



Master i endringsledelse

Nedbemanninger i en oljeservicebedrift

En studie om hvordan nedbemanninger påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet i Bedrift X

Jørn André Sletten Gustu
Andrea Haugstad

Dato: 15.06.16

Institutt for medie-, kultur- og samfunnsfag

UNIVERSITETET I STAVANGER

**MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

SEMESTER: 4

FORFATTER: Jørn André Sletten Gustu & Andrea Haugstad

VEILEDER: Karl Johan Engelhart Olsen

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE: Nedbemanninger i en oljeservicebedrift

EMNEORD/STIKKORD: Nedbemanninger, psykososialt arbeidsmiljø, endringsledelse, omorganisering, kriseforståelse, survivor syndrome, emosjoner, utvalgsriterier, kommunikasjon, beslutninger, dilemma, motivasjon, usikkerhet og stress.

SIDETALL: 79 (ekskludert forside, sammendrag, forord, innholdsfortegnelse, litteraturliste og vedlegg)

STAVANGER15.06.16.....
DATO/ÅR

Sammendrag

I løpet av kort tid, har mange bedrifter i oljesektoren gjennomført store nedbemanningsprosesser. Bakgrunnen for nedbemanningene har vært lav oljepris, større konkurranse, samt mindre aktivitet. I den forbindelse var det ønskelig å undersøke hvordan slike nedbemanninger, påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet. Oppgaven har tatt utgangspunkt i en oljeservicebedrift, og all forskningen i studien er hentet fra den aktuelle bedriften. Studien har en kvalitativ tilnærming, og det har blitt benyttet en abduktiv forskningsstrategi. Slik fikk en dypere innsikt i tankene og følelsene til informantene. I forbindelse med studien ble det gjennomført semistrukturerte dybdeintervju, med elleve enkeltinformanter. Informantene var alle ansatt i en av organisasjonens avdelinger.

Under intervjuene ble det hevdet at Bedrift X har gjennomført en omorganisering samtidig med nedbemanningene. Nedbemanningsprosessen tok lang tid, og i følge flere av informantene kan det ha sammenheng med at to prosesser ble gjennomført parallelt. Sett bort i fra dette, er det bred enighet om at ledelsen har gjort en ryddig og god jobb i forbindelse med oppsigelsene. Likevel, er det mye ledelsen kunne gjort annerledes. I studien fremkom det også at informantene følte seg optimistiske vedrørende framtiden, og de mente at nedgangen i markedet kun var midlertidig. På tross av dette, frykter de fleste informantene flere runder med nedbemanninger i Bedrift X.

Det er en enighet om at det psykososiale arbeidsmiljøet var bedre før nedgangen startet. Elementer som timing, aksept, utvelgelseskriterier, samt kommunikasjon, har påvirket det psykososiale arbeidsmiljøet. Likevel har alle informantene høy grad av jobbtrivsel. Det er mye som tyder på at dette ikke samsvarer med teori om for eksempel survivor syndrome. Bedrift X har ikke prioritert de gjenværende ansatte etter nedbemanningsprosessene. Det har ikke blitt iverksatt tiltak for å motivere medarbeiderne etter tiden de har vært igjennom. Det har ikke forekommet stor grad av ekstraarbeid for ansatte og mellomledere i Bedrift X. De tillitsvalgte har derimot fått mer å gjøre, på grunn av situasjonen Bedrift X har vært igjennom. Gjennom denne studien har det vært vanskelig å trekke konklusjoner om hvordan nedbemanningene og omorganiseringen har påvirket produktiviteten i Bedrift X. Dette henger sammen med endring i aktivitetsnivået til organisasjonen. Derimot kan det tenkes at produktiviteten vil øke som et resultat av omorganiseringen, når markedet bedrer seg.

Forord

Denne masteroppgaven leveres som en avsluttende oppgave etter to fine år som studenter ved masterstudiet i endringsledelse. Oppgaven markerer også slutten på fem fantastiske år som studenter. Vi ønsker derfor å takke familiene våre som har oppmuntret oss mye i løpet av disse årene. I tillegg ønsker vi å takke alle som har hjulpet oss i forbindelse med oppgaven. Vi ønsker spesielt å takke veilederen vår Karl Johan Engelhart Olsen. Tusen takk for at du har tatt deg tid til å veilede oss i denne prosessen, samt gitt oss god hjelp med oppgaven. Du har gitt mange konstruktive tilbakemeldinger og gode råd i en hektisk periode.

Videre ønsker vi å takke Bedrift X, som lot oss få innsikt i organisasjonen og informasjon om nedbemanningsprosessene som er gjennomført. Takk for at dere ga oss tillit, og lot oss forske hos dere. Uten deres hjelp, hadde ikke oppgaven latt seg gjennomføre. En stor takk rettes også til kontaktpersonen vår i Bedrift X. Du har vært behjelpelig med koordinering av intervju, rekruttering av informanter, og informasjon om prosessene. Vi ønsker også å takke de elleve informantene som svarte ja på spørsmålet om å bli intervjuet av oss. Vi setter stor pris på at dere stilte opp på intervjuene, og svarte åpent og utfyllende på spørsmålene som ble stilt. Takk for at dere satt av tid til å bli med på prosjektet.

Til slutt ønsker vi å takke alle våre fantastiske medstudenter for mange hyggelige dager i ”kontor-gangen”. Vi vil også takke for to veldig fine og tidvis stressende år, som studenter sammen med dere.

Takk for oss!
Jørn André Sletten Gustu
Andrea Haugstad

Stavanger, 15.06.16

Innholdsfortegnelse

Sammendrag

Forord

1. Innledning	1
1.1 Tema og aktualitet	1
1.2 Formål og avgrensning	3
1.3 Valg av bedrift	4
1.4 Omorganisering i Bedrift X	5
1.5 Forskningsproblem og forskningsspørsmål	6
1.6 Oppgavens videre disposisjon	7
2. Teori	8
2.1 Nedbemanninger	8
2.1.1 Survivor syndrome	10
2.1.2 Emosjoner	11
2.1.3 Utvelgelseskriterier ved nedbemanninger	13
2.2 Endringsledelse	14
2.2.1 Omorganisering	14
2.2.2 Kommunikasjon	15
2.2.3 Beslutninger og dilemma	16
2.2.4 Kriseforståelse	17
2.3 Psykososialt arbeidsmiljø	18
2.3.1 Stress	18
2.3.2 Usikkerhet	19
2.3.3 Motivasjon og produktivitet	20
2.4 Evaluering av teoribidragene	22
2.5 Oppsummering	23
3. Metode	23
3.1 Forskningsdesign	24
3.2 Forskningsstrategi	24
3.3 Datatyper og metodevalg	25
3.4 Utvalg	27
3.5 Intervjuguide	30
3.6 Gjennomføring av intervju	30
3.7 Databehandling	32
3.8 Datamaterialets kvalitet	33
3.9 Etiske betraktninger	34
3.10 Oss i forskerrollen	36
3.11 Kritisk refleksjon og evaluering av metoden	37
3.12 Oppsummering	39
4. Presentasjon av data	39
4.1 Nedbemanninger	40
4.1.1 Omorganisering	41
4.1.2 Survivor Syndrome	42
4.1.3 Emosjoner	44
4.2 Endringsledelse	45
4.2.1 Timing	46
4.2.2 Tiltak	47

4.2.3 Kommunikasjon	48
4.3 Psykososialt arbeidsmiljø	49
4.3.1 Produktivitet	50
4.3.2 Jobbtrivsel	52
4.4 Oppsummering	53
5. Analyse og diskusjon	53
5.1. Hvordan kan bedriften forebygge negative konsekvenser for det psykososiale arbeidsmiljøet ved nedbemanninger?	54
5.1.1 Nedbemanninger	54
5.1.2 Timing	56
5.1.3 Utvalgskriterier	58
5.1.4 Kommunikasjon og informasjon	61
5.1.5 Psykososialt arbeidsmiljø	63
5.2 Hvordan påvirker de ansatte sine følelser deres jobbtrivsel?	64
5.2.1 Stress	64
5.2.2 Jobbusikkerhet	65
5.2.3 Jobbtrivsel	66
5.3 Hvordan betrakter de ansatte tiltakene som Bedrift X iverksetter?	67
5.3.1 Goder	67
5.3.2 Tiltak for de ansatte	69
5.4 Hvordan har nedbemanningene og omorganiseringen påvirket produktiviteten?	71
5.4.1 Ekstraarbeid	71
5.4.2 Omorganisering	72
6. Konklusjon og implikasjoner	74
6.1 Svar på problemstillingen	74
6.2 Hvordan påvirker de ansatte sine følelser deres jobbtrivsel?	75
6.3 Hvordan betrakter de ansatte tiltakene som Bedrift X iverksetter?	75
6.4 Hvordan har nedbemanningene og omorganiseringen påvirket produktiviteten?	76
6.5 Generalisering	77
6.6 Implikasjoner	78
7. Litteraturliste	80
8. Vedlegg	84
Vedlegg 1: "Investeringsanslag registrert i 4.kvartal samme år"	84
Vedlegg 2: Intervjuguide for ansatte	85
Vedlegg 3: Intervjuguide for tillitsvalgte	88
Vedlegg 4: Intervjuguide for mellomledere	91

