

## **Ledelsesretorikk i nedbemanningssituasjoner**

### **En kasusstudie av fusjonen mellom SAS og Braathens**

*Jan Svennevig*

Jan Svennevig er førsteamanuensis ved Institutt for lingvistiske og nordiske studier ved Universitetet i Oslo. Han har blant annet utgitt *Språklig samhandling. Innføring i kommunikasjonsteori og diskursanalyse*, 2001 og *Getting acquainted in conversation. A study of initial interactions*, 1999.

## **Managerial rhetoric in downsizing situations**

### **A case study of the merger between SAS and Braathens**

#### **Abstract**

This is a text analysis of the information given to the employees of the Norwegian airline Braathens in connection with a merger with SAS Airways in 2002. It is based on three central texts announcing forthcoming downsizings in the company: first, a letter from the CEO of SAS at the start of the merger process. Second, an article on the Intranet news service presenting the recommendations for downsizing made by the coordination committee. Finally, an open letter from the CEO of Braathens explaining the situation. The analysis is based on Kenneth Burke's concepts of identification and grammar of motives and seeks to describe the strategies used for conveying bad news, and evaluate them according to principles of change communication and crisis management. The analysis shows that the three texts present very different motivations for the downsizing and represent radically different strategies of identification. What is common to them is that the management is backgrounded as an agent in the process and that key questions concerning the reorganization process are not addressed. Furthermore, the texts do not present concern for the employees as an important consideration for the solutions chosen. The texts deviate in important respects from principles of change and crisis communication, and this may contribute to explaining the devastating consequences of the reorganization process, involving several law suits raised by the unions and frequent personnel conflicts in the following years.

Key words: crisis communication, managerial communication, change communication, downsizing, identification, grammar of motives

## **Ingress**

Denne artikkelen tar for seg ledelsens retorikk i forbindelse med en svært kontroversiell nedbemanning under fusjonen mellom flyselskapene SAS og Braathens i 2002. Gjennom en analyse av et kritisk kasus vil jeg belyse noen allmenne problemstillinger knyttet til lederes formidling av informasjon om nedbemanning i kriser og omorganiseringer. Varsler om nedbemanning er vanskelige budskap å formulere fordi de kan skape stor usikkerhet i hele organisasjonen. De stiller store krav til lederens retoriske evner og innebærer en vanskelig balansegang mellom flere kryssende hensyn. På den ene siden må lederen søke å avdramatisere situasjonen for unngå å skape unødvendig frykt og usikkerhet. På den annen side må han eller hun være åpen om problemene for å skape tillit og unngå spekulasjoner. Det interessante med tilfellet SAS Braathens er at ledelsen i tre ulike henvendelser til de ansatte sendte svært forskjellige signaler både om årsaken til nedbemanningene og om vektleggingen av menneskelige hensyn i nedbemanningsprosessen. Analysen søker dermed å beskrive de ulike strategiene som ble brukt og evaluere konsekvensene av dem.

## **Bakgrunn**

2002 ble det norske flyselskapet Braathens kjøpt opp av SAS, og en prosess med å fusjonere de to selskapene ble igangsatt. I januar det året ble en prosjektgruppe satt ned med det mandat å finne løsninger for hvordan en sammenslåing kunne gjennomføres i praksis og hvilke synergier som kunne realiseres. 24. april samme året ble rapporten fra samordningsprosjektet offentliggjort, og den konkluderte med at et stort antall ansatte var overtallige. Blant annet ble bakkjettenestene overført til det nyskapede Scandinavian Ground Services (SGS), som bestod av tidligere SAS-ansatte. Dermed ble så godt som alle Braathens' bakkemannskaper oppsagt. Fagforeningen for de Braathens-ansatte protesterte og hevdet at denne løsningen var et løftebrudd og dessuten lovstridig. Den stevnet SAS-ledelsen for urettmessige oppsigelser. Saken gikk helt til Høyesterett, som 31. januar 2006 gav de Braathens-ansatte medhold.

I denne analysen har jeg valgt å nærstudere de tre mest sentrale tekstene som formidlet informasjon fra ledelsen til de ansatte i Braathens om nedbemanningene. Den første er et papirbrev undertegnet konsernsjefen i SAS, Jørgen Lindegaard, som ble sendt til hver enkelt ansatt i SAS og Braathens i startfasen av samordningsprosjektet, 30. januar 2002. Den andre er en oppsummering av prosjektgruppas rapport som ble lagt ut på internavisen BU-nett på Braathens intranett 24. april. Den tredje er et åpent brev til de ansatte i Braathens fra adm. dir.

Vidar Meum, lagt ut på BU-nett 29. april, hvor han tar opp de ansattes reaksjoner på varselet om nedbemanning. Tekstene er gjengitt i appendikset på slutten av artikkelen.

## **Retorikk og organisasjonskommunikasjon**

Mange forskere har understreket retorikkens relevans for en rekke typer kommunikasjon i organisasjoner.<sup>1</sup> Det mest aktuelle for denne studien er forskningen om endringskommunikasjon og krisekommunikasjon.

Fusjonen mellom SAS og Braathens er en organisasjonsendring som er typisk for vår tid, der bedrifter stadig rasjonaliserer og fusjonerer for å møte den økte internasjonale konkurransen. Den pågående globaliseringen og teknologiutviklingen fører til at omstilling og endring er en nærmest kontinuerlig prosess i de fleste bedrifter. Dette har dannet grunnlaget for nye disipliner som endringsledelse og endringskommunikasjon.<sup>2</sup> I en gjennomgang av litteraturen om kommunikasjon under organisasjonsendring viser Lewis m.fl.<sup>3</sup> at både forskere og konsulenter ser ut til å enes om tre hovedpoenger: For det første at det er viktig å involvere de ansatte og andre berørte interessenter i planleggingen og gjennomføringen av endringene. Dette er egnet til å gi dem en følelse av medvirkning og kontroll. For det andre må all relevant informasjon gjøres tilgjengelig under hele prosessen, også negativ informasjon. Dette har vist seg å motvirke usikkerhet og frykt, og forebygge negative holdninger til endringene. For det tredje er det viktig å formidle hensikten med forandringene og en visjon for framtiden. Dette kan motivere til handling, fokusere oppmerksomheten og skape opplevelsen av en felles virkelighet.

I en skandinavisk kontekst har Tomas Müllern og Johan Stein gjort en studie av retorikken ved strategiske forandringer i to svenske bedrifter, nemlig Posten og FöreningsSparbanken.<sup>4</sup> De viser at ledelsen i begge bedriftene forsøkte å vekke patos hos de ansatte ved å tegne positive bilder av målet for endringene. Posten forsterket det positive bildet av framtiden ved å kontrastere det med svært negative beskrivelser av fortiden, og beskrev endringen som en overgang fra ”myndighet til marked”. Visjonene for framtiden var imidlertid relativt abstrakte og vage, og baserte seg på estetisk appell heller enn på etisk eller logisk argumentasjon. FöreningsSparbanken snakket for eksempel om ”den glokala banken” som sitt mål. Selv om framtidsbildene var abstrakte, og dermed i stor grad åpne for fortolkning, forsøkte ledelsen å styre fortolkningen gjennom ulike former for ”stengning”, det

---

<sup>1</sup> Cheney (1983, 1991), Ihlen (2004), Ihlen & Robstad (2004), Nordhaug & Kristiansen (2007).

<sup>2</sup> Hayes (2007).

<sup>3</sup> Lewis, Schmisser, Stephens & Weir (2006).

<sup>4</sup> Müllern & Stein (1999)

vil si strategier for å begrense tolkningsrommet. Det var enkelte invitasjoner til identifikasjon, særlig ved utpeking av felles fiender i form av konkurrenter. Ellers fant forskerne at kommunikasjonen var preget av mye enveiskommunikasjon til store og uspesifiserte mottakergrupper, og lite preget av dialog eller henvendelse til enkeltgrupper.

