre om vi kan gjøre de, siden vi hele tiden må spørre (vår leder) om vi kan gjøre de eller ikke.»

Men det var også de som så en mer positiv side ved det å jobbe mer standardisert.

Mellomleder nr. 5 mente dette om å ha standardiserte arbeidsprosesser:

«det å ha templatere (standardiserte arbeidsprosesser) gjør det enklere for den enkelte av oss, du må jo uansett ha innhold som representerer det vi jobber med»

Hun sa videre dette:

«samtidig så kan vi hele tiden forbedre oss med å jobbe standardisert, være enda mer på når det gjelder risiko»

Jeg forstår funnet slik at for mellomlederne var erfaringen at endringsprosessen har iverksatt flere effektiviseringstiltak. Dette har medført flere pålagte oppgaver som skal gjennomføres, eller andre tiltak som skulle bidra til å spare penger. Flere arbeidsoppgaver er i større eller mindre grad blitt mer standardisert. For eksempel er typiske regnskapsoppgaver blitt standardisert.

For enkelte av mellomledernes avdelinger har standardiseringen blitt veldig styrende. Som sitatet fra en mellomleder sier er det ikke rom for de «spennende» oppgavene lengre, og mellomlederen sa videre at endringsprosessen hadde førte til at hun måtte ta fra medarbeiderne oppgaver de syntes var spennende og likte, og be dem gjøre mer rutinepregete arbeidsoppgaver. Den nye standarden sette her klare definisjoner på hva den enkelte ansatte skal utføre. Det blir rett og slett ikke tid til å gjøre de mer sjeldne og spennende arbeidsoppgavene da de ikke står beskrevet i de nye arbeidsprosedyrene. Medarbeiderne var

også redde for å standardisere seg selv fri for jobb, da noen arbeidsoppgaver ble meget forenklet og hvem som helst kunne utføre dem. Disse forenklete arbeidsoppgavene ble da overført til andre faggrupper. Dette skapte også misnøye hos de medarbeiderne som nå måtte utføre disse arbeidsoppgavene som de ikke ser på som en del av sin jobb.

Andre mellomledere følte at disse pålagte oppgavene som måtte gjøres tok all tid og at det ikke var tid til overs for å gjøre det avdelingen faglig mente var viktig for å effektivisere arbeidsoppgavene.

Disse motstridende svarene mener jeg kan forklares ved at noen avdelinger har fått utarbeide standardene som de skal jobbe etter selv. Mens andre avdelinger har fått nye ferdig laget standardiserte arbeidsprosedyrer, der noen av de tidligere arbeidsoppgaver er fjernet mens endel nye mer rutinepregede oppgaver er kommet inn som en del av effektiviseringen.

Standardiseringen blir da for noen avdelinger at selve arbeidsprosedyrene er nye. For andre avdelinger omfatter standardiseringen hvilke typer arbeidsoppgaver som skal prioriteres og hvordan disse arbeidsoppgavene skal utføres.

Jeg skjønnte også at mellomlederne syntes det var vanskelig å stå foran en avdeling med høy faglig kunnskap og si at slik og slik skal vi gjøre ting nå, når de som fagledere visste at dette ikke var den mest faglig effektive arbeidsmåten eller de beste faglige løsningene.

Enkelte av mellomledernes avdelinger syntes standardiseringen var til det bedre. Dette var avdelinger med et høyt arbeidspress, og der de jobber med ulike arbeidsoppgaver. Dette kan være å følge et prosjekt fra planleggingsfasen og til ferdig sluttprodukt, eller at medarbeiderne følger flere prosjekter med samme type arbeidsoppgaver.

Her gjør standardiserte prosesser at arbeidspresset ble mindre da de setter en forhåndsbestemt struktur på hvordan en skal jobbe gjennom prosjekter ved at det for eksempel blir satt delmål som må nås underveis.

For disse avdelingene er arbeidsoppgavenes natur slik at standarder setter retning og forenkler, mens hovedoppgavene må uansett gjøres og måten de blir utført på varierer ut fra typen prosjekt.

Funn 2.

Mellomlederne følte at det var en utfordring at det i effektiviseringsprosessen er blitt et større fokus på målstyring. Det var blitt flere delmål som er satt av organisasjonen som skulle rapporteres og presenteres regelmessig i organisasjonen. Dette er typisk tall som settes i systemer for å måle resultatene til avdelingene og se de opp mot arbeidsmålene som er gitt fra sentralt hold i selskapet. Over tid ble dette opplevd som demotiverende og utmattende. Dette var noe som både traff mellomlederne og medarbeiderne og som skapte merarbeid som de ikke helt så meningen med. Mellomleder nr. 2 beskrev følgende som kan være representativ for alle mellomlederne slik:

«det er jo greit med «now your nubers», men en må jo kunne begrense seg til relevante tall og ikke alle mulige tall som er helt irrelevant»

Han sa videre:

«nå har det blitt et spørsmål om alle slags summer som ingeniørene ikke har et forhold til når de er midt inne i regnestykket, og delsummene som kommer gir ikke noen mening på totalen»

Mellomleder nr. 2 sa det om prosessen rundt effektiviseringen:

«hvis en har forbedringsprosjekter så må de engang slutte, de må ikke bare komme med nye, og slik er det her og. Nå er det fem eller seks prosjekter som går, og det begynte med tre, så nå må de snart avslutte noen. Det går ikke i lengden»

Mellomleder nr. 6 beskriver her fokuset på at de personlige målene som hver enkelt medarbeider har må gjenspeile de mål som er satt av toppledelsen:

«er mye mer fokus på dette, alle må ha det med i personlige mål, og alt skal stå der ... er mer fokus på det, ja.»

Han beskrev videre følelsene rundt det økte trykket på å rapportere slik:

«så vi sender ukesrapporter på det viktige du har gjort, det er jo et press på å levere, i den måneden sparte vi en milliard, i denne sparte vi det, og om vi over en tid ikke leverer er jeg redd for at noen skal begynne å se på om den avdelingen ikke har livets rett.»

Han sa videre:

«selv om vi er ledere ... og ja, det er en del av jobben, men nå blir det bare mer og mer av det (rapportering som følge av målstyring)»

Dette funnet tolker jeg slik at der under effektiviseringsprosessen har blitt en økning i antall rapporter som skal leveres med oppdaterte tall og måloppnåelse i forhold til gitte effektiviseringsmål fra toppledelsen. Det er også et økt fokus rundt hvordan hver enkelt medarbeider skal jobbe for å nå disse tallene.

Jeg fikk en forståelse av at siden nedgangen i oljenæringen, har de som eide prosjektene fått en større interesse for gjennomføringen. De ønsker nå å være mye tettere på arbeidsprosessene og ha mer kontroll underveis. Dette har ført til at det ble spørsmål om tall og andre detaljer som ble ansett som unødvendige av medarbeiderne på dette nivået, når det gjaldt det totale bilde på oppgavene som avdelingen utførte. Dette er tall som for eksempel er delmål i budsjettet, fremdriftsplaner på tid, og hvordan en ligger an i forhold til disse, og besparelser som skal gjøres i forhold til opprinnelige planer.

Mellomlederne begynte også å føle at det var nok endring for avdelingene. Det at det til stadighet kom nye måltall og nye prioriteringer, trodde de snart ville virke mot sin hensikt.

Funn 3:

Samtlige mellomledere ga uttrykk for at de hadde liten eller ingen påvirkning på endringsprosessene som kom fra ledelsen gjennom STEP. Når det gjaldt den faglige effektiviseringen på avdelingsnivå, hadde mellomlederne og deres medarbeidere noe påvirkning med at de kunne komme med faglige innspill og forslag til forbedringer her. Mellomlederne hadde ingen påvirkning når det gjaldt nedbemanningsprosessen.

Et sitat fra mellomleder nr 2 kan være representativt for alle intervjuobjektene:

«men når en har en samling med folk som er spesialister og fagledere så må en jo kunne forvente seg at de i større grad hadde blitt spurt til råds om hva som burde ha vært fokusområder, det har i liten grad vært slik.»

Mellomleder nr. 5 beskriver tiltakene slik:

«da bruker vi en del tid på å gå gjennom og omsette det som kommer av strategier og tiltak ovenfra, og omsette dette til; hvordan er dette relevant for oss.»