1. Innledning

Dette kapitlet vil starte med å presentere oppgavens tema og aktualitet. Bakgrunnen for dette, er at en ønsker å gi leseren et innblikk i hva denne oppgaven dreier seg om. Videre i innledningskapitlet vil oppgavens formål bli presentert. Basert på de ressursene som har vært tilgjengelig for forfatterne, har det også vært nødvendig å foreta avgrensninger. Disse avgrensningene vil bli redegjort for, og begrunnet i dette kapitlet. Deretter vil en lese hvorfor en har valgt å hente data en oljeservicebedrift, heretter omtalt som "Bedrift X". I tillegg kan en lese om hvorfor bedriften er relevant for dette prosjektet, før en vil få et innblikk i en stor omorganisering som er gjennomført i Bedrift X. Videre vil oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål bli presentert for leseren. Avslutningsvis i kapitlet, vil oppgavens videre disposisjon legges frem. Leseren vil dermed få oversikt over innholdet i oppgavens ulike deler.

1.1 Tema og aktualitet

Tidligere har oljebransjen vært ansett som en sikker bransje, som svært mange ble rekruttert til. En jobb innenfor bransjen ble også sett på som svært attraktivt, og noe mange ønsket. En av årsakene til dette, er at bransjen blant annet har vært kjent for høye lønninger. I tillegg til at mange bedrifter har hatt lukrative arbeidstidsordninger. Dette "glansbilde" har imidlertid slått sprekker, på grunn av at oljeprisen har sunket mye, de siste to årene.

I midten av januar 2016, kunne en lese at Nordsjøoljen hadde den laveste prisen, på hele 13 år (Armstrong, 2016). Da var oljeprisen kun på 27,67 dollar per fat. I løpet av noen måneder har riktignok oljeprisen økt, og i midten av mai 2016, ble oljeprisen omsatt for 49,33 dollar per fat (Euroinvestor, 2016). Det var foreløpig årsbeste. På tross av at oljeprisen per dags dato er på vei oppover, er den langt lavere enn prisen var sommeren 2014 (Se figur 1). Den sommeren var Nordsjøoljen verdt 115 dollar per fat (Armstrong, 2016).



Figur 1: Oljeprisen sin utvikling fra juni 2014, til mai 2016 (Euroinvestor, 2016).

Basert på oljeprisens drastiske fall, har investeringene innenfor olje og gass gått ned (Se vedlegg 1). I tillegg har mange bedrifter i Norge sett seg nødt til å innføre sparetiltak, samt gjennomført store og drastiske nedbemanninger. Dette har rammet mange enkeltpersoner og selskaper hardt. Særlig har den lave oljeprisen hatt stor innvirkning på bedrifter som holder til på Vestlandet, hvor svært mange ansatte har mistet jobben. I starten av mars 2016 kunne en lese i E24 at Norge hadde en ledighetsøkning på 362%, blant personer som har en bakgrunn innenfor petroleumssektoren (Wig, 2016).

Dette er tema som har interessert mange, og det legger grunnlag for mange debatter. Det har også blitt skrevet mye om tema i media. Blant annet illustrerte en journalist i Dagbladet situasjonen slik; “Man kan knapt lese ei avis eller slå på en nyhetssending uten å få nyheter om nedgangen i oljebransjen. Oppsigelsene hagler, sluttpakkene sitter løst, og oljeprisen stuper” (Ytterstad, 2016). Dette er også de tankene, og inntrykkene forfatterne satt igjen med. Avisene skriver nesten daglig om situasjonen i oljebransjen, samt at omsetningen til flere bedrifter reduseres som et resultat av dette. Det har medført at en flere ganger i uken, har kunnet lese om bedrifter som har måtte si opp flere hundre ansatte. Blant annet på grunn av mangel på oppdrag.

Etter flere samtaler med familie og bekjente som arbeider i oljebransjen, er oppsigelsene et tema som har vekket stor interesse hos forfatterne. Bekjente en har snakket med, har blant annet fortalt at de har stått i fare for å miste jobben. Andre har fortalt at personer de har arbeidet sammen med, har sluttet. Dette har fått forfatterne av denne masteroppgaven, til å tenke på de som har blitt igjen i bedriften, og som har fått beholde jobben sin. Har disse personene blitt påvirket på noen måte? Hvordan er det psykososiale arbeidsmiljøet i bedriften etter nedbemanningene? Dette er spørsmål en har stilt, etter samtaler med personer i bransjen, samt etter å ha lest om nedbemanningene i avisene. Resultatet av refleksjonene, var et ønske om å skrive masteroppgave om dette aktuelle temaet.

Temaet for denne masteroppgaven er nedbemanningsprosessene i en internasjonal oljeservicebedrift. Oppgaven omhandler nedbemanningene sine konsekvenser for det psykososiale arbeidsmiljøet i en bedrift. Dette fordi en gjerne kan anta, at slike store prosesser vil ha påvirkning for arbeidsmiljøet i bedriften. Medarbeiderne som ”overlever” nedbemanningene har opplevd å miste nære kollegaer, som de tidligere arbeidet tett med. Derfor er det interessant å undersøke hvordan dette faktisk påvirker, det psykososiale arbeidsmiljøet de er en del av.

1.2 Formål og avgrensning

Denne oppgaven ble skrevet som en avsluttende masteroppgave i forbindelse med masterstudiet i endringsledelse, ved Universitetet i Stavanger. I arbeidet med oppgaven har forfatterne selv fått anledning til å velge tema og problemstilling. Hovedfokuset er rettet mot hvordan nedbemanningene påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet. I tillegg til at oppgaven har inngått som en del av masterstudiet, har det også vært ønskelig at bedriften kunne nyttiggjøre seg av informasjonen i oppgaven. Det er også svært positivt, om andre bedrifter kan ta lærdom av Bedrift X sine erfaringer.

Formålet til masteroppgaven, er å forstå de ansatte i Bedrift X sine opplevelser, tanker og erfaringer rundt nedbemanningsprosessene i bedriften. Det har videre vært ønskelig å finne ut hvordan nedbemanningsprosessene, og usikre tider, har påvirket det psykososiale arbeidsmiljøet i bedriften. Videre var det hensiktsmessig å finne ut av hvordan de ansatte sine erfaringer og opplevelse av situasjonen, kunne bidra til læring hos organisasjonen de er ansatt i. Dermed var det ønskelig å undersøke om ledelsen iverksetter tiltak, for å forebygge

negative konsekvenser. På denne måten kunne lederne bli bevisst på, hvordan de ansatte har erfart og opplevd situasjonen. Lederne i Bedrift X vil dermed kunne nyttiggjøre seg av kunnskapen, om de skulle stå overfor liknende situasjoner senere.

Siden oppgaven har fokusert på en bedrift, har dette bidratt til økt kjennskap om situasjonen i denne bedriften. I tillegg har en fått et godt innblikk i hvordan nedbemanningene opplevdes av ulike personer i bedriften. Det var ikke ønskelig å si noe om hvordan nedbemanninger og kostnadskutt har påvirket hele bransjen. Det kunne vært mulig om en hadde intervjuet mange informanter fra ulike bedrifter. Da hadde det derimot vært nødvendig med mer tid og ressurser, enn det forfatterne hadde til rådighet i forbindelse med denne oppgaven.

Oppgaven er avgrenset til å omhandle de ansatte som er igjen i Bedrift X etter nedbemanningene. Bakgrunnen til en slik avgrensing var at ansatte som er igjen i bedriften, kunne uttale seg om det psykososiale arbeidsmiljøet etter nedbemanningsprosessene. Det kunne vært interessant å intervju ansatte som har opplevd å bli sagt opp. Det var derimot ikke hensiktsmessig for temaet og forskningsspørsmålene, som presenteres i delkapittel 1.3.