En vanlig konsekvens av strategiske endringer er oppsigelser av ansatte, noe som stiller særlig store krav til lederes kommunikasjonsevner. Leeper oppsummerer noen av rådene som gis for kommunikasjon om nedbemanning.<sup>5</sup> Hun skriver at ledelsen må være åpen om nedbemanningen fra et tidlig tidspunkt og inkludere de ansatte i prosessen. For å få ansatte som bevarer lojaliteten til selskapet under en nedbemanningsprosess, er det vesentlig med åpenhet om slike spørsmål som hvorfor oppsigelsene skjer, hva kriteriene er for å velge hvem som blir sagt opp, og hva som blir gjort for å hjelpe de oppsagte med å planlegge framtiden. Hun påpeker at å holde slik informasjon skjult vil oppleves som et svik og true relasjonen mellom ledelse og ansatte.

Gail Fairhurst og kolleger har studert tre suksessive nedbemanninger i en og samme bedrift, og analysert hvordan ledelsen i de ulike tilfellene diskursivt taklet motsetningen mellom menneskelige hensyn og lønnsomhet.<sup>6</sup> Den første nedbemanningen ble gjennomført abrupt og ensidig ved at en rekke ansatte uten forvarsel eller dialog fikk beskjed om at de var oppsagt. Denne strategien, kalt "Pack your box", innebar en *seleksjonsstrategi*, hvor lønnsomhetsperspektivet ble valgt til foretrekk for hensynet til menneskene. Nedbemanningen skapte store konflikter og fikk en rekke negative konsekvenser for bedriften, både økonomisk og miljømessig. I den neste nedbemanningen skulle ledelsen lære av sine feil og tilbød i stedet gode omstillingsordninger til ansatte som sluttet frivillig. Problemet ble at uventet mange søkte om sluttpakker, og de som søkte, var for en stor del de best kvalifiserte, som hadde lettest for å få nytt arbeid. Samtidig var det en del uønskede ansatte som ikke søkte, og som ledelsen sa opp likevel. Denne prosessen skapte også stor misnøye, fordi den annonserte valgfriheten ikke ble reell: noen fikk ikke velge å slutte og andre ble tvunget til det mot sin vilje. Denne strategien karakteriseres som *kontradiktorisk*, fordi den forsøkte å forene to inkompatible mål: valgfrihet for de ansatte og kontroll for ledelsen. Den siste nedbemanningen baserte seg på styrt naturlig avgang ("managed attrition") over et lengre tidsrom. De ansatte ble gitt beskjed i god tid om hvilke behov for nedbemanning som var i vente, og fikk individuell hjelp til å planlegge alternative karriereveier i et lengre tidsperspektiv. Denne strategien – kalt "fløyelsstøvelen" – var relativt

---

<sup>5</sup> Leeper (2004).

<sup>6</sup> Fairhurst, Cooren & Cahill (2002).

vellykket, og karakteriseres som en *transcendensstrategi*, det vil si at den skaper en syntese av polene i motsetningsparet lønnsomhet og menneskelige hensyn.

Store nedbemanninger som den i SAS Braathens utgjør en intern organisatorisk krise, og dette gjør det relevant å trekke inn også teori om krisekommunikasjon. I denne teoritradisjonen har retorikken vært en sentral tilnærming.<sup>7</sup> Det er særlig organisasjonens etos som er utsatt i kriser, og mye av litteraturen handler om hva ledere kan gjøre for å vise god moral, høy kompetanse og omtanke for publikum i en krisesituasjon. Noen studier tar opp hva organisasjoner gjør for å bevare eller gjenopprette sitt ”image”.<sup>8</sup> Det kan være benektelsesstrategier, slik som å nekte for at det er noen krise i det hele tatt eller å bagatellisere den. Videre er det strategier som plasserer skyld eller årsak hos andre aktører eller i omstendighetene, slik som å anklage de rammede for selv å ha forårsaket krisen, eller å hevde at det er omstendigheter utenfor organisasjonens kontroll som er den egentlige årsaken. Endelig bruker organisasjoner komparative strategier som reduserer betydningen av krisen i forhold til andre positive effekter av hendelsen eller til alternativer som anses som verre.

Et annet aspekt ved krisekommunikasjon som framheves i litteraturen, er hensynet til de berørte og allmennheten. I en krise er det alltid ofre, og organisasjonen bevarer sin etos ved å vise omtanke for dem. En mye brukt håndbok i krisekommunikasjon av Timothy Coombs<sup>9</sup> gir råd om at organisasjonen må være tidlig ute med å gi informasjon for å unngå at andre aktører fyller informasjonstomrommet med rykter eller spekulasjoner. Den må være åpen og ærlig, og ikke holde tilbake informasjon som er viktig for de berørte. Coombs sier videre at organisasjonen må vise et menneskelig ansikt og uttrykke omtanke for de rammede. Endelig må den gi klare anvisninger for hva som blir gjort for å begrense eller reparere skadene, og hva berørte selv kan gjøre for å minimere problemene.

En mer eksplisitt retorisk tilnærming til krisekommunikasjon finner vi hos Winni Johansen og Finn Frandsen.<sup>10</sup> Med utgangspunkt i spillteori og kompleksitetsteori er de særlig opptatt av mangfoldigheten på ”den retoriske arena” i en organisasjonskontekst og i mediasamfunnet. En krise involverer et komplekst nettverk av aktører som kommuniserer *til, med, mot, forbi* og *om* hverandre. Aktørene har ulike forutsetninger når det gjelder makt, økonomi, sosial kapital og tilgang til mediene. Videre har de ofte ulike interesser, noe som ikke minst er tydelig når tredjeparter (som ikke er direkte berørt av krisen) melder seg i mediene og bruker krisen til å fremme sine egne interesser. Tekster og ytringer som inngår i

---

<sup>7</sup> Millar & Heath (2004), Emmertsen (2006), Johansen & Frandsen (2007).

<sup>8</sup> Benoit (1995), Coombs (1999), Ihlen (2002).

<sup>9</sup> Coombs (1999).

<sup>10</sup> Johansen & Frandsen (2007).

krisekommunikasjon inngår videre i ulike former for samspill og danner komplekse interdiskursive og sekvensielle mønstre. De skiller seg ad avhengig når i kriseforløpet de opptrer, hvilke medier som benyttes og hvilke sjangere de uttrykkes i. Modellen imøtegår dermed fremstillingen av crisekommunikasjon som en enkeltstående retorisk henvendelse til en enkelt og veldefinert mottakergruppe, og foreslår i stedet å inkludere et langt større sosialt nettverk av aktører og å betrakte kriser som en langt mer dynamisk og omskiftelig prosess. Det kompleksitetsteoretiske poenget er så at uforutsigbare hendelser og utspill kan forandre krisens karakter på grunnleggende måter og kreve utstrakt grad av improvisasjon.

### **Analytisk rammeverk**

I det følgende vil jeg analysere tekstene som annonserer nedbemanning i SAS og Braathens ut fra et retorisk perspektiv. Jeg analyserer relasjonen mellom teksten og den retoriske situasjonen, hvordan ledelsen søker å etablere identifikasjon med adressatene og hvordan tekstene forklarer behovet for nedbemanning.