Når det gjelder nedbemanningen sa samtlige mellomledere at de hadde ingen påvirkning på de styringene som kom fra selskapets ledelse angående endringsprosessen, samt at de hadde ingen medvirkning når det gjaldt vurdering av eventuelle søknader på sluttpakker. Svarene her tolket jeg slik at mellomlederne hadde påvirkning på de faglige effektiviseringene, det vil

si hvordan avdelingene faglig skulle løse arbeidsoppgavene. Her kunne avdelingene for eksempel få pålegg om prosentvise forbedringer på kostnader, tidsbruk på planleggingen og på gjennomføring av forskjellige typer operasjoner. Det ble også for enkelte mellomledere gitt en del føringer på hvilke arbeidsoppgaver som skulle prioriteres og hvilke som ikke skulle utføres, mens andre fikk prosedyrer som klart viste hvilke arbeidsoppgaver de skulle utføre og hvordan disse skulle gjennomføres. Alle avdelingene har fått beskjed om aktiviteter som ikke er mulig å gjøre lengre eller at det har blitt nye, strengere godkjenninglinjer på aktiviteter som reiser, offshore turer, sosiale samlinger og kursing.

Funn 4:

Mellomlederne opplevde at det var viktig for medarbeiderne at de jobbet i et langsiktig prosjekt eller i en langvarig operasjon. Dette resulterte i at det ble opplevd som vanskelig å få medarbeidere til å bytte stillinger internt i selskapet når de jobbet i langsiktige prosjekter eller operasjoner. Når medarbeiderne opplevde at operasjonen eller prosjektet de jobbet med gikk mot slutten økte usikkerheten hos dem rundt sin jobbsituasjon.

Mellomleder nr. 4 uttrykte dette om hvordan det var å få medarbeiderne til å søke nye jobber i selskapet:

«og det er litt sånn spesielt, folk føler seg trygge og vil egentlig ikke slutte (i nåværende avdeling/prosjekt)»

Denne mellomlederen sa videre:

«det er så lett at de bare blir der det er stabilt og trygt, og tenke at her skal jeg sitte i 5 år»

Mellomleder nr. 6 sa dette om det å ha et spesielt prosjekt eller operasjon å føre arbeidstimer mot:

«ved månedslutt er det viktig å ha et prosjekt å føre arbeidstimer mot»

Mellomleder nr. 1 forklarte med dette eksemplet hvordan en medarbeider som var blitt oppfordret til å få opplæring i en ny faglig retning hadde tolket den oppfordringen:

«.. da lurte han på om det lederen egentlig hadde ment var at han var mer robust til å få seg ny jobb når han fikk sparken, om han da kunne få seg en jobb igjen siden han da hadde blitt tverrfaglig»

Jeg tolker disse utsagnene slik at mellomlederne merket at medarbeiderne som jobbet for prosjekter med en lang tidshorisonst følte seg tryggere på at de hadde en sikrere jobb enn de som jobbet med prosjekter med kortere tidshorisonst. Det kom mer spørsmål om hva som skjer videre i effektiviseringen og rundt nedbemanningen fra de som ikke hadde et prosjekt å følge og fra de som jobber i prosjekter som nærmer seg slutt.

Det er selskapets policy at personell skal rullere i selskapet for å spre erfaring og videre utvikle medarbeiderne gjennom å lære nye oppgaver. Dette var blitt vanskeligere nå da denne type oppfordring fort ble tolket som at medarbeideren ikke hadde plass eller ikke var ønsket i sin nåværende avdeling.

Et av virkemidlene i nedbemanningsprosessen var å bemanne ledige stillinger i selskapet med personell fra andre avdelinger som har overskudd av ressurser. Her opplevde flere mellomledere at når de foreslo andre typer stillinger som kunne være interessante for videre utvikling, ble dette fort oppfattet som om at de ikke kunne jobbe på den avdelingen de var nå. Enkelte av mellomlederne sa at medarbeiderne var redd for ikke å ha meningsfylte arbeidsoppgaver, mens andre mellomledere sa at medarbeiderne hadde begynt å diskutere ansiennitet og hvem som måtte gå om det ble oppsigelser med det som grunnlag.

Dette mente de da hadde gitt det utslaget at medarbeidere ønsker å være i de prosjektene som har lang tidshorisonst eller på annet vis fremstår som sikre, og at de som var på slike såkalte sikre prosjekter har en større motstand til å frivillig forlate de ettertraktede, langvarig prosjektene.

Funn 5.

Under endringsprosessen opplevde mellomlederne at informasjonen og kommunikasjonsprosessen er preget av tvetydighet og usikkerhet

Informasjonen som kom angående STEP fra øverste ledelse var enten generelt for selskapet eller gjeldene for enkelte forretningsområder i den.

Mellomleder nr. 4 beskrev følgende om hvordan mellomlederne fikk informasjonen:

«Så kommer gjerne informasjonen slik; i morgen kommer denne informasjonen på Entry (selskapets intranett), man får jo knapt tid til å lese det selv før spørsmålene kommer og da forventer de lissom at du vet mer enn det som står der, men det gjør du ikke, det er en litt ubehagelig følelse.»

Mellomlederen sa videre:

«Jeg har jo lyst å fortelle og dele det jeg vet, men så vet jeg ikke noe.»

Mellomleder nr. 1 sa dette om å informere avdelingen sin om nye muligheter til å søke sluttpakker, rett etter at de som hadde søkt i siste runde hadde fått avslag:

«hva sier en nå til avdelingen? Og igjen så regnet jeg jo med at vi ikke ville få pakke nå heller»

Når det gjaldt informasjonen mellomlederne ga videre til sine medarbeidere opplevde mellomleder nr. 1 at de måtte være veldig klar i kommunikasjonen. Han følte at det han sa ble tolket på ulike måter av medarbeiderne:

«.. noen assosiasjoner til forelskede tenåringsjenter som tolker signalene fra guttene»

Jeg tolket det mellomlederne sa slik at i nedbemanningsprosessen fikk mellomledere informasjon kvelden i forveien at det ville komme tilbud på sluttpakker neste dag på intranett. De fikk da den samme informasjonen som medarbeiderne fikk neste dag. Her fikk jeg forståelsen av at mellomlederne gikk nøye igjennom den informasjonen de fikk for å danne seg et bilde på hva dette betydde for deres avdeling. De tenkte igjennom hvilke spørsmål som kunne komme og prøvde å forutse hva avdelingen ville fokusere på. Det å ha tid nok til denne prosessen var for de mindre erfarne mellomlederne viktig. De ønsket de hadde lengre tid til å forberede seg. De trengte tid til å finne svar på de spørsmål de selv hadde, samt de spørsmål som de forventet å få fra sine medarbeidere. Spesielt hvem som fikk tilbud om pakker var for mellomlederne vanskelig å definere. Særlig da det kort tid i forveien var blitt tilbudt sluttpakker til deres avdelinger og de medarbeiderne som søkte da hadde fått avslag. Det ble i informasjonen som kom ut ikke oppgitt et antall medarbeidere som det skulle nedbemannes med på avdelingsnivå. Noe som gjorde det vanskelig for mellomlederne å kunne si noe om hvor langt en var kommet i prosessen. Det at mellomlederne ikke hadde noe informasjon ut over det som ble gitt til alle ansatte, gjorde at medarbeiderne trodde mellomlederne visste mer om det som skulle skje enn da sa.

Funn 6

Mellomlederne opplevde at medarbeiderne ikke forventet lønnsøkning under den pågående endringsprosessen.

Mellomleder nr. 2 sa dette:

«nå sammenligner ingen lønnen sin med sidemannen, men med de som ikke har jobb»

Og mellomleder nr. 6 sa:

«i år har det ikke vært noe lønns snakk i det hele tatt, noe som er veldig merkelig, (...), men det har vært stille alle veier (ingen snakker om det i noen sammenhenger)»

Mellomleder nr. 5 kommenterte det slik:

«Folk er motivert til å stå i jobbene sine nå, det er i alle fall veldig lite klaging. Før var det litt mer «dårlige lønnsoppgjør» og andre diskusjoner som måtte tas om ting de var misfornøyd med. Men de er ikke nå»

Når det gjelder lønn sa alle mellomlederne at det var ikke noen som nå under sist personal samtale som forventet lønnsøkning. Dette temaet var ikke noe som ble tatt opp fra medarbeidernes side. Dette var annerledes for under ett år siden, da var dette et tema som var mer oppe til diskusjon. Det var på det tidspunktet forventninger med begrunnelse både ut fra egen innsats og ut fra hva kollegaene tjente at en skulle ha høyere lønn. Dette tyder på at det i denne perioden av effektiviseringen ikke er noen forventninger til økning i lønn fra medarbeiderne. Dette trodde mellomlederne kom fra at alle visste om nedgangen i oljemarkedet og den store mengden av arbeidstakere som var blitt permittert og/eller oppsagt i andre bedrifter i næringen. Der var en forståelse fra alle i avdelingene at når en skal spare og få ned kostnader, er ikke lønnsøkning noe en ber om.