Oppgaven avgrenses til å omhandle et av bedriftens mange kontorer i Norge, samt en avdeling på det aktuelle kontoret. Avgrensningen har vært basert på ønsket om å få omfattende kunnskap om situasjonen i avdelingen. Grunnen til at den bestemte avdelingen var aktuell for dette prosjektet, er at den har blitt hardt rammet av nedbemanningene. Dermed lå det en antakelse til grunn, om at en ville få representative svar, ved å intervju informanter som er ansatt i avdelingen.

1.3 Valg av bedrift

Forskningen i denne masteroppgaven ble hentet fra Bedrift X, og oppgaven har også vært skrevet for bedriften. Bedrift X er en stor aktør innen oljeservicenæringen. Selskapet er et internasjonalt selskap, og det har flere avdelinger og kontorer i Norge. Med bakgrunn i lav oljepris, samt færre oppdrag som en konsekvens av denne, har selskapet gjennomført store nedbemanningsrunder de siste årene. Derfor var bedriften svært aktuell for oppgavens formål. Bedrift X oppfylte også det viktigste kriteriet som var lagt til grunn ved valg av bedrift. Dette kriteriet omhandlet at bedriften har gjennomført nedbemanninger.

Nedskjæringer og nedbemanninger i en bedrift er et sårbart tema, og kan anses som vanskelig både for ansatte og ledere. Det var ingen selvfølgelighet å få innpass i Bedrift X. Mange organisasjoner anså informasjonen rundt nedbemanningsprosessene, som konfidensiell. Derfor ønsket flere av bedriftene som ble kontaktet av forfatterne, å holde informasjonen for seg selv. Siden en av forfatterne av denne oppgaven har kontakter i Bedrift X, bidro det til at vedkommende kunne “være en døråpner” for forfatterne. Slik fikk en anledning til å kontakte “de rette personene” i bedriften. Det bidro til innpass i selskapet, og muligheten til å skrive oppgave for Bedrift X.

Bedrift X stilte seg positiv til denne oppgaven, og utnevnte derfor en kontaktperson i bedriften. Forfatterne fikk også samtykke til at data kunne baseres på informasjon fra informantene. Det gjorde det mulig å gjennomføre intervjuer med ansatte, mellomledere og tillitsvalgte. Dette har bidratt til økt kunnskap om bedriften sin situasjon, samt tilgang på nyttig datamateriell til oppgaven. Ved å få skrive masteroppgaven for Bedrift X, har en fått anledning til å undersøke hvordan ansatte i et stort internasjonalt selskap, har oppfattet nedbemanningene. I tillegg har en fått informasjon om hvordan nedbemanningene har påvirket det psykososiale arbeidsmiljøet.

1.4 Omorganisering i Bedrift X

Samtidig som Bedrift X startet arbeidet med å gjennomføre nedbemanningene i organisasjonen, arbeidet bedriften også med en stor omorganiseringsprosess internt. Omorganiseringen ble igangsatt, for at bedriften skulle være bedre rustet til å møte det synkende markedet. Endringen ble også gjennomført, for å møte de økte kravene som ble stilt fra Bedrift X sine kunder. Omorganiseringen i bedriften kan klassifiseres som en planlagt endring. I den forbindelse var det “Endringer i etterspørsel og marked” som var drivkreftene for endringen (Jacobsen, 2012:54).

Blant annet stilte kundene til Bedrift X krav om mer kostnadseffektive tjenester. Videre krevde kundene at den interne kompleksiteten burde reduseres, i tillegg til at en burde redusere ineffektiviteten i organisasjonen. Det ble også stilt krav om økt forutsigbarhet. Dermed begynte arbeidet med å skape en organisasjon, som var både fleksibel og effektiv. Slik skulle organisasjonen være i stand til å tilpasse seg de raske endringene i markedet. Målet med omorganiseringen var derfor å øke effektiviteten i bedriften.

I den eksisterende organisasjonen ble det identifisert flere ulike “smerteområder”, som alle påvirket Bedrift X på ulike måter. Blant annet ble det trukket frem mangel på synlig lederskap på flere av organisasjonens nivå. Videre var uklare ansvarsområder, samt uklare roller et annet smerteområde i Bedrift X. I den eksisterende organisasjonen, kunne en møte på uklare situasjoner. Et eksempel var situasjoner hvor det ikke fremkom tydelig om en prosjektorganisasjon eller linjeorganisasjon, hadde beslutningsrett ovenfor ressurser. I tillegg ble det påpekt at organisasjonen hadde en struktur, med åtte ulike nivåer. Innenfor nivåene, var det ofte lite kontrollspenn.

Basert på endrede krav fra kundene, samt endringer i markedet ble det utarbeidet en ny organisasjonsstruktur i Bedrift X. I den nye organisasjonen ble antall nivåer redusert. Dermed ble strukturen flattere. En annen konsekvens av strukturendringene, var at det ble færre personer som ble klassifisert som ledere. Som nevnt tidligere, var omstruktureringen tett knyttet sammen med nedbemanningene i Bedrift X. Årsaker til nedbemanningene var blant annet fall i volumet, samt ineffektivitet i organisasjonen.

1.5 Forskningsproblem og forskningsspørsmål

Et forskningsproblem kan i følge Blaikie (2010) betraktes som et intellektuelt puslespill som forskeren ønsker å løse. Problemet som skal løses er som oftest konsist formulert og litteratur, statistikk eller nyhetsartikler kan inkluderes i forskningsproblemet. Selv om en har ulike forskningsproblemer, må en velge hva en ønsker å forske videre på (ibid). Ut i fra dette har forfatterne av denne oppgaven kommet frem til følgende problemstilling: ”Hvordan kan bedriften forebygge negative konsekvenser for det psykososiale arbeidsmiljøet ved nedbemanninger?”.

For å forstå bedre hva forskningsprosjektet prøver å oppnå, har en valgt å utarbeide forskningsspørsmål. Dette er forenelig med Blaikie (2010) sine anbefalinger. Å formulere forskningsspørsmål, er den virkelige starten på forberedelsene til et forskningsdesign. Det er viktig at man formulerer forskningsspørsmålene klart og konsist, samt at en skiller mellom de tre hovedtypene for spørsmål, ”hva”, ”hvorfor” og ”hvordan”. I følge Blaikie (2010)

undersøker de tre spørsmålstypene ulike elementer. I denne oppgaven har en valgt å legge vekt på ”hvordan” spørsmålet. Forskningsspørsmålene i denne oppgaven er:

- Hvordan påvirker de ansatte sine følelser deres jobbtrivsel?
- Hvordan betrakter de ansatte tiltakene som Bedrift X iverksetter?
- Hvordan har nedbemanningene og omorganiseringen påvirket produktiviteten?

1.6 Oppgavens videre disposisjon

Denne masteroppgaven er delt inn i ulike kapitler, for å gjøre oppgaven mer oversiktlig for leseren. Hvert av kapitlene har ulikt fokus. I kapittel to blir oppgavens teoretiske grunnlag presentert. Dette kapittelet tar for seg teori om nedbemanninger, hvor en kan lese om survivor syndrome, emosjoner og utvelgelseskriterier i forbindelse med nedbemanninger. Videre i teorikapittelet vil teori om endringsledelse bli presentert. Temaene omorganisering, kommunikasjon, beslutninger og dilemma, samt kriseforståelse er sentrale temaer som vil redegjøres for. Avslutningsvis vil teori om psykososialt arbeidsmiljø bli presentert. I denne delen kan en lese om stress og usikkerhet, samt motivasjon og produktivitet.

I kapittel tre som er oppgavens metodekapittel, redegjøres det for den metodiske tilnærmingen som blir benyttet i oppgaven. I kapittelet vil en kunne lese om oppgavens forskningsdesign, og forskningsstrategi. En vil også få innblikk i ulike metodiske valg, som er gjort i forbindelse med blant annet datainnsamling, utvalg av informanter etc. Videre vil en kunne lese om hvordan dataene er behandlet. I tillegg får en økt innblikk i forskernes rolle, kritiske refleksjoner, samt vurderinger av datamaterialets kvalitet.

I det fjerde kapittelet vil dataene fra intervjuene bli presentert. Dataene blir lagt frem etter hovedtemaene nedbemanning, endringsledelse, samt psykososialt arbeidsmiljø. Under hvert av temaene vil det være ulike undertemaer, som bidrar til at kapittelet blir oversiktlig for leseren. Innenfor de ulike undertemaene vil funnene fra forskningen bli gjengitt systematisk. Her vil en peke på likheter og ulikheter i svarene til de forskjellige informantene. I tillegg vil en trekke frem ulike sitater, som er med på å underbygge og illustrere utsagn fra informantene.