Det vil alltid være et stort informasjonsbehov hos de berørte under en omorganisering eller en krise. Dette gjør slike situasjoner til akutte ”retoriske situasjoner”, det vil si situasjoner som representerer et påtrengende problem som krever en retorisk respons.<sup>11</sup> I tekstene som analyseres her, er det faren for nedbemanning som utgjør det påtrengende problem. Men situasjonen er ikke nødvendigvis entydig eller gitt i seg selv. Den skapes også til dels av tekstens eksplisitte og implisitte signaler.<sup>12</sup> Et viktig element i all endrings- og crisekommunikasjon er ”terminologisk kontroll”, det vil si hvordan tekster karakteriserer hendelsene og bidrar til å skape en gitt forståelse av situasjonen.<sup>13</sup> Derfor blir det interessant å studere hvordan den enkelte teksten selv bidrar til å definere situasjonen ved for eksempel å understreke eller nedtone det dramatiske i hendelsene. Videre vil jeg se på hva slags sjanger og stil som blir valgt og som dermed presenteres som passende for anledningen (*aptum*). Endelig vil jeg også se på hvordan tekstene adresserer ulike aktører på den retoriske arena og forholder seg til andre tidligere tekster og hendelser.

De klassiske bevismidlene *etos* og *patos* bygger begge på etableringen av en relasjon mellom taler og publikum. I Burkes begrep om retorisk *identifisering* blir dette gjort eksplisitt.<sup>14</sup> Ifølge Burke oppnås identifisering ved å etablere likhet og felles interesser med en annen part (*consubstantiality*). Fellesskapet kan markeres ved språklige uttrykk som

---

<sup>11</sup> Bitzer ([1968] 1997).

<sup>12</sup> jf. Vatz ([1973] 2000).

<sup>13</sup> Hearit & Courtright (2004).

<sup>14</sup> Burke ([1950] 1969).

inkluderer begge parter, for eksempel det ”transcendente vi”. Man kan også definere en motsetning som man i fellesskap kan dissosiere seg fra, for eksempel en felles fiende (antitese). Burke påpeker at behovet for markering av fellesskap er et resultat av opplevd atskillelse og *mangel* på fellesskap: ”Identification is compensatory to division.”<sup>15</sup>

Senere organisasjonsretorikere har påpekt at identifisering er fundamentalt for etablering av en organisasjon som en opplevd enhet. George Cheney konkretiserer Burkes tanker ved å beskrive mer konkrete strategier organisasjoner benytter for å invitere til identifikasjon.<sup>16</sup> Det er fellesskapsstrategier (”common ground strategies”), slik som å vise omtanke for den enkelte, å gi anerkjennelse til individuelle bidrag og å hevde felles verdier. Videre beskriver han antitetiske strategier som inviterer til identifikasjon gjennom å utpeke felles motstandere og konkurrenter. Endelig inkluderer han bruken av pronoment ”vi” til å knytte sammen ledelse og ansatte. DiSanza og Bullis har studert bruken av slike identifikasjonsstrategier i interne nyhetsbrev i den amerikanske skogvoktertjenesten og har gjennom intervjuer med de ansatte vist at strategiene styrker eksisterende følelser av identifikasjon med organisasjonen.<sup>17</sup> Analysen min vil ta opp i hvilken grad og på hvilken måte ledelsen i SAS Braathens inviterer til identifikasjon og søker å markere felles verdier og interesser med de berørte.

En annen sentral oppgave i en nedbemanningssituasjon er å gi en forklaring på hvordan problemene har oppstått og å presentere en plan for hvordan de skal løses. Burkes ”motivgrammatikk” gir et godt utgangspunkt for å vurdere hvordan nedbemanning blir konstruert og forklart retorisk.<sup>18</sup> Burke setter opp en pentade bestående av *handlingen*, *aktøren*, *scenen*, *middelet* (agency) og *hensikten*. I vårt tilfelle er den sentrale handlingen at bedriften skal nedbemanne, og denne handlingen kan særlig tenkes å bli fremstilt som motivert ut fra egenskaper ved aktørene, omstendighetene (scenen) eller hensikten. Hvilke motiver som blir framsatt eksplisitt eller implisitt, blir avgjørende for hva man kan presentere som en relevant løsning. Den retoriske motiveringen av nedbemanningen kan også si noe om hvordan motsetningen mellom hensynet til lønnsomhet og hensynet til de ansatte blir løst diskursivt.

Hver enkelt tekst blir analysert med henblikk på retorisk situasjon, identifikasjon og motivering, og deretter sammenliknet og vurdert i henhold til anbefalingene for god endrings- og krisekommunikasjon.

---

<sup>15</sup> Burke ([1950] 1969).

<sup>16</sup> Cheney (1983).

<sup>17</sup> DiSanza og Bullis (1999).

<sup>18</sup> Burke ([1945] 1969).

## Brevet fra konsernsjefen

### *Den retoriske situasjon*

Anledningen for dette brevet er starten på arbeidet med å samordne virksomheten til SAS og Braathens. Den forestående omorganiseringen skaper et behov hos de ansatte for informasjon om hva som vil skje og kan dessuten forventes å skape en del usikkerhet og frykt for mulige negative virkninger, slik som nedbemanning.

Det framgår av brevet at konsernsjefen primært definerer situasjonen som en høytidsmarkering: ”Jeg vil benytte anledningen på denne merkedagen til å ønske alle medarbeidere i Braathens hjertelig velkommen til SAS Gruppen!” (l. 9–10). Brevet preges av epideiktisk retorikk, særlig det tredje avsnittet, som inneholder lovprisning av kvalitetene i SAS og Braathens, og ønsker om vennskap og suksess for fremtiden:

I SAS setter vi stor pris på å kunne starte et spennende arbeid sammen med dyktige, nye kolleger – kolleger som gjennom mange år har bidratt til å bygge et Braathens som har en sterk posisjon, et sterkt varemerke, høy kompetanse, gode tradisjoner og sterk kultur. (l. 13–17).

Med henblikk på tekstens *aptum* kan vi si at brevet anlegger en stil som passer for en feiring av et partnerskap. At budskapet legges i munnen på konsernsjefen forsterker det seremonielle preget, og stiltonen må betegnes som relativt høytidsstemt og patosfylt (jf. uttrykk som ”det tunge budskap” (l. 36) og ”Det er med ydmykhet og respekt...” (l. 21)). Imidlertid kan denne stilen neppe sies å være passende i forhold til enkelte av adressatenes oppfatning av situasjonen. Oppkjøpet var basert på Braathens’ svake stilling i markedet og manglende evne til å vinne konkurransen med SAS på innenriksrutene. Fusjonen var dermed et resultat av en krise for Braathens heller enn av et gjensidig ønske om samarbeid, og mange i Braathens fryktet dermed for selskapets framtid og sine egne stillinger. Teksten reflekterer denne dobbeltheten ved at den adresserer usikkerheten som finnes hos leserne (jf. l. 48: ”Ofte kan det oppstå usikkerhet og frustrasjon”) og tar opp muligheten for oppsigelser (l. 34–36). Likevel blir den epideiktiske rammen opprettholdt, og brevet avsluttes med gratulasjoner og lykkeønskninger (l. 67–69).

### *Identifisering*



I brevet fra Lindegaard blir det gjort mye for å understreke fellesskap og samhörighet. Alle uttrykkene for respekt og beundring for Braathens' oppnåelser og kvaliteter fremstiller det oppkjöpte selskapet som en likeverdig partner og ikke som en tapende part. Konsernsjefen understreker også partenes "felles substans" ved å si eksplisitt at "mange av de samme kvalitetene og verdiene har også SAS". Relasjonen som skal etableres mellom de to selskapene blir presentert som en samarbeidsrelasjon mellom to partnere som respekterer hverandre gjensidig: "Det er med ydmykhet og respekt medarbeidere i både SAS og Braathens nå *sammen* skal gå lös på oppgaven med å samordne sine virksomheter i Norge." (l. 21–23).