4.1.1 Analyse av funn til Forskningsspørsmål

Mellomledernes rolle i sine avdelinger vil være som Hope (2015) kaller en «oversetter». Her må mellomlederen implementere de endringene i struktur og prosedyrer som kommer blant annet som standardisering og pålagte oppgaver som skal prioriteres, slik toppledelsen ønsker. Med andre ord har de flere funksjoner i endringen der de skal endre arbeidssettet og implementere de endringer som kommer (Hope 2015). Funksjonene vil være å definere hvordan den nye hverdagen skal være, innføre nye prosedyrer, gi opplæring og få avdelingen til å fungere med endringene implementert. Før mellomlederen kan iverksette dette må han forstå de endringene som kommer. Mellomlederen må gjøre det som Hope (2015) kaller for å internalisere. Her må mellomlederen gjøre endringen til sin egen, noe som innebærer å forstå konsekvensene den har for seg selv og for sine medarbeidere og avdelingen som en helhet. Endringen må «make sense» for både mellomleder og medarbeidere (Hope 2015). Sensegiving er at lederen forklarer og gir endringen mening for sine medarbeidere som da er sensemaker, altså at noe gir dem mening. Disse rollene må så byttes slik at kommunikasjonen

går frem og tilbake slik at mellomlederen har forsikret seg om at hele avdelingen har samme oppfatningen av endringene og hvorfor de skjer, og hva endringene har som konsekvens for den enkelte ansatte (Hope 2015).

I de fleste avdelingene som er med i prosjektet har medarbeiderne blitt innlemmet i denne endringsprosessen med at de har fått vært en del av effektiviseringen ved å bruke sin faglige kunnskap til å gjennomføre effektiviseringer i arbeidsmetoder og arbeidsmåter. Da det overordnede målet har vært å spare kostnader har også disse avdelinger fått pålagte oppgaver som skal prioriteres og andre oppgaver som ikke lenger skal utføres, samt andre føringer på hva de kan gjøre og ikke gjøre lengre. Andre avdelinger har fått ferdig standardiserte arbeidsprosedyrer som skal følges og som beskriver nøyaktig hva som er deres arbeidsoppgaver og med lite fleksibilitet ut over dette. Om en ser på hvordan Sandvik (2011) definerer hva kunnskapsarbeid er, ser en at konteksten må være autonom. Slik beskriver Sandvik dette begrepet autonom i «*Ledelse av kunnskapsarbeid.*» (2011 side 57): «*frihet til å planlegge arbeidet, frihet til å velge arbeidsmetode og frihet til å ta beslutninger som vedrører egen arbeidssituasjon.*»

Vi ser her at det å standardisere og pålegge arbeidsmetoder eller -oppgaver vil bryte med Sandviks (2011) teori. Om vi så ser videre på hvilke leder stiler Sandvik (2011) beskriver som passer best til å lede kunnskapsarbeidere, beskriver Sandvik (2011) at selvledelse og transformasjonsledelse er det som er mest effektivt ved autonome arbeidssituasjoner. Dette kan forklare misnøyen som var i de avdelingene som hadde fått pålagt prioriteringer av arbeidsoppgaver, arbeidsmetoder og en begrenset autonomitet.

Dette kan en se ved de avdelingene som følte de hadde mistet de interessante oppgavene og hadde fått pålagt nye oppgaver som var mer rutinepreget, at her hadde endringen ført til misnøye. Her hadde de jo mistet den autonome konteksten. I de avdelingene som har fått vært med på å utarbeide standarder selv ved å bruke fagkunnskapene sine og fått frihet til å finne den mest effektive og minst kostbare arbeidsmetoden var mer fornøyd med standardiseringen. Det vil ligge naturlig for de som utarbeider standarder selv å kunne oppdatere og effektivisere arbeidsmetodene videre, mens der standarden er utarbeidet av andre og så pålagt avdelingene, vil dette kunne være vanskeligere.

En økt standardisering kan gjøre det enklere å øke rapporteringen av delmål og annen ønsket informasjon. Gjennom standardisering settes det enklere mål som skal nås, og disse skal rapporteres i gitte systemer for måling av resultater (Strand 2007).

Når en ser på strategien som er benyttet for endringen i Statoil kan den forklares med Jacobsen (2012) strategi E. Denne strategien går ut på at en i endringsprosessen endrer strukturer og strategier, og endringen måles her i tall som blir satt av toppledelsen i organisasjonen (Jacobsen 2012). Det som Hatch (2004) kaller for operative tall eller konkrete tall. Denne strategien blir ofte sett på som en god strategi da den hurtig gir såkalte «sanne» tall i resultat som da viser om endringen er effektiv eller ikke. For å få denne hurtige tilbakemeldingen må det rapporteres tall. Ledere på flere nivåer og i flere avdelinger vil vite resultatet av endringen underveis og vil derfor ha tall som for dem forteller dem det. I endringsprosessen ble effektiviseringsmål satt som operative mål av toppledelsen gjennom STEP, og som skal definere den retningen som organisasjonen skal gå mot. Målene i Statoil blir kommunisert ut i organisasjonen gjennom et prestasjonsmålings program som i Statoil kalles «Ambition to Action». Her settes overordnede mål av toppledelsen, og så forventes det at disse går igjen nedover i hele organisasjonen og skal også gjenspeiles i de ansattes individuelle mål. Mikkelsen et al (2014) beskriver to typer mål, prestasjonsmål og læringsmål. Toppledelsens operative endringsmål i Statoil kan beskrives som prestasjonsmål da disse hovedsakelig er satt i tall, men de skal også gjenspeiles i læringsmålene til medarbeiderne. I Mikkelsen et al (2014) beskrives overordnede mål med at de skal gripe hjertet og engasjere medarbeiderne, noe som det ut fra intervjuene ikke virket som helt stemte med medarbeiderne i avdelingene til de fleste mellomlederne, der flere ikke skjønnte hvorfor enkelte tall skulle rapporteres.

Slike prestasjonsmålings programmer er typisk brukt i transformasjonsledelse der mål blir satt i forbindelse med beskrivelse av hva som er forventet av medarbeiderne og dermed hva de skal belønnes ut fra (Sandvik 2011). Faren med transformasjonsledelse er ifølge Sandvik (2011) at medarbeiderne bare gjør det som forventes og som gir maksimal belønning. Med andre ord er det ikke sikkert at de ansatte yter maksimalt. Når en har en slik type ledelse må belønningen fremstå som attraktiv og rettferdig for at medarbeiderne skal yte maksimalt. Dette stemmer også med det Mikkelsen et al (2014) sier om mål som blir oppfattet som enkle og ikke smarte, fort oppfattet som en standard og oppfordrer ikke til noen som helst videre innsats ut over dette.

Dette ser en ikke trenger å være tilfelle under endringsprosessen i avdelingene som er med i dette prosjektet. Her var motivasjonen for faglig forbedring stor under endringsprosessen. En av mellomlederne forklarte at de ansatte hadde reagert på at de skulle forbedre operasjoner eller arbeidsprosesser med først en prosentsats for så å måtte forbedre opp til et nytt måltall.

Medarbeiderne skilte ikke mellom hvor mange prosent de effektiviserte, men effektiviserte så mye som mulig.

Når dette blir opplevd som en utfordring av mellomlederne kan det være at dette ikke er kommunisert ut i organisasjonen om hvorfor akkurat disse tallene er viktig å rapportere. Disse måltallene har ifølge mellomlederne blitt flere gjennom effektiviseringsprosessen. Om en ser på Jacobsens (2012) beskrivelse av endringens drivkrefter Perspektiv 4 «Endrings som Dialektisk prosess – interessekonflikt som drivkraft» kan en slik økende rapportering av måltall vil da kunne være en konsekvens av at de som til enhver tid sitter med mest makt bestemmer hvilke tall som skal rapporteres. I følge Jacobsen (2012) endrer dette maktbilde seg og fører dermed til endringer.