I kapittel fem vil dataene som er presentert, bli analysert opp mot eksisterende teori som allerede finnes om de ulike emnene. Her vil en starte med å analysere dataene som er relevant for oppgaven sin problemstilling. Deretter vil en analysere dataene som er med på å besvare de tre forskningsspørsmålene til denne masteroppgaven. I denne delen vil det ikke trekkes konklusjoner, men ulike antydninger vil fremkomme. I kapittel seks vil konklusjoner bli presentert, på grunnlag av antydningene som fremkom i kapittel fem. Kapittelet starter med å besvare oppgaven sin problemstilling. Deretter vil de tre forskningsspørsmålene besvares. Videre vil en diskutere overførbarheten til denne studien. Avslutningsvis vil oppgavens implikasjoner redegjøres for.

2. Teori

Dette kapittelet tar for seg ulike teoribidrag som er relevant for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene i oppgaven. I arbeidet med kapittelet, var det nødvendig å forta avgrensninger til noen sentrale tema. Det første delkapittelet omhandler derfor nedbemanninger. Der kan en blant annet lese om begrepet survivor syndrome, før teori om emosjoner presenteres. I tillegg vil leseren få innblikk i ulike utvelgelseskriterier i forbindelse med nedbemanninger.

Det neste delkapittelet omhandler endringsledelse. I den forbindelse vil en lese om omorganisering, før teori om kommunikasjon legges frem. Deretter vil teori om beslutninger og dilemma presenteres for leseren. Innenfor tema endringsledelse vil en også lese om kriseforståelse. Det siste delkapittelet omhandler psykososialt arbeidsmiljø hvor en starter med å definere begrepet, før en videre kan lese om stress og usikkerhet. Avslutningsvis i delkapittelet, presenteres teori om motivasjon og produktivitet.

2.1 Nedbemanninger

En nedbemanning kan i følge Budros (1999:70) defineres som “an organization’s conscious use of permanent personnel reductions in an attempt to improve its efficiency and/or effectiveness”. Det finnes flere ulike metoder en kan benytte for å gjennomføre nedbemanninger i en organisasjon (Nordhaug, 2002). En kan for eksempel la være å ansette nye personer når en ansatt slutter. En kan også innføre bonus for ansatte som slutter av fri

vilje, samt utarbeide incentiver for tidlig pensjonering. Videre kan bedrifter omplassere personer, gjennomføre permitteringer, eller si opp ansatte (Nordhaug, 2002). Det er hovedsakelig sistnevnte, som er fokus i denne oppgaven. Mange oljebedrifter i dag har sett seg nødt til å gjennomføre nedbemanninger for å møte endrede krav fra markedet, samt for å kutte kostnader i bedriften. I følge Cascio (2010) har bedrifter ofte forventninger om at slike nedbemanninger vil føre til økonomiske fordeler. Det er tanken om at det bare finnes to måter å tjene penger på, kutte kostnader, eller å øke bedriftens inntekter som skaper denne forventningen hos bedriftene (ibid).

Det er flere som velger å gjennomføre nedbemanninger, basert på et ønske om å bli mer effektiv, samt for å øke bedriftens produktivitet (De Vries & Balaza, 1997; Cascio, 1993; Mishra m.fl., 1998; Mone, 1994, referert i Appelbaum, Everand & Hung, 1999). I slike tilfeller ønsker bedriftene å gjennomføre mer arbeid, med færre ressurser. Nedbemanninger begrunnes ofte i antagelsen om at det vil føre til færre ledere, i hierarkiet og at organisasjonen får en mer desentralisert struktur (Mone, 1994, 1997, referert i Appelbaum m.fl., 1999). Ut i fra denne informasjonen, ser en at nedbemanninger ofte gjennomføres basert på intensjoner og forventninger om forbedringer i bedriften. I den forbindelse, er det interessant å trekke frem en undersøkelse gjennomført av “the Society for Human Resource Management”. I undersøkelsen fremkommer det at halvparten av 1468 bedrifter som hadde gjennomført nedbemanninger, opplevde synkende produktivitet som et resultat av nedbemanningene (Cameron, 1994a; Cascio, 1993, referert i Appelbaum m.fl., 1999).

Nedbemanninger er ofte forbundet med økonomiske nedgangstider, og bedrifter gjennomfører gjerne slike prosesser som en reaktiv og taktisk handling (Cascio, 2010). De mest suksessfulle bedriftene benytter derimot nedbemanninger, som en del av bedriftens overordnede strategi. Det trekkes frem at det også finnes anledninger hvor en gjerne ikke har noe annet valg, enn å gjennomføre nedbemanninger. Et eksempel på dette er “Finanskrisen” i 2007. Da gjennomførte flere bedrifter nedbemanninger, for å sikre arbeidsplassen til de som var igjen i bedriften. I slike tilfeller kan en betrakte kutt i antall ansatte som en “reaksjon på en nødssituasjon” (Cascio, 2010:88). Det er nødvendig å være klar over at store nedbemanninger, kan resultere i at ansattes engasjement og moral synker (De Meuse m.fl., referert i Cascio 2010). I tillegg kan en oppleve en betydelig økning i stress hos ansatte (ibid).

En nedbemanningsprosess kan medføre tap for ansatte i organisasjoner. En kan blant annet oppleve redusert sikkerhet, at prioriteringer forandres, økt arbeidsmengde, samt at forhold på arbeidsplassen endres (Scott, 2008). Organisasjonen mister ofte støttepersonell som innehar mye kunnskap, både om organisasjonen sin historie, samt kunnskap om drift. I tillegg kan en miste ledere som har bidratt til bedriften sitt særpreg. Ansatte stiller gjerne spørsmål ved om en nå er trygg, samt om hva nedbemanningene betyr for en selv. Videre kan ansatte sette spørsmål ved om en igjen må bevise seg verdig, for organisasjonen. Det trekkes frem at spesielt HR har en stor rolle å spille i forbindelse med å håndtere effektene etter nedbemanningene. Både på individuelt og organisatorisk nivå (ibid).

2.1.1 Survivor syndrome

Et begrep en ofte forbinder med nedbemanninger, er “survivor syndrome”. Fenomenet omhandler opplevelsene til de som blir værende igjen i organisasjonen etter kraftige nedbemanninger. Begrepet kan defineres som: ” mixed bag of behaviours and emotions often exhibited by remaining employees following an organizational downsizing” (Doherty & Horsted, 1995:26, referert i Appelbaum, Delage, Labib & Gault, 1997:281). Survivor syndrome omhandler dermed følelsene og atferden til de som blir igjen i organisasjonen, etter en nedbemanningsprosess. Det er rimelig å anta, at de som blir værende i organisasjonen er glad og takknemlig for at de fortsatt har en jobb å gå til. Mye teori om survivor syndrom derimot, motsier dette.

Forskning viser blant annet at de som blir igjen i organisasjonen, opplever skadevirkninger i tiden etter nedbemanningene (Appelbaum m.fl., 1997). Dermed kan det være en fallgrube for ledelsen å fokusere for mye på de som må forlate organisasjonen. Ulike studier viser at gjenværende ansatte, opplever å bli selvsentrert, trangsynt, samt unngår risiko i etterkant av nedbemanningene (Cascio, 1993). I tillegg kan en ofte oppleve at produktiviteten og moralen til de ansatte synker. De gjenværende medlemmene i bedriften, kan også få mistro til ledelsen, og avgjørelsene de tar. Appelbaum m.fl. (1997) trekker frem at lederne som må si opp ansatte kan føle at prosessen er både stressende, samt demoraliserende. I tillegg kan det være belastende for ansatte å miste kollegaer og venner (ibid).

Etter en nedbemanningsprosess skal de som blir værende igjen i organisasjonen, produsere resultater for bedriften. I følge Ferrara-Love (1998) har ansatte som blir værende, ofte en

skyldfølelse overfor de som må forlate organisasjonen. Det er vanlig med tanker som hvorfor akkurat de fikk beholde jobben, mens andre dyktige kollegaer måtte gå. Forskning viser også at organisasjoner sjelden gjennomfører kun én runde med nedbemanninger. Det medfører mindre grad av jobbsikkerhet for ansatte, ved at de frykter at det kommer flere runder. Dette baserer seg på at de ikke vet, om de blir værende i organisasjonen ved neste runde (Ferrara-Love, 1998).