Pronomenbruken er også med på å etablere dette fellesskapet i teksten. I begynnelsen snakker Lindegaard om "vi i SAS", men etter å ha erklært samordningen for et felles prosjekt (l. 21–23), bruker han et "vi" som refererer til det fusjonerte selskapet i sin helhet (jf. "Vi må finne... " osv., l. 39f). Endelig kan vi si at brevet søker å skape fellesskap ved å fremstå som en personlig henvendelse til hver enkelt ansatt fra en enkelt person som framtrer med et personlig "jeg" i brevet. Dette individet viser også innlevelse i adressatenes tanker og følelser: "Jeg vet at prosesser som den vi nå går inn i kan være utfordrende og vanskelige" (l. 47–48). Den personlige etos blir også bygget opp av at Lindegaard viser omtanke for de som vil bli rammet av oppsigelsene: "De fortjener vår fulle respekt og vår udelte medfølelse" (l. 38). Valget av brevmediet i seg selv styrker det mellommenneskelige i henvendelsen ved at det primært oppfattes som et medium for individuelle henvendelser mer enn som et massemedium.

Det eneste som tydelig viser asymmetrien mellom partene, er at det er konsernsjefen i SAS som ønsker de Braathens-ansatte velkommen (og ikke omvendt), og dermed at det er den ene parten som setter premissene. Som nevnt, er retorisk identifisering gjerne en kompensasjon for reell enhet. Den sterke og eksplisitte assosieringen av Braathens og SAS i teksten kan dermed betraktes som et symptom på en tilstand av nettopp manglende fellesskap og likeverd. Insisteringen på felles verdier og gjensidighet bidrar til å kamouflere det ujevne maktforholdet mellom partene og den potensielle skepsisen eller antipatien som kan resultere av oppkjöpet. Videre kan den sterke rosen, for eksempel om at Braathens har bygget en "sterk posisjon", lett oppleves som hyklersk i en situasjon hvor selskapet nettopp har tapt for SAS i konkurransen om kundene.

Å bygge fellesskap skjer ofte ved å definere en felles fiende – ”congregation by segregation” som Burke uttrykker det.<sup>19</sup> Det som kompliserer situasjonen for fellesskapsbyggingen maksimalt i denne situasjonen, er at begge selskapene tidligere nettopp har definert *hverandre* som denne felles fienden i kampen om andeler i et presset innenlandsmarked. SAS-lederen omdefinierer nå dette bildet ved å påpeke at den egentlige konkurransen, som avgjør begge selskapenes skjebne, er den internasjonale (jf. ”der konkurransen virkelig foregår, nemlig internasjonalt”, l. 59–60).

### *Motivering av oppsigelsene*

I dette brevet er det spesielt viktig å legge merke til at oppsigelsene blir presentert som gjeldende ”overtallige ansatte” i sin allmennhet, og ikke spesifisert til ansatte i SAS eller Braathens. Når det gjelder *middelet*, understrekes det at prosessen skal foregå med respekt og omtanke for de berørte (l. 46), i et ”åpent og tillitsfullt samarbeid med alle” (l. 51–52) og med åpen og hurtig informasjon (l. 53). Forfatteren fremstår her som en som har lest ledelseslitteraturen om endringskommunikasjon.

Nedbemanningen blir hovedsakelig motivert av sceniske motiver, ved at det er kundenes ”krav og forventninger” (l. 42) og konkurransen i den internasjonale luftfarten (l. 59–60) som presser fram innsparingstiltak. Dette kommer særlig fram gjennom den hyppige bruken av hjelpeverbet ”måtte” (se l. 39–46) og alle referansene til ”krav” og ”nødvendighet”, for eksempel: ”De synergier det er *helt nødvendig* å ta ut, vil få konsekvenser for mange” (l. 62–63). Deretter kan man si at det er *hensikt*, ved at nedbemanningen blir presentert som et virkemiddel til å nå målet om lønnsomhet og om å forbli et selvstendig konsern (l. 32–33). Den handlende aktøren ligger relativt langt i bakgrunnen og blir ikke fremstilt som intensjonelt handlende part (”agens”). Upersonlige konstruksjoner med formelt subjekt sørger for det (”*det* [...] vil bli nødvendig å gi det tunge budskap”, l. 35, og ”synergier *det* er helt nødvendig å ta ut” l. 63). I et enkelt tilfelle blir aktøren koblet til oppsigelsen: ”kolleger [...] *vi* nå *mister*” (l. 37–38). Her er subjektet til stede (”vi”), men forløpet blir beskrevet som en ikke-intensjonell prosess (”miste”), altså en *hendelse* heller enn en *handling*.

Det er videre interessant at nedbemanningen ikke blir koblet til sammenslåingen:

---

<sup>19</sup> Burke ([1950] 1969).

SAS og Braathens er i samme situasjon som andre flyselskaper; en situasjon der det har vært nødvendig, og vil bli nødvendig, å gi det tunge budskap til mange medarbeidere om at de er overtallige. (l. 34–36).

Behovet for å nedbemanne blir her ikke relatert til fusjonen og den aktuelle situasjonen, men blir fremstilt som en *kontinuerlig* prosess som pågår i alle flyselskaper. Som nevnt over er det en iboende spenning i brevet mellom feiringen av sammenslåingen og varselet om nedbemanning. Denne motsetningen søkes opphevet gjennom dissosiering, det vil si at sammenslåing og nedbemanning ikke blir knyttet til hverandre, men representert som to uavhengige prosesser. I begrepsbruken til Fairhurst et al. (2002) kan vi si at motsetningen mellom penger (lønnsomhet, konkurransekraft) og mennesker (kompetanse, fellesskap) blir løst diskursivt ved *separasjon*: begge poler i motsetningsparet blir anerkjent, men de blir analysert på ulike plan og behandlet uavhengig av hverandre.

### **”Status for samordningsprosjektet”**

24. april trykker internavisen BU-Nett en artikkel med tittelen ”Status for samordningsprosjektet”, som sammenfatter innholdet i samordningsprosjektets rapport og presenterer saksgangen videre. I artikkelens siste avsnitt kommer den mest vidtrekkende og overraskende nyheten, nemlig at opp til 800 årsverk i bakketjenestene vil bli tatt ut ensidig i Braathens.

#### *Den retoriske situasjon*

Situasjonen er altså den at en arbeidsgruppe har levert en rapport med anbefalinger for samordningen av selskapene, og fagforeningene er blitt informert om innholdet. I en slik situasjon er informasjonsbehovet svært stort hos de ansatte, og ledelsen risikerer at innholdet blir formidlet videre til de ansatte av fagforeningene hvis den ikke gjør det selv. Dermed blir innholdet i rapporten lagt ut på nettet raskt og i en relativt lite bearbejdet form. Teksten innledes med en generell oppsummering av synergiene som gruppa har identifisert, og et par uttalelser fra ledelsen. Den ene, fra Braathens toppsjef Vidar Meum, legitimerer konklusjonene til gruppa, mens den andre, fra den ansvarlige lederen for samordningsprosjektet, demper den potensielle kraften i nyhetene ved å understreke at det bare er snakk om anbefalinger som vil bli drøftet med fagforeningene og først senere lagt fram for beslutning i styrende organer. Resten av teksten sammenfatter de enkelte samordningstiltakene.

Den formidlingsformen som her er valgt prioriterer hensynet til hurtig spredning av informasjon framfor en passende stil. Mens innledningen har visse stiltrekk fra nyhetsartikkelen, er mye av teksten i underpunktene formulert i en byråkratisk prosa som ser ut til å være sakset direkte fra rapporten. Dette er særlig slående i måten konklusjonene eksplisitt og nitidig blir ”hjemlet” på: ”... blir ikke samordning av Ground Handling, *basert på foreliggende fakta*, definert som virksomhetsoverdragelse i henhold til bestemmelsene i arbeidsmiljøloven” (l. 47–50). Videre er det gjennomgående et teknisk ordforråd og et fokus på abstrakte prosesser heller enn på konkrete aktører og handlinger. Dette gir seg utslag i utstrakt bruk av nominalisering og passiv, slik som at ”overtalligheten tas ut i SAS Cargo” (l. 33) heller enn for eksempel at ”Selskapet sier opp de overtallige medarbeiderne i SAS Cargo”.