Som hovedfunn 3 sier opplevde mellomlederne på nederste nivå at de ikke hadde noe innvirkning på de endringene som var blitt iverksatt, og at flere av endringstiltakene opplevdes slik at de ikke hadde noen effekt på mellomledernes avdeling når det gjelder å jobbe mer effektivt og dermed kutte kostnader. Jeg mener en kan se på Statoil som en byråkratisk organisasjon. I Kapittel 2.1.1 beskriver jeg hvordan Strand (2007) sier hva som kjennetegner en byråkratisk organisasjon, og her mener jeg Statoil har mange likhetstrekk. Organisasjonen har et autoritært hierarki, toppledelsen i Statoil er tydelig definert og ledernivåene ned til nederste mellomleder på nivå 5 og 6 er klare. Videre har organisasjonen tydelig struktur med prosedyrer som beskriver spesialiserte arbeidsprosesser som har klare eiere. Organisasjonen har et prestasjonsmålings program som setter en klar målstyring, har fagavdelinger og fagspesialister. Disse fagavdelingene består av kunnskapsarbeidere og er mer som små ekspert organisasjoner å regne. I disse små organisasjonene er det faget og kundens ønske som er i fokus. Også Sandvik (2011) definerer kunnskapsarbeid mye likt som Strand (2007) beskriver ekspert organisasjon og her er det en autonom kontekst som er rammen for denne typen arbeid.

Som Strand (2007) beskriver kan det i organisasjoner som er bygd opp som hybride organisasjoner (nettverksorganisasjoner) oppstår en motsetning der avgjørelser som blir tatt for hele organisasjonen av toppledelsen, ha en motsatt ønsket effekt på enkelte avdelinger i organisasjonen (Strand 2007). Spesielt de avdelingene som er mer som ekspertorganisasjon å regne. Som Strand (2007) beskriver har toppledelsen i den byråkratiske organisasjonen oppgaven med å holde lov og orden i organisasjonen og lede den mot det som er best for bedriften som helhet samt gir best utbytte for eierne. Som beskrevet i Strand (2007) kan det som ledelsen i byråkratiet ser som det beste for organisasjonen som helhet fort ha liten, ingen eller motsatt effekt for enkelte avdelinger (ekspert organisasjonene) i selskapet. Når det

kommer til en mellomleders rolle i en endring blir den av Ole Hope (2015) delt inn i flere elementer. En av disse er kommunikasjon, Hope beskriver det som den viktigste rollen en mellomleder har. Ikke bare ned til sine medarbeidere, men også sideveis og oppover i organisasjonen. Hope beskriver at mellomlederen har en koordineringsrolle når det kommer til endringer. Ikke bare skal mellomlederen kommunisere informasjon nedover til sine medarbeidere og se til at de har den samme oppfatningen av endringene som ledelsen, men også gi føringer tilbake til toppledelsen slik at beslutningsgrunnlaget som er til bedriftens beste, kommer fra de som har den nærmeste erfaring fra produksjonen av varene eller kontakten med kundene. Dette innebærer å gi tilbakemeldinger til ledelsen om hvilke effektiviseringstiltak som vil gi/gir det beste resultatet for den aktuelle avdelingen (Hope 2015). Når det så kommer til å kombinere disse elementene, at toppledelsen tar beslutninger som skal gagne hele bedriften og det å høre på hva som er mest effektivt for hver enkelt avdeling, kan det være en utfordring i en så stor organisasjon. Tiltakene som kommer kan oppfattes å være motstridige og dermed oppleves for den enkelte mellomleder som at de ikke blir lyttet til. Det som blir viktig her er da at grunnlaget for beslutningene blir kommunisert slik at mellomlederne får en forståelse for hvorfor beslutningene er tatt og dermed lettere kan forklare dette til sine medarbeidere. Rørvik (2007) beskriver dette som kontekstualisere. Med dette menes at en tar noe som er generelt og omsetter det til sin kontekst slik at det passer strukturen og arbeidsoppgavene i den spesifikke avdelingen. En omsetter abstrakte tiltak fra toppledelsen til mer og mer konkrete tiltak etter hvert som de går nedover i organisasjonen (Rørvik 2007). Dette ser en også ut fra svarene til mellomleder nr. 5 som kommenterte at de brukte en del tid på å omsette de abstrakte tiltakene fra ledelsen til mer konkrete tiltak for deres avdeling.

De som jobbet i prosjekter/operasjoner med lang tidshorisonst følte seg sikrere enn de som jobbet for prosjekter/operasjoner som nærmet seg slutten eller ikke var dedikert til prosjekter. Det var ikke noe problem å motivere medarbeidere til å søke stillinger i de nye langsiktige prosjektene, men de medarbeiderne som satt i et prosjekt eller en operasjon som de anså som sikker var det en større motvilje.

Dette funnet tolker jeg direkte mot det å ha en sikker jobb. Selv om Statoil hele tiden har sagt at de ønsker å håndtere nedbemanningen med frivillighet, virker det som der ligger en redsel hos medarbeiderne for å miste jobben.

Om vi ser dette opp mot Maslows behovspyramide ser en at det å ha en jobb som gir familien inntekt, som igjen gir hus og mat, er ifølge Mikkelsen et. al. (2014) et behov som ligger på de

to nederste trinnene i pyramiden. Det betyr ifølge Maslow, at disse behovene er de som er viktigst for oss mennesker å få oppfylt først, og andre behov som er høyere i pyramiden kommer i andre rekke. Når en da føler at grunnlaget for å få oppfylt disse behovene står i fare ved at en kan miste jobben, vokser utryggheten og andre behov blir ikke så fremtredende. Spesielt merkes dette i de avdelingene som er lokalisert på Vestlandet der også nedgangen i oljebransjen har vært størst. Dette har nok også ført til at medarbeiderne her føler at dette kan ramme dem også da de fleste her kjenner noen, eller har familiemedlemmer som har mistet jobben.

Det at de ansatte føler de må ha et prosjekt som de kan skrive at de jobber med når timelister skal fylles ut og sendes inn ved månedsslutt tolker jeg slik at de vil rettferdiggjøre sitt arbeid og vise at de bidrar. Her kan en og se på hvordan selskapet har kommunisert hvordan overtallighet skal behandles. Hvilken informasjon blir gitt til mellomlederne for å gi videre til sine medarbeidere.

Når det gjelder kommunikasjon og informasjon er dette et eget funn. Alle mellomlederne følte at den informasjonen som kom angående effektiviseringen og endringene som skal iverksettes i den forbindelse var veldig generell. Informasjonen ble kommunisert til mellomlederne dagen/kvelden før den gikk ut til alle ansatte. Og den informasjonen som ble gitt var meget generell. Dette gjorde det vanskelig å kunne gi informasjon videre til medarbeiderne som spesielt i nedbemannings spørsmål, ofte hadde behov for mer eksakte tall som gjaldt for dem. Også direkte tiltak som ble iverksatt hadde forskjellige innvirkninger på de forskjellige avdelingene i organisasjonen, og enkelte tiltak måtte for noen av avdelingene gjøres om slik at de traff dem. Mens andre avdelinger følte at de tiltakene som de ble pålagt hadde direkte motsatt effekt enn det som var ønskelig. Som mellomleder i en endring er det ifølge Hope (2015) viktig at informasjonen som kommer «make sense». Det er her viktig at mellomlederen har forstått endringen (sensemaking) og at den dermed kan kommuniseres (sensegiving) videre slik at alle sitter med samme oppfatning av endringene, samt at medarbeiderne også forstår hvorfor den kommer. Flere av mellomlederne som ble intervjuet følte de ikke hadde fått nok informasjon da de hadde selv spørsmål de ønsket svar på. Dette sammen med at sluttpakker ble tilbudt rett etter at medarbeidere hadde fått avslag på søknader bidro også til at informasjonen de måtte gi ikke føltes troverdig. Det at de ikke hadde noen innvirkninger på endringene kan tyde på enveiskommunikasjon, noe som vanskelig gjør sensegiving/-making da denne enigheten oppstår ved rollebytte ved at en stiller spørsmål frem og tilbake til alle sitter med en tilnærmet lik forståelse. I følge Hope (2015) er kommunikasjon en stor del i alle funksjonene/rollene en mellomleder har i en

endringsprosess. Om ikke mellomlederne selv har forstått budskapet klarer de ikke å kommunisere med sine medarbeidere slik at det blir sensegiving/-making. Medarbeiderne vil ikke klare å forstå hva mellomlederen vil frem til om ikke kommunikasjonen er klar og forståelig.