I følge Brockner (1992) er en av de viktigste faktorene for å unngå misnøye blant de gjenværende i organisasjonen, at de opplever prosessen som rettferdig. Et interessant poeng i den forbindelse presenteres av Van Dierendonck & Jacobs (2012). De trekker frem at atferden og holdningene til “overlevende”, kan ha blitt påvirket av måten organisasjonen har behandlet de som har måtte slutte. Argumentene som benyttes for å forsvare oppsigelsene, påvirker hvor rettferdig en opplever nedbemanningene. Det finnes tilfeller hvor de bakenforliggende årsakene til nedbemanningene er eksterne, og som bedriften ikke har mulighet til å påvirke. I slike tilfeller, er ikke oppfattelsen av rettferdighet like relevant, som i tilfeller hvor nedbemanning er en del av strategien til bedriften (ibid).

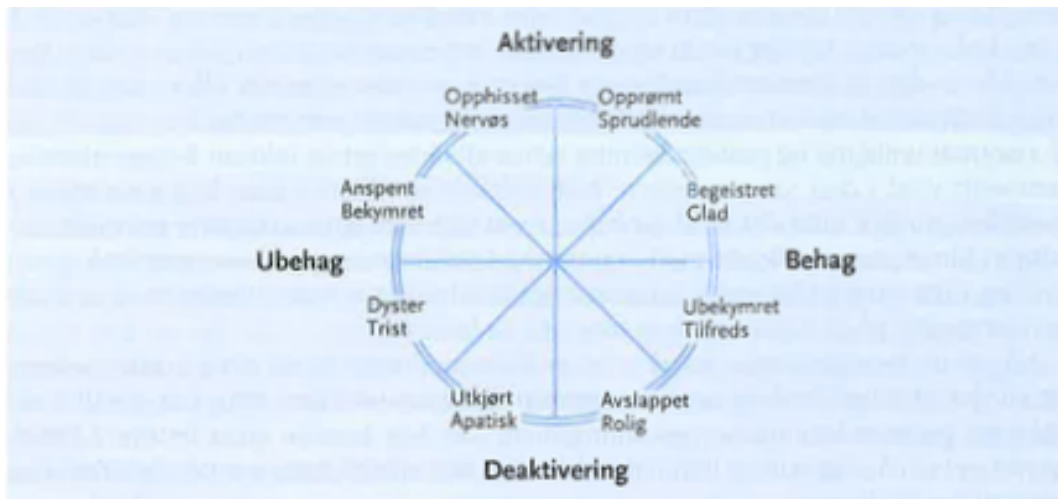
I følge (Brockner, 1992) er varsling av kommende nedbemanninger i god tid, en viktig faktor for hvor rettferdig en opplever prosessen. Hva som er “god tid” vil være subjektivt og variere fra individ til individ. Det er i den forbindelse vesentlig at ansatte føler de får tid til å kunne skaffe ny jobb og planlegge fremtiden. Ansatte kan føle seg mer rettferdig behandlet, hvis organisasjonen tar hensyn til dem, ved å signalisere at nedbemanninger vil forekomme i fremtiden (ibid).

2.1.2 Emosjoner

Emosjoner er en “samlebetegnelse for følelser, affekter og humøritilstander” (Kaufmann & Kaufmann, 2009:71). Russell, referert i Kaufmann & Kaufmann (2009) har utarbeidet en modell som gjør det mulig å klassifisere følelser, som har en enkel grunnstruktur. I denne modellen er det mulig å inkludere alle de følelsestilstander et individ opplever. Følelser som for eksempel bekymret, nervøs, glad og trist har en enkel grunnstruktur (ibid).

I følge Russell referert i Kaufmann & Kaufmann (2009) vil sammensatte følelsestilstander, inneholde såkalte kjerneaffekter. Kjerneaffektene er elementer av følelser i “rå form”. Disse

kan gå fra “positiv affekt tilstand” til “negativ affekt tilstand” (Kaufmann & Kaufmann 2009: 73). I tillegg kan de bevege seg fra behag til ubehag hos individer, samt gå fra å være aktivert til å være deaktivert . Om vi slår en ring rundt disse fire ytterpunktene dannes det en modell (se Figur 2). Modellen kan på en systematisk måte, beskrive individers grunnleggende følelsesspekter (ibid).



Figur 2 (Kaufmann & Kaufmann, 2009:74)

Et individ kan oppleve både negative og positive emosjoner på arbeidsplassen (Kaufmann & Kaufmann, 2009). I forbindelse med organisatoriske endringer som nedbemanning, er det nyttig å være klar over at emosjoner er sentralt. Det er også viktig å være klar over at ulike mennesker reagerer kognitivt og emosjonelt på endringer (Saksvik, 2011). Reaksjonene er ikke nødvendigvis de samme hos alle individene og gruppene i en bedrift. Årsaken til dette, er at en kan oppleve, og forstå endringene på ulik måte (ibid). En gruppe kan reagere svært negativt på endringen, om den vil ramme gruppen hardt. Da kan en gjerne kjenne på en følelse av usikkerhet og tristhet. En annen gruppe kan få fordeler etter endringen, og stiller seg dermed svært positivt til forandringen, samt føler glede over det som skjer.

Saksvik (2011) hevder at endring av trygge og kjente omgivelser, skaper et behov hos mennesker til å revurdere forståelsen en har for virkeligheten. I tillegg skaper det behov for å endre atferden. Et resultat av dette kan være at individene i bedriften, kan kjenne på en følelse av at de savner det kjente. Videre kan de ansatte kjenne på en frykt for det nye og ukjente en står overfor (ibid). Et eksempel kan være at ansatte kjenner på frykten for hva som kommer,

etter en omstilling eller en nedbemanning. Denne frykten kan skape en følelse av usikkerhet, noe som igjen kan føre til stress (Saksvik, 2011). Svendsen (1992) hevder at reaksjonene hos de som gjennomgår en omstilling, kan minne om følelsene til personer som er arbeidsledig. Et eksempel på en slik følelse kan være økonomiske bekymringer. En kan også kjenne på følelsen av manglende kontroll og maktesløshet, samt usikkerhet angående framtiden (ibid).

2.1.3 Utvelgelseskriterier ved nedbemanninger

Ved utvelgelse knyttet til nedbemanninger, er det nødvendig å benytte saklige utvelgelseskriterier (Storeng, Beck & Due Lund, 2006). Saklige utvelgelseskriterier er i følge Fougner, Aasheim, Øydegard, Frogner, Bergh & Sundet (2003) en helhetsvurdering av ulike elementer. Slike kriterier kan være, ansiennitet, kompetanse, tunge sosiale hensyn, samt personlig egnethet (ibid).

I følge Storeng m.fl. (2006) har ansiennitetsprinsippet en sterk posisjon i norsk arbeidsliv. Utvelgelse på grunnlag av ansiennitet går kort fortalt ut på, at den siste som blir ansatt i en bedrift, er den første som må forlate bedriften ved oppsigelser. Ansiennitet blir ofte betraktet som et rettferdig og saklig utvelgelseskriterium. En kan anta at arbeidstakere oppfatter ansiennitet som rettferdig, fordi det er enkelt å forholde seg til. Om ikke annet er fastsatt i tariffavtale, må en i følge Storeng m.fl. (2006:319) ta utgangspunkt i at ansienniteten til en ansatt, beregnes etter “sammenhengende tjenestetid”.

Hovedavtalen mellom LO & NHO (2014-2017) §8-2 forteller: “Ved oppsigelse på grunn av innskrenkning/omlegging kan ansienniteten fravikes når det foreligger saklig grunn”. Dette åpner også Hovedavtalen mellom LO, HK, FLT & NHO (2014-2017) opp for. Et tungtveiende kriterium, som kan gi grunnlag for å fravike fra ansiennitet, er kvalifikasjoner (Fougner m.fl., 2003). Kvalifikasjoner kan være relevant yrkeserfaring, samt faglig kompetanse. Det er viktig at bedriften beholder riktig kompetanse for fremtiden, og dermed kan ansiennitetsprinsippet fravikes. Sosiale hensyn kan også være et saklig utvelgelseskriterium. Sosiale forhold kan være graviditet, ansatte med innvandringsbakgrunn, samt eldre personer over 55 år. Personer som faller inn under disse kategoriene, kan ha vanskeligheter med å finne nytt arbeid, og må derfor tas hensyn til (Fougner m.fl., 2003).

2.2 Endringsledelse

Endringsledelse innebærer blant annet, å lede organisasjoner gjennom ulike typer endringer (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Dette omhandler blant annet å koordinere ulike grupper i endringsarbeidet, samt skape motivasjon hos de ansatte til å gjennomføre endringen (Weiner, 2009). I følge Jacobsen (2012) er det mye som tyder på at ledelse er svært viktig i en endringsprosess. En av årsakene til dette er at endringer ofte medfører at en bryter med det eksisterende og etablerte i organisasjonen (ibid). Store endringer som nedbemanninger og omorganiseringer, kan få betydning for organisasjonens medlemmer (Saksvik, 2011). Endringen kan medføre forandringer i jobbinnhold, samt relasjoner til kollegaer. Jacobsen (2012) hevder at faktorer som tap av gode kollegaer og endringer i jobbinnhold, kan føre til misnøye og motstand.