Et annet brudd med sjangeren nyhetsartikkel gjelder komposisjonen. Mens nyhetsartikkelen framhever den mest dramatiske nyheten i tittel og ingress, har forfatteren her plassert den mest dramatiske og kontroversielle anbefalingen i siste avsnitt. Tittelen ”Status for samordningsprosjektet” reflekterer heller ikke at artikkelen presenterer dramatiske nyheter for leserne. Igjen ser vi innflytelsen fra rapportsjangeren. Teksten fremstår slik som en hybrid som reflekterer to ulike sjangere og to ulike definisjoner av situasjonen, dog uten at sjangerblandingen fremstår som et bevisst retorisk virkemiddel.

En artikkel i en internavis kan ikke på alle områder sammenliknes med en nyhetsartikkel i en kommersiell avis. En informasjonsmedarbeider er underordnet ledelsens kommunikasjonspolitik, og har dermed andre betingelser for sin virksomhet enn en vanlig journalist. Disse betingelsene i den retoriske situasjon viser seg i teksten ved at det primært er ledelsens stemme og perspektiv som er representert, mens synspunktene til fagforeningene og de ansatte ikke kommer fram. Men gitt at dette primært er ledelsens talerør, er det samtidig slående at ledelsen ikke trer mer fram i teksten og følger opp den kommunikasjonsstrategien som ble innledet i brevet fra Lindegaard. Dette skal vi se nærmere på i neste del.

### *Identifisering*

I denne teksten møter vi ingen uttrykk for den ”ydmykhet og respekt” som Lindegaard annonserte i sitt brev. Faktisk møter vi ikke mennesker med tanker og følelser i det hele tatt. Teksten er først og fremst et referat av prosjektgruppas rapport, og har bevart rapportens upersonlige stemme. Det er ingen personlig avsender, og forfatteren legger heller ikke inn andre evaluerende elementer som reflekterer et personlig engasjement. Teksten er konstaterende og refererende.

Braathens-ledelsen trer bare fram gjennom denne uttalelsen fra Vidar Meum: ”SAS Airline og Braathens har behov for ytterligere å forbedre sine resultater og kan ikke forsvare å opprettholde parallelle, doble funksjoner. Vi må derfor samordne oss for å styrke konkurransekraften” (l. 9–12). Også hans ytring reflekterer et systemperspektiv heller enn et personlig perspektiv. Uttalelsen handler om ”resultater”, ”funksjoner” og ”konkurransekraft” heller enn om behovene til de av de ansatte som nå befinner seg i en svært dramatisk situasjon. På denne måten preges altså teksten av en gjennomført mangel på en personlig stemme og et mellommenneskelig perspektiv. I motsetning til brevet fra konsernsjefen er det ingen invitasjon til identifisering i denne teksten.

### *Motivering*

Nedbemanningen er i dette brevet i større grad blitt spesifisert, både når det gjelder sceniske motiver og middelet som skal brukes. Det blir for eksempel klart at det blir omfattende oppsigelser i Braathens’ bakketjenester og ikke i SAS. I motsetning til i Lindegaards brev blir ofrene for nedbemanningen viet lite oppmerksomhet. Det blir riktignok spesifisert at prosessen skal foregå ved hjelp av drøftelser med fagbevegelsen, og at ledelsen vil søke å benytte ”frivillige ordninger”. Slik sett skapes det til en viss grad et bilde av en ledelse som i gjennomføringen tar hensyn til de ansattes synspunkter og ønsker. Men disse formuleringene er lite spesifikke og forpliktende, og det er ingen andre uttrykk for omtanke for de rammede. Hensynet til besparing og konkurransekraft, derimot, er i forgrunnen gjennom hele brevet og blir spesifisert i detalj. Vi kan dermed si at den diskursive motsetningen mellom penger og mennesker blir løst gjennom *seleksjon*, det vil si at den ene polen i motsetningsparet blir valgt til fortrensel for den andre.<sup>20</sup>

I innledningen presenteres nedbemanningene som motivert ut fra hensikt, nemlig selskapenes behov for ”ytterligere å forbedre sine resultater” (l. 10) og ”styrke konkurransekraften” (l. 12). Når det gjelder den ensidige nedbemanningen i Braathens’ bakketjenester, derimot, fremstilles den som begrunnet i eksterne aktører og i sceniske motiver. De aktive aktørene er juridiske rådgivere, som blir dissosiert fra selskapet og ledelsen ved at de blir omtalt som en selvstendig gruppe (l. 47). Videre er det arbeidsmiljøloven som bestemmer at overføringen av bakketjenesten til SAS er outsourcing og ikke virksomhetsoverdragelse (l. 49–50). Ledelsen er merkbart fraværende og blir ikke fremstilt som aktiv i denne prosessen. Det er et resultat av omfattende bruken av passiv og

---

<sup>20</sup> jf. Fairhurst m.fl. (2002).

modalverbet ”måtte”: ”Dette innebærer i så fall at all overtallighet [...] vil måtte løses ved oppsigelser i Braathens” (l. 51–52). Det blir altså fremstilt som at eksterne aktører og strukturer dikterer en løsning, og at denne løsningen dermed er utenfor ledelsens kontroll. Den påfølgende rettsaken klarla at dette ikke var tilfellet, og at arbeidsmiljøloven tvert imot definerer sammenslåingen som en virksomhetsoverdragelse.

## **”Brev fra Vidar”**

### *Den retoriske situasjon*

5 dager etter nyheten om forslagene til nedbemanning publiserer BU-Nett et åpent brev fra selskapets administrerende direktør, Vidar Meum. Selv motiverer han brevet med at han har fått mange spørsmål og kommentarer om anbefalingene og at han ikke kan svare hver enkelt. Men teksten må også ses i lys av en rekke andre utspill og tekster på den retoriske arena. Fagforeningene hadde i mellomtiden brutt forhandlingene og varslet rettslige skritt for å få prøvet holdbarheten i vurderingene. Deres hovedinnvendinger er formulert slik i et åpent brev til ansatte, datert 24. april 2002:

Dette er et løftebrudd fra konsernledelsen i SAS-gruppen som helt siden oppkjøpet fant sted har understreket nettopp likeverd og respekt for de ulike ansatte gruppene i begge selskaper. Ledelsen i Braathens er heller ikke villige til å ta stilling til den moralske og etiske siden av spørsmålet om virksomhetsoverdragelse, og velger å henvise til SAS-gruppens jurister. Dette på tross av at de i protokoller fra 6, 8 og 11. mars i år er enige med oss i at dette er å anse som virksomhetsoverdragelse.

Videre hadde aviser, radio og TV hatt bred dekning av saken, og mange både næringslivsaktører og kommentatorer hadde stilt seg kritisk til selskapets fremgangsmåte. Aftenposten skrev for eksempel på lederplass 25. april:

Realiteten er imidlertid at SAS har fått lov til å overta Braathens. Forutsetningen for at den operasjonen skal gi resultater, er at de involverte parter forstår at de må trekke sammen. Vi beklager å si det, men dette er en bekreftelse på at SAS ikke har en gjennomtenkt strategi for det samarbeide som burde vært grunnplanken.

På denne måten kan vi si at ledelsen i denne situasjonen hadde et behov for å få formidlet sitt syn på saken og forsøke å dempe usikkerhet og frustrasjon blant de ansatte. Og de ansatte hadde sannsynligvis et stort behov for informasjon, ikke minst om hvordan ledelsen kunne forsvare løsningen for samordning av bakkjetjenestene. I tillegg kan vi regne med at de etter forrige oppslag i BU-Nett ("Status for samordningsprosjektet") hadde behov for noen uttrykk for at ledelsen hadde omtanke for dem og ville arbeide for deres interesser.