Også hovedfunn 6 med at ingen av medarbeiderne forventer lønnsøkning mener jeg kan ses opp mot behovsteorier innen motivasjon. Det å beholde jobben og dermed sikre inntekten de i utgangspunktet har, er viktigere for medarbeiderne enn belønninger og høyere status gjennom høyere lønn (Kaufmann et.al. 2009). Gjennom å beholde jobben og inntekten opprettholdes tilfredsstillelsen av de grunnleggende behovene en har for mat, hus og andre fysiske behov. Det virker også ut fra intervjuene som der er en ydmyk holdning mot det å ha en jobb i en tid der de fleste kjenner noen, eller har nær familie som har mistet jobben i oljenæringen. Dette kan vises ved at en ikke etterspør lønnsjustering og dermed viste velvilje til å moderere seg og dermed få en positiv tillit hos ledelsen.

4.2 Presentasjon av funn, fortolkning og analyse av forskningsspørsmål nummer 2.

«Hvilke ressurser har mellomlederne tilgjengelig i organisasjonen i den pågående endringsprosessen?»

Undersøkelsen avdekket følgende funn:

1. Mellomlederne opplevde at sin egen rolle som personal leder er en viktig ressurs for dem i gjennomføringen av endringsprosessen.
2. Mellomlederne opplevde at den indre motivasjonen hos seg selv og sine medarbeidere var en viktig ressurs i endringsprosessen
3. Mellomlederne opplevde at egen leder og ledergruppe var viktige ressurser for dem i endringsprosessen

Funn 1

Mellomlederne opplevde at sin egen rolle som personal leder er en viktig ressurs for dem i gjennomføringen av endringsprosessen

Mellomleder nr. 1 beskrev dette slik:

«den neste fasen (nedbemanningen) treffer mer personer, for en del føler usikkerhet rundt jobben sin, da må vi som ledere trykke på en del knapper vi ikke bruker like mye, vi er vant til

effektivitet og fremdriftsfokus, og så må en plutselig være et medmenneske og en leder på et annet plan»

Mellomleder nr. 5 beskrev det slik:

«men jeg har nok fulgt med på de ansatte om der er noen som må følges opp mer, om der er noen det ikke går greit for, en må jo få med alle, også de som ikke sier noe, en må få alle i tale»

Videre beskrev denne mellomlederen hvordan hun jobber for å støtte sine medarbeidere faglig:

«at jeg gjør dem i stand til å finne frem detaljer og info raskt. Skape nettverk for dem.»

Mellomleder nr. 6, sa med et smil om det å gi ros:

«så må en gi dem et klapp på skuldra når det går bra, det motiverer og!»

Jeg tolker disse utsagnene slik at mellomlederne i endringsprosessen måtte bruke rollen som personal leder mer aktivt. De måtte inn på det personlige plan og forstå hvordan endringene som kom påvirket medarbeiderne, og lese hver enkelt medarbeiders behov for oppfølging. Det ble viktig å sørge for at medarbeiderne skjønnte hva som var på gang, og hva dette betydde for dem personlig, for avdelingen og selskapet som helhet. Men også det å kunne gi positive tilbakemeldinger, ros, til den enkelte medarbeider for å hjelpe dem med å bygge opp selvbildet og få selvtillit i jobben ble viktig.

Også den delen av lederrollen som går på å videreutvikle medarbeidere faglig og å kunne være med å planlegge og hjelpe dem videre i karriere var en viktig del av personal leder rollen i endringsprosessen, da det å få medarbeidere til å søke nye utfordringer i andre stillinger var viktig for å nå målet med nedbemanningen.

Jeg skjønner det slik at lederne synes det er vanskelig å holde på et godt arbeidsmiljø innad i avdelingen når det er usikre tider i bransjen. Spesielt virket det som de kontorene som holder til på Vestlandet, der de har merket mest til nedgangen i oljenæringen, har behov for å øke samholdet og snakke sammen i uformelle forum.

Dette gjorde at enkelte mellomledere så på det å øke team følelsen som viktig med å møtes sosialt. Dette ble viktig nå for å gi en slags belønning tilbake til medarbeiderne og avdelingen, dette gjaldt spesielt for de avdelingene der alle jobbet på samme lokasjon og mulighetene for å gjøre noe sammen var tilstede uten at der kom reisekostnader.

Mellomlederne følte generelt at den faglige kompetanse som avdelingen innehar var blitt mer etterspurt for å finne løsninger som får ned kostnadene gjennom å effektivisere arbeidsmetoder, i motsetning til før da oppdragene avdelingene fikk var mer fastlåste når det gjaldt utstyr og metoder fra bestillers side, så var det nå friere hender til å foreslå faglig bedre løsninger som kostet mindre og var mer effektive.

Funn 2

Mellomlederne opplevde at den indre motivasjonen hos seg selv og sine medarbeidere var en viktig ressurs i endringsprosessen.

Disse 4 sitatene fra mellomleder nr.1 er beskrivende for hvordan mellomlederne selv motiveres av indre motivasjon:

«det er slitsomt (å få avdelingen til å jobbe mot stadig nye mål), men når en ser det bærer frukter, og en ser det funker, så gir det motivasjon også og da orker en å ta et nytt spadetak!»

Videre beskrev han det å jobbe med å bygge selvfølelse hos sine medarbeidere slik:

«men å jobbe med den indre erkjennelsen, eller anerkjennelsen synes jeg er en kjempemotiverende del av jobben min.»

Han beskrev det å være med å bygge en videre karriere for sine medarbeidere slik:

«så har du den med å få nye jobber, karriere utvikling og forfremmelser, der har jeg litt tyngre rolle, og den liker jeg godt!»

Han sa også dette om hvordan medarbeiderne drives av indre motivasjon:

«så når det kommer føringer med nytt fokus så hiver de (medarbeiderne) seg utpå uten at de trenger ledes så mye i den retningen»

Mellomleder nr. 2 beskrev hvordan det var motiverende for sine medarbeidere å bli kontaktet av andre kollegaer som trengte hjelp faglig:

«de har det tilleggsmomentet at det er motiverende å hjelpe folk som sitter fast (...) det er oppfattet som veldig givende å hjelpe til i slike telefoner (kollegaer ringer for å få faglig hjelp)»

Disse utsagnene tolker jeg slik at mellomlederne opplevde at de selv blir motivert av å kunne bruke sine lederegenskaper og faglige kompetanse i den endringsprosessen som

organisasjonen er i nå. Det å kunne være en støttespiller for sine medarbeidere i endringsprosessen ved å hjelpe dem til å se hvorfor endringen kommer og hva den betyr for dem, og samtidig få bruke sin faglige kunnskap for å bidra til at avdelingene når sine mål ble opplevd som givende og motiverende. Det å gi direkte positive tilbakemeldinger til medarbeiderne, både på individ og avdelings nivå var og motiverende for mellomlederne. Videre ble mellomlederne motivert av å kunne hjelpe medarbeiderne videre i karrieren, hjelpe dem å finne den karrieremessige retningen de ønsker å gå i selskapet og legge en plan på hvordan de kunne gjennomføre den sammen med medarbeideren.

Det var og en felles oppfatning blant mellomlederne at medarbeidere ble motivert av arbeidsoppgaver som gikk ut på å bruke egen fagkunnskap for å effektivisere de faglige oppgavene. Det at medarbeiderne kan bruke faglige kunnskaper for å finne nye faglige metoder eller videre utvikle de metodene som allerede var i bruk ble meget godt mottatt i alle avdelingene og medarbeiderne var på slike arbeidsoppgaver selvdrevne her ut fra egen indre motivasjon. Medarbeiderne trengte ikke mye oppfordring og direkte ledelse når det kom nye endringer som betydde at de måtte bruke sine fagkunnskaper.

Videre sa mellomlederne at det å hjelpe medarbeiderne og å kunne bidra til fellesskapet slik at avdelingen og selskapet klarte å nå sine mål, ga motivasjon.

Funn 3

Mellomlederne opplevde at egen leder og ledergruppe var viktige ressurser for mellomlederne i endringsprosessen.

Mellomleder 5 sa det slik og er dekkende for alle mellomlederne:

«Også bruker vi hverandre, det viktigste vi har er jo hverandre, at vi bruker kollegaene i lederlaget, at en bruker lederlaget om en har dilemmaer eller utfordringer, også coaching fra lederen din da»

Mellomleder nr. 2 beskrev det slik:

«Hovedsakelig så har vi avdelingslederne og sektor lederne (ledernivå over) diskutert hvordan vi skal gå frem»

Mellomleder nr. 3 beskrev støtten fra egen leder slik:

«jeg har hatt en leder som har diskutert oss gjennom dette»

Mellomleder nr. 4 beskrev lederlaget, eller nettverket som hun kaller det, slik:

«så har vi hatt nettverket, enheten har et nettverk som har møter, det er jo en arena der en kan lufte utfordringer og snakke med andre i samme situasjon»

Alle mellomlederne gav uttrykk for å ha en viktig hjelp og støtte i nærmeste leder gjennom endringsprosessen. De hadde også en god ledergruppe rundt seg der de kunne diskutere hvordan mellomlederne skal videreformidle de endringstiltak som har kommet fra toppledelsen, og diskutere eventuelle utfordringer som de har hatt underveis i endringsprosessen. Her har de kunnet utveksle erfaringer og diskutere spørsmål mellomlederne selv har hatt i forhold til endringsprosessen. Spesielt var dette viktig for de mellomlederne med mindre erfaring.