2.2.1 Omorganisering

I følge Jacobsen & Thorsvik (2010) innebærer formell struktur blant annet arbeidsinndelinger som er vedtatt formelt. I tillegg omfatter formell struktur ulike grupperinger av oppgaver, innenfor forskjellige organisatoriske enheter. Systemer som er med på å sikre styring og kontroll av arbeidet i en organisasjon, er også elementer som inngår i den formelle strukturen. Organisasjonsstrukturen til en bedrift illustrerer blant annet hvilke oppgaver i organisasjonen som henger sammen. Den angir også hvilke stillinger som er forbundet med ulike oppgaver, og som dermed samles innenfor samme organisatoriske enhet (ibid).

Det er ulike elementer som er med på å påvirke hvordan strukturen til en organisasjon blir utformet. Jacobsen & Thorsvik (2010) trekker blant annet frem at ansatte, omgivelser, strategi og situasjonsfaktorer er med på påvirke utformingen av den formelle strukturen. Om en organisasjon skal endres, og omorganiseringer gjennomføres, innebærer det at en kan forandre strukturen til organisasjonen (Jacobsen, 2012). I tillegg kan organisasjonskulturen, eller oppgavene i bedriften omorganiseres. I følge Jacobsen & Thorsvik (2010) er det en internasjonal trend å gå vekk fra strukturer som innebærer hierarkisk styring. I stedet velger mange å bevege seg i retning mot flatere organisasjonsstrukturer.

Selv om en har makt, samt mulighet til å gjennomføre en endringsprosess, har en ikke kontroll over hva konsekvensene kan bli (Nylehn, 1997). Dette fordi en ofte møter motstand. Jacobsen (2012) trekker frem mange ulike typer motstand. Blant annet trekkes frykt for det

ukjente frem som en årsak. Dette er motstand en kan møte, om menneskene i organisasjonen står ovenfor noe som er ukjent for dem. Slike situasjoner fremkaller ofte spørsmål, som omfatter hva som vil skje med jobben til enkeltpersoner. Ofte er det ikke mulig for ledelsen å gi et klart og tydelig svar på dette spørsmålet. Å oppleve frykt for å miste jobben, kan for mange oppleves som dramatisk. Jacobsen (2012) hevder det er sannsynlig at frykten vil forstekes, om individet har vanskeligheter med å finne seg ny jobb. Dette henger sammen med hvilke muligheter enkeltpersonen har på arbeidsmarkedet (ibid).

En annen kilde til motstand, kan være tap av sosiale relasjoner (Jacobsen, 2012).

Organisasjonsendringer og omorganiseringer, medfører ofte at mennesker må omgrupperes. Et eksempel på dette, er om personer må flyttes fra en avdeling til en annen. En konsekvens av dette, er at en kan miste tilknytning til personer en har arbeidet med tidligere. I tillegg må en gjerne samarbeide med ny personer (ibid).

Ekstraarbeid kan også være en kilde til motstand (Jacobsen, 2012). Dette henger sammen med at endringsprosessen i seg selv, ofte medfører at de ansatte må yte en ekstra innsats i arbeidet. Årsaken til dette, er at en ofte må arbeide med de nye elementene som endringen medfører. I tillegg til at en må arbeide med de gamle arbeidsoppgavene. Et eksempel kan være at en arbeider både med et gammelt datasystem, samtidig som en forbereder seg på å gå over til et nytt. Dette kan medføre dobbeltarbeid for de ansatte (ibid).

2.2.2 Kommunikasjon

Kommunikasjon kan komme i mange former, og Kraut, Fish, Root & Chalfonte (1990) skiller mellom formell og uformell kommunikasjon. Formell kommunikasjon kan være informasjon direkte fra ledere eller organisasjonen som helhet. Uformell kommunikasjon derimot, omhandler for eksempel rykter som oppstår i en bedrift (ibid). Cummings & Worley (2005) argumenterer for at rykter og sladder ofte oppstår i forbindelse med endringsarbeid. En av årsakene til dette, kan være mangel på informasjon (ibid).

Når informasjon skal kommuniseres kan en benytte ulike kanaler. Eksempler på slike kommunikasjonskanaler kan være formelle rapporter, epost, videokonferanse, samt kommunikasjon ansikt til ansikt (Jacobsen & Thorsvik, 2010). Det finnes fordeler og ulemper med de forskjellige kommunikasjonskanalene. I tillegg kan de benyttes i ulike settinger, og til å formidle forskjellig budskap (Kraut m.fl., 1990). Jacobsen & Thorsvik (2010) hevder for

eksempel at organisasjoner gjerne benytter epost eller andre IKT løsninger, når kommunikasjonen er upersonlig. I tillegg benyttes dette, når budskapet er gjeldende for mange aktører. Ansikt til ansikt kommunikasjon passer best når meldingen er kompleks, og enkelt kan misforstås (Jacobsen & Thorsvik, 2010).

En vanlig fallgrube for ledere, er i følge Jacobsen (2012) å underkommunisere budskapet i en endringsprosess. For lite kommunikasjon kan medføre at budskapet ikke når frem til sentrale aktører. Når en møter hindringer underveis i endringsprosessen, er det hensiktsmessig å kommunisere og informere hva hindringene går ut på, samt hvordan de håndteres (Yukl, 2013). Om hindringene medfører at gjennomføringsplanen må forandres, er det viktig å informere om dette. Det er også viktig å kommunisere hvorfor det er nødvendig å endre planen (ibid).

I følge Yukl (2013) kan store endringer medføre usikkerhet og stress blant de berørte aktørene. Derfor er det viktig å kommunisere en følelse av fremgang i endringsprosessen. Hvilke steg som er igangsatt i forbindelse med endringen, samt hvilke prosesser som er fullført, bør kommuniseres til organisasjonens medlemmer. Yukl (2013) anbefaler at en avholder seremonier for å markere at større aktiviteter iverksettes. Det anbefales også å markere suksess og progresjon som oppnås underveis. I tillegg bør en avholde seremonier for å gi personer anerkjennelse, samt for å markere bidragene en har kommet med i endringsprosessen (ibid).

2.2.3 Beslutninger og dilemma

En beslutning kan defineres som “et valg mellom ulike alternativer, der valget innebærer en forpliktelse til handling (Langley m.fl., 1995, referert i Jacobsen & Thorsvik, 2010:279). I forbindelse med organisasjonsendringer møter ledelsen på mange ulike beslutninger, hvor en må ta avgjørelser. Slike beslutninger er ofte forbundet med dilemmaer, hvor en står overfor flere hensiktsmessige løsninger (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Et slikt dilemma er “en situasjon hvor en beslutningstaker må velge å prioritere en moralsk verdi eller forpliktelse fremfor en eller flere andre” (Kvalnes, 2012: 20-21). Det skal være en moralsk likevekt mellom alternativene, for at en avgjørelse kan omtales som et ekte dilemma (ibid). Dette kan for eksempel illustreres med en situasjon hvor ledelsen må velge mellom å si opp personer fra en avdeling, eller fra to ulike avdelinger.

Et begrep som er nært knyttet til beslutninger, er rasjonalitet. Jacobsen & Thorsvik (2010) skiller mellom perfekt rasjonalitet og begrenset rasjonalitet. Beslutninger som er perfekt rasjonelle, er vurdert ut i fra alle mulig alternativer og konsekvenser. Det er i realiteten vanskelig å handle perfekt rasjonelt, da mennesker sjeldent kjenner til alle konsekvenser en handling kan medføre. Jacobsen og Thorsvik (2010) argumenterer for at mennesker er begrenset rasjonelle. Blant annet, basert på at en gjerne vurderer enkelte muligheter, og velger det alternativet som virker tilfredsstillende.