"Brevet fra Vidar" forsøker helt tydelig å møte disse behovene. Det er et svært personlig formulert brev, som både uttrykker følelser og holdninger hos lederen selv og viser forståelse for frustrasjonen til de ansatte. I motsetning til Lindegaards høytidelige og noe formelle papirbrev, er dette en henvendelse i e-postsjangeren. Tonen er uformell, med en hverdagslig hilsen ("Hei alle sammen") og fornavn i avslutningen ("Vidar"). Den personlige tonen viser seg i at det er et klart uttrykt subjekt ("jeg") som henvender seg direkte til et kollektiv som forutsettes kjent gjennom mangelen på identifiserende beskrivelse ("alle sammen" og "dere" heller enn "alle ansatte i Braathens").

Den personlige og uformelle henvendelsesformen adresserer de følelsesmessige reaksjonene på forslagene til samordning. I motsetning til i uttalelsen i teksten over, fremstår Vidar Meum her som en person med tanker og følelser. Han ber om forståelse for arbeidspresset han er under: "Jeg håper dere har forståelse for at vi ikke har mulighet til å kunne svare på hver enkelt mail [...]" (l. 4-6), og han viser selv forståelse for adressatenes følelser: "Jeg forstår den frustrasjonen og sinne som kommer til uttrykk hos de som føler seg berørt av de foreslåtte endringer" (l. 20-21).

Spørsmålet blir så om brevet lykkes i å møte behovene til de ansatte. Meum forplikter seg og ledelsen til å "lytte" til kommentarer og innspill fra de ansatte (l. 44), men åpner ikke for muligheten av at forslagene vil endres vesentlig. Han møter informasjonsbehovet ved å være noe mer konkret og utfyllende enn rapporten fra samordningsprosjektet (l. 29-32). Men han gir ingen forklaring på hvorfor samordningen ikke kunne gjøres ved å slå sammen de eksisterende bakkjetjenestene. Og når han kommer til hva han "føler er viktig for medarbeiderne i Braathens" (l. 33), nevner han bare drøftelsene med fagforeningene og satsingen på frivillige ordninger. Dermed kan vi si at brevet adresserer de ansattes spørsmål og bekymringer, men at det neppe gir svar som er egnet til å avklare situasjonen eller redusere bekymringene i særlig stor grad.

### *Identifisering*

Vidar Meum plasserer seg i dette brevet som en del av et fellesskap med de ansatte og inkluderer seg selv i den frustrasjonen de ansatte føler: ”For *alle oss i Braathens*, har spesielt det siste året vært preget av stor utfordringer, usikkerhet og frustrasjon” (l. 13–14). Videre gir han ros til de ansatte, og fremstiller dem som et kollektiv som har stått sammen med ledelsen for å løse problemene: ”Likevel har samtlige ansatte stått på og bidratt til at *vi* har løst utfordringene i en vanskelig tid, på en svært tilfredsstillende måte. Det er jeg virkelig imponert over” (l. 13–16). I disse sitatene og flere andre steder i teksten brukes pronomenet *vi* til å fremstille ledelsen og de ansatte som et fellesskap. Meum portretterer også seg selv i nær kontakt med de ansatte, som når han henviser til sin reise rundt til lokale avdelinger (”Norge-rundt”, l. 22). Han gjør altså mye for å plassere seg selv som en som har de samme tanker og følelser som de ansatte og som står i en solidarisk samarbeidsrelasjon med dem.

En rekke patosappeller inviterer til nærhet og empati. Jeg har allerede nevnt anerkjennelsen til de ansatte for deres innsats. Videre kommer en referanse til usikkerheten og frykten i tiden før oppkjøpet: ”vi var *usikre* på om det i det hele tatt ville bli en avtale med SAS. Vi *fryktet* alle alternativet – nemlig konkurs” (l. 25–26). Det er også en rekke uttrykk for omtanke for de ansatte og ønsker om det beste for dem: ”vi *ønsker* å bruke personalpolitiske virkemidler i Braathens og innenfor SAS, som på *best mulig måte* kan bidra til å redusere de negative konsekvensene for medarbeiderne i Braathens” (l. 38–40). Endelig finner vi en rekke forpliktelser til framtidig handling til det beste for de ansatte: ”Vi skal [...] *søke* å holde dere oppdatert...” (l. 6), ”*jeg har lovet* fagforeningene at vi [...] skal lytte...” (l. 43–44).

I dette brevet gjøres det svært mye for å skape identifikasjon og fellesskap. Den ”atskillelsen” som dette skal bygge bro over, er det faktum at Meum selv utgjør en del av den ledelsen som er ansvarlig for at det er de bakkeansatte i Braathens som sies opp. Markeringen av nærhet og solidaritet usynliggjør asymmetrien mellom partene, og understrekingen av solidaritet skjuler Meums aktive rolle i samordningen og hans medansvar for eventuelle oppsigelser av Braathens’ bakkeansatte.

### *Motivering*

Meum fortsetter linjen til Lindegaard med å motivere nedbemanningen i sceniske motiver. Men Meum viser i større grad til Braathens’ vanskelige situasjon, og legitimerer den valgte løsningen ved å kontrastere den med et enda mer negativt alternativ, nemlig konkurs. Han tydeliggjør også asymmetrien mellom partene tydeligere ved å omtale det som et *oppkjøp* (l. 20 og 27). Videre rettferdiggjør han nedbemanningen ved to ganger å nevne at dette har vært varslet tidligere: ”Helt siden vi sist var på Norge-rundt [...] har vi *kommunisert* at det vil bli



en ny runde der vi må se på hvordan vi kan ta ut synergier” (l. 22–24), og ”Likevel var vi tydelig på at hvis Braathens ble kjøpt, ville det bli en ny runde med samordning” (l. 26–27). Han viser altså i større grad den direkte sammenhengen mellom Braathens’ problemer, sammenslåingen og nedbemanningen. Han sier ikke eksplisitt at den ensidige nedbemanningen i Braathens har sammenheng med selskapets underlegne posisjon i sammenslåingen, men han legger fram saksopplysninger som kan brukes som premisser for en slik slutning.

I motsetning til ”Status for samordningsprosjektet” motiverer denne teksten nedbemanningen i større grad i konkrete aktører: ”Braathens fikk i midten av april et tilbud fra Scandinavian Ground Services på å ”handle” Braathens avganger i Norge. Dette tilbudet gir oss vesentlig lavere kostnader [...]” (l. 29-32). Her er det altså en aktør i SAS-systemet (SGS) og ikke bare juridiske omstendigheter som tilskrives opphavet til den prosessen som førte til forslaget om nedbemanning i Braathens. Meum går umiddelbart videre med å trekke fram den økonomiske gevinsten av denne løsningen, uten samtidig å presentere den menneskelige omkostningen. Dermed kan vi si at på tross av all solidariserings og empatien i brevet, blir ikke hensynet til de ansatte presentert som relevant for avgjørelsen om å anbefale å overføre bakketjenesten til SAS. Også i dette brevet blir motsetningen mellom økonomi og mennesker løst ved *seleksjon*: det er bare de økonomiske argumentene som blir framført som viktige for den valgte løsningen. Hensynet til de ansatte blir bare vurdert som viktig i arbeidet med å *reducere de negative virkningene* av løsningen.

### **Vurdering av tekstene som endrings- og krisekommunikasjon**

Det mest slående med disse tre tekstene sett under ett, er forskjellene mellom dem. Lindegaards brev anlegger en respektfull tone og lover å ta hensyn til de ansattes behov. Han gjør mye for å bygge etos og fremstå som en som har kontroll, viser ansvarlighet og har omtanke for de ansatte. Artikkelen om prosjektrapporten setter både ledelsen og de ansatte i bakgrunnen, og presenterer saken utelukkende i et systemperspektiv, der juridiske og økonomiske hensyn fremstilles som de eneste relevante. ”Brevet fra Vidar” setter de ansatte i sentrum og er preget av patos-appeller gjennom markering av nærhet og fellesskap.