Videre hadde egne intranettsider for ledere vært tilgjengelig for mellomlederne på selskapets intranett og alle mellomlederne svarte at de hadde deltatt på «drop-in» kurs og/eller «workshops» som var avholdt som hjelp og støtte for ledere på alle nivåer i selskapet. Det var svært varierende om dette hadde vært til hjelp for mellomlederne.

Ingen mellomledere hadde manglet eller savnet, noen spesifikke resurser under effektiviseringsprosessen. Alle svarte at de var sikre på at om de hadde trengt noen flere resurser ville de funnet eller fått det.

4.2.1 Analyse av funn fra forskningsspørsmål nummer 2

Som Strand (2007) beskriver er det mange definisjoner på hva en leder er. En måte å definere den på er å se på rollene, i betydningen oppgaver, som en leder må gjøre. Videre beskriver Strand (2007) at om en skriver rollene om til funksjoner blir det lettere å kunne beskrive dem opp mot en organisasjon. Noe jeg her velger å gjøre for lettere kunne se de opp mot dette funnet. Hope (2015) beskriver også mellomlederrollen ved hjelp av funksjoner som denne har, men han ser her på disse funksjonene i forbindelse med endringer. En mellomleder har til vanlig mange funksjoner, og i en endringsprosess blir det enda noen i tillegg. Her må mellomlederne kunne sjonglere mellom alle de funksjonene en mellomleder har til vanlig og i tillegg tilpasse seg de nye som kommer. Dette er ifølge Hope (2015) en utfordring. Her skal en mellomleder ta vare på sine medarbeidere, holde produksjonen i gang og i henhold til mål, være lojal mot egen leder og ledergruppe samt toppledelse og i tillegg innføre endringer som er bestemt på en god måte. Dette må gjøres samtidig som kommunikasjonen opprettholdes både ned til sine medarbeidere, til sitt lederlag, sin leder samt toppledelsen (Hope 2015).

Det kom frem gjennom intervjuene at alle mellomlederne hadde vektlagt funksjonen som personal leder tyngre i endringsprosessene, og at det å være en god personal leder var en viktig ressurs i endringsprosessen. Det å være en god personal leder hjalp mellomlederne til å ivareta medarbeiderne på best mulig måte, det hjalp dem til å ha en god og tette dialog og dermed kunne innføre endringene på en god måte. Mellomlederne følte at det var viktig å ha en nærmere og mer direkte dialog med alle sine medarbeidere enn de normalt har, dette for å kunne se hvordan endringsprosessene påvirket den enkelte medarbeider. Dette stemmer godt med hva Hope (2015) sier om at personalhåndtering en viktig funksjon som en mellomleder har i en endringsprosess da endringer ofte skaper usikkerhet og frykt hos medarbeiderne og tilfører en uro i arbeidssituasjonen. Det kan oppstå reaksjoner hos den enkelte medarbeider som kan spenne seg fra motvilje mot endringene, til direkte sinne og depresjoner. Dette kan oppstå på forskjellige måter (Hope 2015). Det kan føre til medarbeidere som slutter å fungere, noen venter på at endringen skal gå over og alt skal bare gå tilbake til det som var normalt, mens enkelte kan til og med gå så langt at de prøver å sabotere endringene (Hope 2015). Dette er noe som ligger i individets motstand mot selve endringen, enten fordi endringen strider mot det som er organisasjonens mål eller at det på noen måte truer individets selvbylde (Hope 2015). Som mellomlederne beskriver følger de ekstra nøye med på medarbeiderne sine under endringsprosessen for nettopp å fange opp ting som kan tyde på blant annet dette.

Mellomlederen skal se til at den enkelte medarbeider får en personal håndtering som er best mulig tilpasset den enkelte medarbeiders personlige behov (Hope 2015). En måte en kan forhindre uro og motstand på er å være sikker på at alle i avdelingen har full forståelse av hva endringene innebærer og hvorfor nettopp denne endringen er iverksatt.

Om en ser på de ferdigheter som Jacobsen og Thorsvik (2013) omtaler at en god leder må ha, er nettopp mellommenneskelige ferdigheter en som de trekker frem. Her beskrives det som evnen til å kunne kommunisere, lytte og gi støtte. Videre beskriver Jacobsen og Thorsvik (2013) evnen til å kunne motivere og påvirke medarbeiderne, samt løse konflikter som viktig. Hope (2015) trekker frem kommunikasjonen som en viktig faktor i alle funksjonene en mellomleder har. I endringsprosessen som nå pågår er nettopp kommunikasjonen innad i avdelingene viktig, og mellomlederne må sikre toveis kommunikasjon slik at de forsikrer seg om at medarbeiderne har samme oppfatning av endringene som dem, dette blir av Hope (2015) beskrevet som sensemaking/-giving.

En mellomleder, må ifølge Hope (2015), selv ha en full forståelse hva endringen innebærer for hvert enkelt individ og avdelingen og selskapet som helhet (internalisere) for så å kunne kommunisere dette til sine medarbeidere, og forsikre seg at alle har samme forståelse. Dette

blir enklere for mellomlederne når de vektlegger personal rollen gjennom det å være nærmere hver enkelt medarbeider og ha en tettere og kommunikasjonen med dem.

Mellomlederne som ble intervjuet har ikke noen reell makt når det gjelder arbeidsbetingelsene til de ansatte. Dette er på grunn av at betingelser ved ansettelse er fastsatt gjennom struktur og prosedyrer i selskapet, dette gjelder også kriterier for den videre utvikling angående lønn.

Det var opplevd som frustrerende for enkelte mellomledere at de har medarbeidere som hadde lavere lønn enn dem mellomlederne mente å kunne sammenligne de med, uten at mellomlederne kunne gjøre noe med det. Før endringsprosessen kunne mellomlederne gi noen prosent økning i lønnen ut fra høye skår på oppnåelsen av de personlige målene. Spesielt savnet mellomlederne denne muligheten i tiden som nå er med endringsprosessene og den effektiviseringen som denne har ført til, der viljen for å effektivisere faglig har vært stor. Her har de ansatte vist stor kreativitet når det gjelder å finne nye faglige måter å jobbe på. Dette har for enkelte medarbeidere gitt høye skår på tilbakemeldingen på personlige mål, men uten at nærmeste leder har kunne belønnet dem på den vanlige måten. Alle ansatte i selskapet har under effektiviseringen fått lik regulering av lønn, altså samme prosentvise økningen. Om en her ser på hva Sandvik beskriver i artikkelen fra (2011) kan dette ses på som transaksjonsledelse. Her har mellomlederen (bedriften) og medarbeideren inngått en avtale om et instrumentelt betinget bytteforhold der medarbeider skal levere noe mot en avtalt belønning. Når nå mellomlederne er tatt fra mulighet til å påvirke lønnen noe, kan det oppleves som en frustrasjon der de ikke får belønnet medarbeiderne slik de mener avtalen er. Dette gjorde at enkelte ledere så på det sosiale som viktig for å gi en slags belønning til medarbeiderne i sin avdeling. Enkelte mellomledere syntes det var vanskelig å holde på et godt arbeidsmiljø innad i avdelingene når det er usikre tider i bransjen som medfører større endringer i selskapet. Dette kom blant annet frem gjennom at medarbeiderne på enkelte avdelinger hadde begynt å snakke om hvem som hadde lengst ansiennitet i forhold til om der kom oppsigelser. Det virket som om avdelingene lokalisert på Vestlandet og som har alle sine medarbeidere på samme lokasjon, hadde et spesielt behov for å holde motivasjonen oppe og snakke sammen i uformelle forum. Midlene og muligheten en før hadde tilgjengelig for å gjøre sosiale ting sammen utenfor jobb er blitt betraktelig mindre etter at endringsprosessen med å effektivisere var iverksatt. Dette gjør det å binde sammen avdelingene og bygge team følelsen vanskeligere. Om en ser på Maslow behovspyramide er et av behovene som må dekkes her sosiale behov. Her ligger behovet for å ha tilknytninger i form av kollegaer og venner, og føle at en er en del av et felleskap (Kaufmann et.al. 2012). Om medarbeiderne får

dekket dette behovet, vil det ifølge Kaufmann et.al (2012) bidra til at en samarbeider bedre og bygger tillit til hverandre og bedriften.