I forbindelse med beslutninger i en endringsprosess er det nødvendig å tenke over timing. Timing omhandler når prosesser blir besluttet og igangsatt (Jacobsen, 2012). I følge Jacobsen (2012) kan uheldig timing bidra til økt frustrasjon, misnøye og skepsis blant de som blir berørt. Et viktig element knyttet til timing, dreier seg om hvordan en gjennomfører ulike endringstiltak i en organisasjon. Det vil si om tidspunktet til et spesifikt tiltak, er forenelig med tidligere og fremtidige endringstiltak i bedriften. Særlig relevant er dette for bedrifter som gjennomgår flere ulike endringsprosjekter samtidig, eller tett knyttet opp til hverandre. En spesifikk endring, skal samsvare med andre endringsprosjekter som foregår i bedriften. Jacobsen (2012) argumenterer for at en sentral faktor i forbindelse med ledelse av endringsprosesser, dreier seg om å skape en god flyt. Dermed må en utarbeide en hensiktsmessig rekkefølge på tiltakene som iverksettes (ibid).

2.2.4 Kriseforståelse

I følge Jacobsen (2012:189) er det “svært vanlig å hevde at god endringsledelse er forbundet med å skape en krisefølelse i organisasjonen”. Særlig aktuelt er det å skape en slik følelse, om en ønsker å gjennomføre en stor og omfattende endring i en organisasjon. Behovet for å skape en krisefølelse støttes også av Kotter (2012). Kotter (2012) har utarbeidet åtte steg som bedrifter bør gjennomføre i en endringsprosess, for å sikre at endringen blir vellykket. Det første av de åtte stegene omhandler å skape en kriseforståelse i bedriften. Dette er hensiktsmessig, da det alltid vil være smerte til stede, når mennesker må tilpasse seg endringer. Å oppnå følelsen og forståelsen av at det haster, samt at det er nødvendig å gjennomføre endringen, er sentralt for å oppnå ønsket samarbeid i organisasjonen (ibid). Mangel på en slik forståelse gjør det vanskelig å overtale andre mennesker til å bli med på gjennomføringen.

For å skape en slik følelse kan en selv skape en krise (Kotter, 2012). Det kan gjøres ved å la feil forekomme. En kan også sette mål som er så høye, at en ikke kan oppnå dem ved å handle slik en pleier å handle. En kan “bombardere” de ansatte med informasjon om fremtidige muligheter, som en per dags dato ikke vil klare å oppnå. Slik vil de ansatte få en følelse av at det haster å gjennomføre endringene (ibid). Hvis ansatte og andre i organisasjonen, er overbevist om at bedriften har problemer, kan tanker angående risiko forsvinne (Pfeffer & Sutton, 2006). For at ansatte skal ønske, samt være villig til å engasjere seg i endringene, må en oppleve at noe ved dagens situasjon er ubehagelig (Jacobsen, 2012). De ansatte kan kjenne på en følelse av at noe må gjøres i bedriften, for at organisasjonen skal kunne overleve.

2.3 Psykososialt arbeidsmiljø

Det finnes svært mange ulike definisjoner på psykososialt arbeidsmiljø. Svensli (2013) definerer begrepet slik: “Psykososialt arbeidsmiljø er summen av de organisatoriske, sosiale og mellommenneskelige faktorer som påvirker arbeidstakernes arbeidsevne, helse og velferd i arbeidet”. Innenfor psykososialt arbeidsmiljø, finnes det ulike faktorer som påvirker både det mellommenneskelige, samt det sosiale miljøet på en arbeidsplass. Disse faktorene regnes som psykososiale faktorer. De trekkes frem i sosiale settinger, og den enkelte arbeidstaker i organisasjonen fortolker dem. Denne fortolkningen baserer seg på individuelle kjennetegn, og påvirker ytelse, helse og jobbtrivsel (ibid).

2.3.1 Stress

Stress er et mye omtalt tema innenfor psykososialt arbeidsmiljø, og det finnes mange ulike definisjoner av begrepet. En mye benyttet definisjon er hentet fra Lazarus og Folkman (1984:19) som definerer stress slik: “Psychological stress is a particular relationship between the person and the environment that is appraised by the person as taxing or exceeding his or her resources and endangering his or her well-being”.

Stress faller ofte inn under belastningsperspektivet, som er en retning innenfor psykososialt arbeidsmiljø (Skogstad, 2011). I dette perspektivet, fokuseres det på ulike kilder som fører til belastninger. Fokus rettes også mot hvordan forskjellige mennesker mestrer de ytre påvirkningene en blir utsatt for. Kjennetegn ved individer har betydning, for hvordan

enkeltpersoner oppfatter de ulike påvirkningsfaktorene (Skogstad, 2011). Faktorer som regnes som belastende for individer er blant annet intensivering av arbeidet, nedbemanninger, samt jobbusikkerhet (Bruchell, Lapido & Wilkinson, 2002, referert i Skogstad, 2011). I følge Buunk m.fl. (1998) referert i Skogstad (2011) omhandler stress hovedsakelig negative emosjoner, som et resultat av krevende situasjoner. Enkeltmennesker kan føle seg forhindret eller truet fra å nå sine personlige mål. Negative emosjoner kan blant annet fremkalle engstelse, irritasjon, skuffelse, sorg, samt misunnelse (ibid).

I følge Cooper, referert i Kaufmann & Kaufmann (2009) er det særlig fem faktorer i arbeidsmiljøet, som er med på å fremme stress. Den første faktoren kalles jobbfaktorer. Her inngår elementer i arbeidet, som blant annet fysisk arbeidsmiljø, ansvar og arbeidstid. En annen faktoren dreier seg om at for mange innehar den samme rollen i bedriften, noe som også kan være med på å fremme stress. Dette fordi det blant annet kan oppstå rollekonflikt. Karriereutvikling kan også føre til stress. Dette omhandler at medarbeidere i en organisasjon, kan ha ambisjoner, som ikke har blitt realisert. Karriereutvikling som er pålagt enkeltpersoner kan også oppleves som stressende, om en ikke har tilfredsstillende ferdigheter til arbeidet (ibid).

Den fjerde faktoren som kan bidra til å utvikle stress, omhandler sosiale relasjoner (Cooper, referert i Kaufmann & Kaufmann, 2009). Om medarbeiderne mangler sosial støtte, eller opplever problemer i forhold til samhandling, kan dette medføre stress hos enkeltindivider. Den siste faktoren som kan bidra til å utvikle stress, er knyttet til organisasjonsstruktur og organisasjonsklima. Om en opplever liten grad av jobbengasjement eller ikke får delta i beslutningsprosesser, kan stress utvikles hos organisasjonen sine medlemmer (ibid).

2.3.2 Usikkerhet

Usikkerhet knyttet til manglende forutsigbarhet i arbeidet, kalles for jobbusikkerhet (Knardahl, 1997, referert i Skogstad, 2011). Jobbusikkerhet er ofte basert på at en mangler kunnskap om egen fremtid i arbeidslivet (Skogstad, 2011). I den forbindelse, er det manglende kunnskap om arbeidsbetingelser, som er relevant for usikkerheten. Dette omhandler gjerne problemer en kan møte i egen arbeidshverdag, samt problemer som kan fremkomme i bedriften. Manglende kunnskap om arbeidsbetingelser, henger ofte tett sammen

med at en ikke vet hva som venter en selv i fremtiden. Om en person tviler på egen kompetanse, kan det skape usikkerhet for vedkommende. Det kan også skape usikkerhet om en setter spørsmål ved kunnskapen en innehar, samt om denne regnes som attraktiv om få år (Skogstad, 2011).

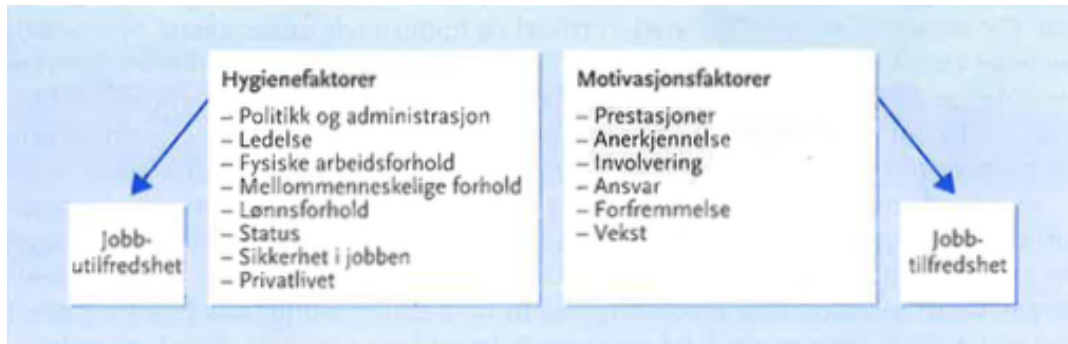
Jobbusikkerhet er en faktor mange ansatte kjenner på i forbindelse med nedbemanninger og omorganiseringer i en bedrift (Knardahl, 1997, referert i Skogstad, 2011). Manglende avklaring rundt bedriften sin organisering, samt hvem en skal jobbe med, kan knyttes til jobbusikkerhet. Denne typen usikkerhet kan være en større belastning for individet, enn selve omstillingen i seg selv (ibid). Det er hensiktsmessig for ledere og endringsagenter å være klar over dette, i forbindelse med nedbemanninger. Dette støttes av Mone (1994) referert i Appelbaum m.fl. (1999), som skriver at alle typer nedbemanninger fører til økt jobbusikkerhet og stress. Det er ledelsen sitt ansvar å forsøke å minimere slike negative konsekvensene for de ansatte i organisasjonen (ibid).