I integrerte tilnærminger til kommunikasjon generelt og i teoriene om krisekommunikasjon spesielt blir det vektlagt at organisasjonen må tale med en enhetlig og konsistent stemme.<sup>21</sup> I denne samordningsprosessen ser det ikke ut til at de enkelte utspillene

---

<sup>21</sup> Coombs (1999), Wiig & Brønn (2005).

har vært planlagt og gjennomført ut fra en helhetlig plan. Organisasjonen fremstår som svært inkonsistent ved at den presenterer ulike forklaringer på nedbemanningen i de ulike tekstene og sender motstridende signaler om omtanken for de ansatte. I metaforiske vendinger kan vi si at organisasjonen i den første teksten gir de ansatte et respektfullt håndtrykk, i den andre en knyttneve i magen og i den tredje et trøstende klapp på kinnet.

Ulike faser i en omorganisering krever ulike former for kommunikasjon, og noe av variasjonen mellom tekstene kan forklares med at de opptrer på ulike stadier i prosessen. Lindegaards tekst følger mange av de anbefalingene som gis for god endringskommunikasjon, slik som å invitere til samarbeid, love åpen og kontinuerlig informasjon, å forklare nødvendigheten av endringene og å formidle en visjon for et sterkere selskap i framtiden. Når vi så skal vurdere de to andre tekstene, kan det dermed være et godt nok vurderingsgrunnlag å bruke konsernsjefens egne standarder for kommunikasjon, og spørre: oppfyller selskapet konsernsjefens løfter om en åpen kommunikasjon og dialog? Svaret på dette må bli *nei*. Uten at det har vært noen diskusjon eller forvarsler i forkant, lanserer samordningskomiteen anbefalingen om oppsigelser i Braathens som en definitiv og endelig løsning. Den omfattende juridiske ”hjemlingen” av anbefalingene indikerer tydelig at dette ikke er åpent for forhandling. Videre gis det ingen informasjon om alternative løsninger som er valgt bort og hvorfor de er blitt det. Den forklarer for eksempel ikke hvorfor nedbemanningen ikke kunne følge det ansiennitetsprinsippet som er vanlig i fusjoner og som tidligere var blitt signalisert av ledelsen. Leder for samordningsprosjektet, Hans Otto Halvorsen, uttalte for eksempel 19. februar: ”Ansiennitetsprinsippet vil bli fulgt ved overtallighet. [...] Hvor lenge hver ansatt har vært ansatt i henholdsvis Braathens eller SAS vil bli mer avgjørende enn i hvilket selskap den enkelte har arbeidet” (Stavanger Aftenblad, 19.2.02). I stedet for å forklare hvorfor de har skiftet mening, framstiller ledelsen så løsningen som en mekanisk konsekvens av omstendighetene og som diktert av arbeidsmiljøloven. I denne teksten kan altså ledelsen anses for enten å holde tilbake svært relevant informasjon, eller for å tilsløre den faktiske prosessen bak beslutningen. Meums brev konkretiserer hendelsene noe mer, men gir fortsatt ingen forklaring på hvorfor samordningen ikke kunne foregå ved sammenslåing av bakketjenestene (virksomhetsoverdragelse). Organisasjonen kan altså ikke anses å oppfylle kravene om å gi den informasjonen de berørte har behov for og krav på.

Hvis vi også skal vurdere tekstene i et krisekommunikasjonsperspektiv, er det igjen Lindegaards brev som kommer best ut. Han viser omtanke for de som vil bli rammet av nedbemanning, selv om det ennå ikke er klarlagt hvem og hvor mange dette blir. Teksten om samordningsprosjektet kommer verst ut og bryter helt grunnleggende regler for god

krisekommunikasjon. Den formidler en svært dramatisk nyhet uten å vise tegn til omtanke for de rammede. Den totale mangelen på menneskelighet kan ikke bare tilskrives samordningsrapportens sjangertrekk, siden teksten faktisk er bearbeidet av selskapets kommunikasjonsavdeling og dessuten inneholder en uttalelse fra ledelsen.

Det påfølgende brevet fra Meum kommer på et tidspunkt der saken har utviklet seg til en reell krise, både internt og eksternt, og den bærer da også preg av å være en klassisk krisekommunikasjonstekst som søker å drive brannsløkking internt. Brevet uttrykker forståelse og omtanke for de berørte, men møter ikke deres behov for en forklaring, og gir dem heller ikke håp om forhandling om det prinsipielle standpunktet. Han lover dem bare at ledelsen skal lytte og søke å finne frivillige ordninger. Både Meums og Lindegaards forsikringer om ”respekt og ærbødighet” for de ansatte mister mye av sin troverdighet når ledelsen på denne måten ikke viser at de har vurdert de menneskelige omkostningene ved denne løsningen og de uheldige konsekvensene av den for det videre samarbeidet mellom de ansatte fra de to selskapene.

Mot slutten av brevet til Lindegaard påpeker han at ”de interne prosesser og samordninger ikke må ta fokus vekk fra kundene og den daglige virksomhet” (l. 65–66). Måten samordningen av SAS og Braathens ble gjennomført på, førte til en opprivende rettssak som ble anket helt til Høyesterett og varte i tre år. Videre ble det et svært dårlig klima for samarbeid mellom de ansatte fra de to selskapene. I årene som fulgte var det hyppige streiker og arbeidskonflikter som ble forklart med gnisninger mellom de to gruppene. Hvor mye dette har kostet SAS Braathens er det neppe regnet på, men det er opplagt at de økonomiske kalkylene som nedleggelsen av Braathens’ bakkjetjenester ble basert på, ikke var realistiske så lenge de ikke tok i betraktning konsekvensene av konsernets mangelfulle håndtering av de menneskelige aspektene ved nedleggelsen og av kommunikasjonen med de berørte.

## **Konklusjon**

Denne studien bidrar til kunnskap om retoriske utfordringer ved kommunikasjon om nedbemanning på tre nivåer. For det første gir den empiriske resultater om varslingen av oppsigelser i en gitt omorganisering. Som sådan kan den være med på å angi noen potensielle forklaringer av de konfliktene som oppstod i kjølvannet av fusjonen. For det andre bidrar den til å vise konkrete retoriske strategier og diskursive mønstre knyttet til en spesifikk form for endringskommunikasjon, nemlig varsling av oppsigelser. Slike tekster har til nå vært lite analysert, og studien bidrar slik sett til å konkretisere de nokså generelle beskrivelsene og

retningslinjene som har vært angitt i litteraturen. For det tredje viser studien hvordan retorikken er relevant som tilnærming til organisasjonskommunikasjon, og bidrar slik til å komplettere den eksisterende retoriske forskningen om kommunikasjon i omorganiseringer og kriser.

Når det gjelder de empiriske funnene om dette spesifikke tilfellet, viser analysen at retorisk inkompetanse godt kan ha bidratt til å skape det dårlige samarbeidsklimaet som preget organisasjonen i flere år etter fusjonen og som hadde store negative konsekvenser, både psykososiale og økonomiske. Ledelsen innledet samordningen med å signalisere likeverd og partnerskap, men brøt radikalt med denne linjen da den ensidig la ned bakkjetjenestene i Braathens uten å gi en overbevisende forklaring av nødvendigheten av det eller å vise at de hadde gjort en innsats for å få til likebehandling av de ansatte. Videre viste lederne ingen tegn til at de hadde vurdert de menneskelige og sosiale konsekvensene av å gjennomføre nedbemanningen på denne måten. Endelig viste de ingen åpenhet for forhandling eller dialog om nedleggelsen av Braathens bakkjetjeneste, bare om den praktiske gjennomføringen av den.