Alle mellomlederne så klart at det å jobbe med effektiviseringen gjennom at medarbeiderne fikk bruke fagkunnskapene sine var motiverende for medarbeiderne. Medarbeiderne hadde i denne endringsprosessen fått frihet til å finne faglige metoder og løsninger som sparer både penger og tid. For mellomlederne var det å være en god personalleder og å kunne bidra faglig i endringsprosessen motiverende. Så her kom det frem at både medarbeiderne og mellomlederne ble motivert av å jobbe med arbeidsoppgavene de hadde. Dette vil jeg si er det som Kaufmann et.al (2009) beskriver som indre motivasjon. Indre motivasjon er ifølge Kaufmann et.al. (2009) at motivasjonen hos personen kommer fra selve utførelsen av arbeidet. I de kognitive evalueringsteoriene, som av Kaufmann et.al. (2009) blir beskrevet som teorier der en ser på arbeidsoppgavenes iboende motivasjon, ser en nettopp på hva som motiverer personene som utfører en jobb. Kaufmann et.al. (2009) beskriver blant annet to motiveringssystemer som kalles indre og ytre motivasjon. Ytre motivasjon blir beskrevet som motivasjon som kommer fra andre ting enn selve jobbutførelsen. Dette kan være lønn, bonuser, eget kontor, karriere bygging osv. Videre beskriver Kaufmann et. Al. (2009) forskning som er gjort om hvilken av disse motivasjons systemer som er sterkest ved at en setter disse opp mot hverandre. De beskriver blant annet et forsøk som er gjort der forsøkspersonene ble delt inn i tre grupper som skulle samle inn penger til veldedighet. Gruppe en skulle gi alle pengene de samlet inn til veldedighet, gruppe to skulle få en lav prosentvis bonus av beløpet de samlet inn, mens gruppe tre skulle få en betraktelig større prosentbonus av beløpet som de samlet inn. Her var resultatet at de som samlet inn mest penger var gruppe en. De samlet inn penger kun med den motivasjon om å gi til en veldedig organisasjon som hjelper andre. De som samlet inn minst penger totalt var gruppe tre som skulle få en høyere prosent bonus av total beløpet. Her konkluderte forskerne med at et økt fokus på ytre motivasjon som belønning tar bort gleden ved å utføre selve arbeidet og dermed også setter ned arbeidsinnsatsen. Forskerne her konkluderte med at for høyt fokus på ytre motivasjon underminerer den indre motivasjonen (Kaufmann et. al. 2009). Videre beskriver forskerne rundt forsøket at om belønningen er lav reduseres innsatsen, og blir belønningen attraktiv nok så dreper det den indre motivasjonen, men kan gi samme gode resultat som indre motivasjon gir. Dette begrunner forskerne med at ytre og indre motivasjon konkurrerer med hverandre, og ytre motivasjon (belønning) tar fokuset bort fra den indre motivasjonen som drivkraft (Kaufmann et. al 2009). Det at det ikke var forventninger om økte lønninger støtter

også opp om denne teorien. Her har den indre motivasjonen økt samtidig som flere ytre motivasjons faktorer i form av lønn og bonuser har blitt borte. Gjennom intervjuene av mellomlederne kom det frem at de hadde vektlagt rollen som personal leder mer nå under denne endringsprosessen. De var vant til fra før å jobbe under press om å jobbe mer effektivt og å spare penger og tid. Men nytt under denne endringsprosessen var den delen med nedbemanningen og nedgangen som oljebransjen er i. Så om en ser på hva som motiver med dette som utgangspunkt kan en bruke behovsteoriene som motivasjon. Da kan dette funnet tyde på at medarbeiderne og mellomlederne blir motivert til å gjennomføre effektiviseringen fordi de er redde for å miste jobben om de ikke klarer å effektivisere nok. At det rett og slett er et grunnleggende behov om å beholde jobben som driver de til å gjennomføre den ønskede endringen. Jacobsen og Thorsvik (2013) side 252 ser på sammenhengen mellom stegene i Maslows behovspyramide og organisasjonsmessige faktorer som motiverer. Her har de sett en sammenheng mellom det å heve lønn og dermed kan få materielle goder som hus og mat, med de fysiologiske behovene som er nederst i behovspyramiden. Det betyr at det er de ytre belønningene som ligger nederst i behovspyramiden til Maslow som motiverer i forhold til de indre belønningene som ligger i toppen av pyramiden.

Mellomlederne opplevde at egen leder og ledergruppe var viktige ressurser for mellomlederne i endringsprosessen. At en har god kommunikasjon til og støtte i egen leder er viktig for mellomlederne på samme måte som det at de er gode ledere for sine medarbeidere. En annen viktig ressurs for mellomlederne var ledergruppene sine, noe som jeg mener kan sammenlignes med lederteam. Dette er ledere som er på samme nivå i organisasjonen og med sammenlignbare avdelinger når det gjelder arbeidsoppgaver og mål med avdelingen. Mellomlederne som inngår i disse lederteamene har enten en felles leder på neste nivå i organisasjonen eller har sammenlignbare avdelinger når det gjelder oppgaver og mål. Hope (2015) beskriver at det er viktig for mellomlederne som jobber på samme nivå og i samme område å kunne samarbeide. Han beskriver dette samarbeidet slik at om en ser på «stolene» som mellomlederne sitter på, og de står for langt unna hverandre kan en ikke nå eller høre hverandre. Derfor er det viktig at «stolene» står så tett at en har mulighet til dette. Med dette mener han at om en skal samarbeide må en jobbe såpass tett at en klarer å samarbeide med hverandre, snakke det samme jobbspråket og ha mulighet til å forstå og sette seg inn i det de snakker om. Kjell B. Hjertø definerer et team slik på side 32 i boken «Team» fra 2013: *«et team er en relativt autonom arbeidsgruppe på minst 3 personer som i høy grad arbeider gjensidig avhengig av hverandre over tid, som i stor grad er felles ansvarlig for å innfri*

gruppens resultatmål, og hvor teammedlemmenes relasjoner er gruppens grunnleggende bestanddeler». Denne definisjonen mener jeg kan brukes på disse ledergruppene som mellomlederne beskrev, da disse gruppene består av ledere på samme nivå innen samme segment og/eller fagkompetanse, og de har like eller sammenlignbare mål de skal oppnå i den avdelingen mellomlederne leder.

Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver at den typiske klare lederen en gruppe kan ha, er i en ledergruppe oftest tonet ned, og at en ledergruppe oftest har en kollektiv ledelse som fyller de ulike rollene i gruppen. Likevel vil jo ledergruppen ha en naturlig leder i ledere på høyere nivå. Ledergrupper fremstår som sterkere enn det en enkelt leder vil gjøre alene. Videre sier Jacobsen et al (2013) at en enhetlig ledergruppe som har det samme verdigrunnlaget og snakker samme språk, vil oppleve færre konflikter. Det er også viktig for disse lederteamene å ha forskjellige erfaringer både i lengde, kunnskap og egenskaper for å fungere optimalt. Mellomlederne fortalte at utfordringer og dilemmaer som de hadde hatt underveis i endringsprosessen hadde de hatt god støtte til å løse av egne leder og ledergrupper og -nettverk som de var en del av. Her mente de at de hadde fått støtte og hjelp fra de mellomlederne med erfaring fra lignende situasjoner slik at de hadde fått en felles forståelse, samt at de hadde fått diskutere de endringene som kom slik at de kunne legge endringene frem likt for sine medarbeidere.

5 Avslutning og konklusjon

I denne case studien har jeg sett på hvordan mellomledere av kunnskapsmedarbeidere på nederste ledernivå i Statoil opplever og håndterer endringsprosessen som Statoil er inne i for å effektivisere og nedbemanne organisasjonen. Statoil begynte sin endringsprosess for å senke kostnadene i 2013 og da oljeprisene falt drastisk i 2014, ble behovet for å få ned kostnadene i bransjen veldig klare. Endringen i Statoil bestod blant annet av å effektivisere arbeidsprosessene slik at kostnadene gikk ned, samtidig som det også ble gjennomført en nedbemanningssprosess ved hjelp av frivillige sluttpakker.