Studien bidrar også med en konkretisering av retoriske utfordringer og mulige strategier i lederes varsling om nedbemanning. Slik varsling er et vanskelig budskap å framføre, og en gjennomgående strategi lederne bruker er å dissosiere seg fra beslutningen om nedbemanning ved å framstille den som påtvunget utenfra av krefter utenfor deres kontroll. Utstrakt bruk av passiv, nominalisering og modale uttrykk for nødvendighet (særlig hjelpeverbet *måtte*) framstiller prosessen som generert av andre aktører enn ledelsen selv. Disse kreftene blir ikke spesifikt identifisert annet enn som ”den internasjonale konkurransen”. Nødvendigheten blir ytterligere understreket ved kontrasteringen med et enda mer dramatisk alternativ, nemlig konkurs.

En annen strategi som går igjen i de to brevene fra lederne, er identifisering med de ansatte og anerkjennelse av deres kvaliteter. Både Lindegaard og Meum roser de ansatte for deres innsats for selskapet og for kompetansen de besitter. På den måten dissosieres nedbemanningene også fra egenskaper ved de ansatte. Dette bidrar til å dempe den potensielle trusselen mot deres personlige selvbilde, og hever beslutningen opp over den mellommenneskelige sfære. Og ettersom nedbemanningen dermed verken har med ledelsens ønsker eller de ansattes kompetanse å gjøre, kan lederne framstille relasjonen dem imellom som et partnerskap som samarbeider for selskapets beste. Markeringen av felles interesser og verdier er gjennomgående i de to tekstene, likeså bruken av det transcendentale *vi*.

Framstillingen av relasjonen mellom ledelse og ansatte som et partnerskap er også tydelig i alle invitasjonene til dialog og samarbeid. Selv når den ensidige avviklingen av Braathens bakketjeneste blir formidlet som et *fait accompli*, inviterer ledelsen til dialog om hvordan avviklingen kan skje ”med størst mulig grad av frivillighet”. Tekstene i denne studien bekrefter på ett plan anbefalingene fra faglitteraturen om å invitere til samarbeid og medvirkning. Men som vi har sett blir dette ingen invitasjon til reell dialog om de sentrale spørsmålene. Resultatet av dette ble, som vi vet, at dialogen ble avbrutt og i stedet ført videre i rettssalen.

På et tredje nivå bidrar denne studien til å vise retorikkens relevans for organisasjonskommunikasjon. Et viktig poeng i analysene er at den retoriske situasjon må tas på alvor i studier av endrings- og krisekommunikasjon. Ledere driver ikke slik kommunikasjon i et vakuum, men i konkrete tekster som er sensitive for den enkelte situasjonens krav og den valgte sjangerens konvensjoner. Lindegaard velger markeringen av sammenslåingen mellom SAS og Braathens som anledning for sitt brev og festtalen som overordnet sjanger. Dette gir både muligheter og begrensninger for varsling om nedbemanning. Det gir en naturlig anledning til å rose de ansatte, og dermed til å dissosiere nedbemanningen fra de ansattes kvaliteter og arbeidsinnsats. Begrensningen ligger i motsetningen mellom uttrykkene for glede og begeistring over sammenslåingen og formidlingen av den dårlige nyheten om kommende oppsigelser. Dette kan lett oppfattes som hyklersk og lite ekte, og dermed undergrave lederens troverdighet.

Nyhetsteksten i internavisen preges i stor grad av at den er utformet på grunnlag av en intern rapport, og at hensynet til rask offentliggjøring har gjort at rapportens perspektiv og stiltone får dominere i teksten. Det manglende hensynet til mottakernes følelser kan slik sett til dels forklares ut fra situasjonelle forhold (men kanskje ikke unnskyldes).

Det åpne brevet fra Vidar Meum viser tydelig den komplekse retoriske arena som dannes i en krise i mediasamfunnet. Meums brev må forstås som en respons på en rekke ulike ytringer som har blitt framsatt både internt i organisasjonen og eksternt i mediene. Valget av et personlig brev som sjanger tjener hans formål om å skape identifikasjon og samhørighet med de ansatte.

På denne måten er retorikken et viktig bidrag til forståelsen av endrings- og krisekommunikasjon ved at den relaterer abstrakte ledelsesstrategier til spesifikke krav og betingelser for de tekstene ledere uttrykker seg gjennom i konkrete situasjoner.

## Referanser

- Benoit, William (1995): *Accounts, excuses, and apologies: a theory of image restoration strategies*. Albany: State University of New York Press.
- Bitzer, Lloyd F ([1968] 1997): "Den retoriske situation", i: *Rhetorica Scandinavica* 3, 9-17.
- Burke, Kenneth ([1945] 1969): *A grammar of motives*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Burke, Kenneth ([1950] 1969): *A rhetoric of motives*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Cheney, George (1983): "The rhetoric of identification and the study of organizational communication", i: *Quarterly Journal of Speech* 69, s. 143-158.
- Coombs, W. Timothy (1999): *Ongoing crisis communication : planning, managing, and responding*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- DiSanza, James R. & Connie Bullis (1999): "'Everybody identifies with Smokey the Bear': Employee responses to newsletter identification inducements at the U.S. Forest Service", i: *Management Communication Quarterly*, nr. 12/1999, s. 347-399.
- Emmertsen, Sofie (2006): "Krisekommunikation i nyhedsinterviewet", i: Marie Lund Klujeff & Hanne Roer (red.): *Retorikkens aktualitet. Grundbog i retorisk analyse* København: Hans Reitzels forlag.
- Fairhurst, Gail T., Francois Cooren & Daniel J. Cahill (2002): "Discursiveness, contradiction, and unintended consequences in successive downsizings", i: *Management Communication Quarterly* 15, s. 501-540.
- Hayes, John (2007): *The theory and practice of change management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Hearit, Keith Michael & Jeffrey L. Courtright (2004): "A symbolic approach to crisis management: Sears' defense of its auto repair policies", i: Millar & Heath (2004), s. 201-212.
- Ihlen, Øyvind (2002): "Defending the Mercedes A-class: Combining and changing crisis response strategies", i: *Journal of Public Relations Research* 14, s. 185-206.
- Ihlen, Øyvind (2004): *Rhetoric and resources in Public Relations strategies. A rhetorical and sociological analysis of two conflicts over energy and the environment*. Oslo: Unipub.
- Ihlen, Øyvind & Per Robstad (2004): *Informasjon & samfunnskontakt: perspektiver og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johansen, Winni & Finn Frandsen (2007): *Krisekommunikation: når virksomhedens image og omdømme er truet*. København: Samfundslitteratur.
- Lewis, Laurie K., Amy M. Schmisser, Keri K. Stephens & Kathleen E. Weir (2006): "Advice on communicating during organizational change", i: *Journal of Business Communication* 43, nr. 2/2006, s. 113-137.
- Millar, Dan P. & Robert L. Heath (red.) (2004): *Responding to crisis. A rhetorical approach to crisis communication*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Müllern, Tomas & Johan Stein (1999): *Övertygandets ledarskap - om retorik vid strategiska förändringar*. Lund: Studentlitteratur.
- Vatz, Richard ([1973] 2000): "Myten om den retoriske situation", i: *Rhetorica Scandinavica* nr. 15/2000, s. 7-13.
- Wiig, Roberta & Peggy Simcic Brønn (red.) (2005): *Corporate communication. A strategic approach to building reputation*. Oslo: Gyldendal akademisk.

## Appendiks

- 1 Brev fra konsernsjef Jørgen Lindegaard 30. januar 2002: "Kjære medarbeider i SAS og Braathens!"
- 2 Artikkel fra BU-Nett 24. april 2002: "Status for samordningsprosjektet"
- 3 Åpent brev fra Vidar Meum på BU-Nett 29. april 2002: "Brev fra Vidar"