Funnene viser at mellomlederne i endringsprosessen opplevde at standardisering og pålagte oppgaver fra toppledelsen hadde økt, mens det samtidig hadde det blitt et større fokus på målstyring. Disse funnene kan forklares ved å se på endringens drivkrefter og strategi. Endringene ble iverksatt av toppledelsen og de fleste målene for den er satt i tall på besparelser.

Videre opplevde mellomlederne at det var viktig for medarbeiderne at de jobbe i et langsiktig prosjekt eller i en langvarig operasjon. Dette resulterte i at det ble opplevd som vanskelig å få medarbeidere til å bytte stillinger internt i selskapet når de jobbet i langsiktige prosjekter eller operasjoner. Når medarbeiderne opplevde at operasjonen eller prosjektet de jobbet med gikk mot slutten økte usikkerheten hos dem rundt sin jobbsituasjon. I endringsprosessen opplevde mellomlederne at informasjons- og kommunikasjonsprosessen var preget av tvetydighet og usikkerhet. Mellomlederne fikk informasjonen en kveld i forveien av at den ble offentliggjort. De fikk ingen informasjon ut over det som ble offentlig gjort av toppledelsen til alle. Dette var oftest svært generell informasjon som var vanskelig å konkretisere ovenfor avdelingen. Her opplevde mellomlederne at de ikke hadde svarene på alle spørsmål som de selv hadde eller de spørsmål som kom fra avdelingen. Hope (2015) beskriver kommunikator rollen som en av de viktigste rollene en mellomleder har, og er en viktig del av alle funksjoner en mellomleder har i en endringsprosess. Videre opplevde mellomlederne at det ikke var noen forventning om lønnsøkning. Dette temaet var ikke noe som ble tatt opp av medarbeiderne. Dette funnet kan forklares ved at nedgangen i oljenæringen gjør at en er glad en har en jobb og medarbeiderne ønsker å bidra ved å vise måtehold.

Funnene viser videre at en viktig ressursene for mellomlederne var å være en god personal leder for sine medarbeidere i endringsprosessen. Det å kunne bruke denne funksjonen aktivt var viktig for mellomlederne for å se til at endringsprosessene ble gjennomført etter intensjonene fra toppledelsen. Hope (2015) beskriver at det ligger i menneskets natur å motsette seg endringer.

Det er derfor viktig for mellomlederne å se til at medarbeiderne forstår bakgrunnen for endringene, samt hva som er konsekvensen for endringene for den enkelte og for avdelingen (Hope 2015). Om dette ikke blir gjort på en god måte kan motstanden mot endringene vise seg på forskjellige vis. Dette kan være fra likegyldighet der en venter på at alt skal gå tilbake til det normale, til direkte sabotering (Hope 2015)

Videre var den indre motivasjonen hos medarbeiderne og mellomlederne en viktig ressurs for å gjennomføre endringsprosessen. Viljen hos medarbeiderne til å gjennomføre effektivisering av arbeidsprosessene gjennom at de fikk bruke sin faglige kompetanse ble av mellomlederne oppfattet som stor. Dette opplevde også mellomlederne som motiverende. Dette funnet kan forklares ut fra kognitiv evalueringsteori som sier at indre motivasjon kommer fra gleden som oppstår gjennom å utføre arbeidsoppgaven i seg selv. I endringsprosessen opplevde alle mellomlederne at egne ledere og ledergruppe var en viktig ressurs. Mellomlederne beskrev

egne ledere og lederlag som en viktig ressurs når det gjaldt å få en god forståelse for de tiltak som kom i endringsprosessen samt hvordan tiltak skal introduseres i avdelingene. Dette var spesielt viktig for de mellomlederne som hadde kort erfaring i mellomleder rollen.

Når det gjelder veien videre vil jeg anbefale Statoil å arbeide videre for å styrke de ressurser som mellomlederne har fremhevet som viktig. Ved å kunne gjøre mellomlederne til enda bedre personal ledere vil det være enklere og hurtigere å implementere de endringstiltak som kommer. Dette kan bidra til å styrke den indre motivasjonen hos både medarbeidere og mellomledere med at nye mål blir hurtigere nådd. For ytterligere å styrke den indre motivasjonen kan være å tilby å styrke medarbeider og mellomleder faglig eller i nye faglige retninger, bygge opp selvtillit gjennom kursing osv.

Videre vil jeg anbefale å styrke lederlagene ytterligere. Dette kan gjøres ved å utvikle team følelsen ytterligere og gjøre gruppen sterkere, dette kan gjøres ved tilby gruppen ressurser den føler den mangler for eksempel gjennom HR avdelingen.

6 Vedlegg

/1/ Intervjuguide

Litteraturliste

Christensen, Tom, Per Lægreide, Paul G. Roness og Kjell Arne Rørvik (2004):
Organisasjonsteorifor offentlig sektor. Oslo: Univeristetsforlaget

Hatch, Mary Jo (2001): *Organisasjonsteori – Moderne, symbolsk og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt forlag

Hjertø, Kjell B.(2013): *Team*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad &Bjerke A/S

Hope, Ole (2015): *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal Norske Forlag AS

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

Jacobsen, Dag Ingvar (2012): *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar & Jan Thorsvik (2013): *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget

Johansen, Svein T., Trude H. Olsen, Elsa Solstad og Harald Torsteinsen (2010):
Ledelsesutfordringer i hybride organisasjoner: Forslag til teoretisk rammeverk. Nordiske Organisasjonsstudier 12(3):8-29.

Kaufmann, Geir & Astrid Kaufmann (2009): *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Mikkelsen, Aslaug & Thomas Laudal (2014): *Strategisk HRM 2 HMS, etikk og internasjonale perspektiver*. Stavanger: Cappelen Damm.

Rørvik, Kjell Arne (2007): *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget

Sandvik, Aleksander M (2011): *Ledelse av kunnskapsarbeid*. Magma 3/2011: 56-63

Strand, Torodd (2007): *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Tagaard, Tove (2013): *Systematikk og innlevelse*. 4.utg. Bergen: Bokforlaget

Vedlegg 1

Intervjuguide:

Forskningsspørsmål 1:

Hvilke utfordringer har mellomleder i de ulike fasene i endringsprosessen som er i gang?

Spørsmål	Underspørsmål
Hvilke faser ser du at endringen har hatt?	
Hvilke utfordringer har det vært i de ulike fasene av effektiviseringen?	<ul style="list-style-type: none">• Med kommunikasjon?• Med å gi informasjon?• Motivasjon?
Hvilke muligheter har du som mellomleder på ditt nivå til å påvirke endringsprosessen?	<ul style="list-style-type: none">• Fra ledelsen• I egen avdeling• Frihet til å gjennomføre endringer, eller detaljstyrt?• Makt
Hva mener du motiverer dine ansatte?	<ul style="list-style-type: none">• Indre motivasjon?• Ytre motivasjon?• Mener du det er andre faktorer som motiverer de ansatte nå etter effektiviseringen ble igangsatt enn før?
Hva motiverer deg som leder?	<ul style="list-style-type: none">• Indre motivasjon?• Ytre motivasjon?• Mener du det er andre faktorer som motiverer deg nå etter effektiviseringen ble igangsatt enn før?
Hvilke utfordringer mener du du har med å få de ansatte til å gjennomføre kostnadskutt?	<ul style="list-style-type: none">• Blitt mer/mindre arbeid pr ansatt?• Annet arbeid på for de ansatte?• Motivasjon til å gjennomføre arbeidet?
Hvilke utfordringer har du hatt med å få de ansatte til å gjennomføre nedbemanning?	Hvilken motivasjon ser du de ansatte har for å ta: <ul style="list-style-type: none">• Sluttpakker?• Førtdispensjonering?• Søke nye jobber i selskapet? Har dette ført til en endring i motivasjonen?

Forskningsspørsmål 2:

Hvilke ressurser har mellomledere i Statoil tilgjengelig fra organisasjonen i den pågående endringsprosessen?

Spørsmål	Underspørsmål
Hvilke ressurser har du som leder fått for å gjennomføre de endringene som skal gjøres?	<ul style="list-style-type: none">• Kurs?• Mer/mindre beslutnings myndighet?
Hvilke ressurser har du som leder for å bruke mot de ansatte for å gjennomføre de endringene som skal gjøres?	<ul style="list-style-type: none">• Nye ressurser?• Sluttpakker, førtidspensjonering, søke nye jobber i selskapet
Blir dere tilbudt noe spesifikk hjelp fra personal avdeling?	<ul style="list-style-type: none">• Mot egen motivasjon?• Motivasjon av de ansatte?
Hvilke ressurser savner du som leder i denne prosessen?	