2.3.3 Motivasjon og produktivitet

Carnall (2003) argumenterer for at en ikke bare kan ta hensyn til de organisatoriske aspektene i en endringsprosess. En må også gi oppmerksomhet til menneskene som er involvert i endringen. Menneskene som arbeider i organisasjonen, utfører i følge Carnall (2003) grunnarbeidet i en hver bedrift. Ansatte og ledere som utfører grunnarbeidet, har forventninger om hverandre. De har også tanker om hva som motiverer en selv til å utføre arbeidet (ibid). Motivasjon kan defineres som “de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål” (Kaufmann & Kaufmann, 2009:93). Det finnes flere ulike typer motivasjonsteorier, som alle fokuserer på ulike aspekter ved arbeidet. Blant annet kan behovsteorier, sosiale teorier, og jobbkaraktistika-modeller trekkes frem (ibid).

I følge Rizzo, House & Lirtzman (1970) kan stress, lavere jobbtfredshet, samt dårligere produktivitet forekomme når individer opplever manglende rolleavklaring. I tillegg til dette, er Herzberg sin tofaktorteori sentral i forbindelse med temaene, motivasjon og produktivitet (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Teorien trekker frem at egenskaper ved selve arbeidet, bidrar til å påvirke de ansatte i organisasjonen sin motivasjon. Den forteller også at ansatte som trives med arbeidet og som trives på jobben, vil være produktive. Dette er selve

grunnprinsippet i Herzberg sin teori. En må i følge Herzberg, referert i Kaufmann og Kaufmann (2009), belyse både sosiale prosesser, samt innholdet i arbeidet for å størst mulig innblikk i jobbtilfredshet.



Figur 3 (Kaufmann & Kaufmann, 2009:212).

Herzberg sin tofaktorteori skiller mellom det som kalles hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer (Kaufmann & Kaufmann, 2009) (Se figur 3). Hygienefaktorer er ulike faktorer som kan bidra til mistrivsel, hvis de ikke er til stede i arbeidet. Derimot skaper de ikke trivsel om de er til stede. Eksempler på hygienefaktorer er ledelse, lønn, fysiske arbeidsforhold, samt jobbtrygghet og andre goder. Det at en jobb oppleves som utrygg, kan være med på å bidra til mistrivsel for den ansatte. Motivasjonsfaktorer er faktorer som skaper trivsel hvis de er til stede i jobben. Derimot skaper de ikke mistrivsel om de ikke er til stede. Motivasjonsfaktorer omhandler blant annet ansvar, involvering og vekst (ibid). Om en ansatt føler at arbeidet deres ikke inneholder ansvar, vil det fremdeles ikke skape mistrivsel i arbeidet.

Teorien om rettferdighet i prosedyrer, er en teori som faller inn under sosiale motivasjonsteorier (Kaufmann & Kaufmann, 2009). I denne teorien er en opptatt av prosedyrene, som legger grunnlaget til fordelingen av for eksempel lønn og arbeidstid. Ut i fra denne teorien påvirkes motivasjonen til ansatte, blant annet i forbindelse med avgjørelser som omhandler fordeling av utbytte. Et interessant poeng er at det er den subjektive oppfatningen som er relevant, ikke selve prosedyren. Dermed er det avgjørende om organisasjonens medlemmer oppfatter en prosedyre som rettferdig eller ikke (ibid).

Prosedyrerettferdighet kan oppnås ved å behandle de ansatte med respekt og høflighet (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Dette kan gjøres ved å la medarbeiderne komme med sine

perspektiver på retningslinjer, samt hvilke meninger de har om arbeidet.

Prosedyrerettferdighet kan også oppnås ved å forklare hva som ligger til grunn for en bestemt beslutning. Et eksempel på dette kan være å forklare ansatte hva lederne ser etter, når en bedømmer innsatsen til medarbeiderne. Her dreier det seg for eksempel om hvilke retningslinjer lederen forholder seg til. Om medarbeiderne mener at forklaringen ikke er tilfredsstillende, kan en føle seg urettferdig behandlet. Dette kan igjen føre til at motivasjonen til medarbeiderne synker (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

2.4 Evaluering av teoribidragene

Det kan være hensiktsmessig å vurdere de teoretiske bidragene som er benyttet i oppgaven, med et kritisk blikk. Årsaken til dette er at referansene kan ha påvirket oppgaven i ulike retninger, noe det er viktig at leseren er klar over. Kvernbekk (2011) skiller mellom teori i ”svak” forstand og teori i ”sterk” forstand. Teori i svak forstand, er teori som finnes i form av blant annet tankemønstre og antakelser. En kan hente mye av denne typen teori fra praksisfeltet. Teori i ”sterk” forstand derimot er teori som er nedskrevet i artikler eller bøker, og som er basert på forskning. Denne typen teori er også systematisk, samt avgrenset til et fenomen som er definert. Selv om denne type teori kan identifiseres i praksis, trenger det ikke alltid være tilfellet (ibid).

Teorikapitlet i denne oppgaven er hovedsakelig basert på teoretiske bidrag hentet fra bøker og forskningsartikler. Bidragene kan dermed omtales som teori i ”sterk” forstand (Kvernbekk, 2011). På tross av dette, kan det tenkes at teorien kan være påvirket av forfatterens egne erfaringer og refleksjoner, eller forfatterens egne meninger. Et eksempel på dette er det internasjonalt bestselgende bidraget fra Kotter (2012). Bidraget fra Svensli (2013) er hentet fra en nettside, og kan derfor regnes som teori i ”svak” forstand. Mye av forskningen i masteroppgaven er analysert opp mot de teoretiske bidragene fra teorikapitlet. Derfor kan det være hensiktsmessig for leseren å være klar over den mulige problematikken det kan medføre.

Det er også hensiktsmessig for leseren å være klar over, at flere teoribidrag i kapitlet er hentet fra utenlandske forfattere. Blant annet kan det nevnes at Appelbaum m.fl. (1999) er tilknyttet et universitet i Canada. Det er rimelig å anta at bedriftskulturen i Canada, skiller seg

fra kulturen i norske bedrifter. Det er dermed ikke alt som kan overføres direkte til bedrifter som holder til i Norge.

2.5 Oppsummering

Dette kapitlet startet med å presentere teori om nedbemanninger. Det ble blant annet lagt frem årsaker til hvorfor bedrifter må nedbemanne. Begrepet survivor syndrome ble deretter redegjort for, før teori om emosjoner ble presentert for leseren. Survivor Syndrome og emosjoner er sentrale bidrag, i forhold til å forstå hvorfor mennesker reagerer som de gjør. Videre kunne en lese om utvalgsriterier i forbindelse med nedbemanninger. De sentrale kriteriene i norsk arbeidsliv omhandler ansiennitet, kompetanse og sosiale forhold.

Andre del av teorikapitlet, startet med å redegjøre kort for endringsledelse, før en presenterte teori om omorganisering. I store endringer, kan motstand på grunn av blant annet ekstraarbeid, samt frykt for det ukjente oppstå. Videre ble teori om kommunikasjon beskrevet, før en kunne lese om beslutninger og dilemma. Til slutt ble delkapitlet avrundet med kriseforståelse i forbindelse med nedbemanninger.

Den siste delen av teorikapitlet startet med å definere psykososialt arbeidsmiljø. Deretter kunne en lese om stress som et belastningsperspektiv, samt faktorer som påvirker stress. Videre fikk leseren presentert ulike teoretiske bidrag om hvordan nedbemanninger bidrar til jobbusikkerhet. Avslutningsvis ble begreper som motivasjon og produktivitet belyst, før forfatterne presenterte en evaluering av teoribidragene.

3. Metode

Kapitlet vil redegjøre for den metodiske tilnærmingen som er benyttet for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. Kapitlet starter med en gjennomgang av forskningsdesignet, samt forskningsstrategien som er benyttet i masteroppgaven. Deretter kan en lese om hvilke data som er benyttet, samt utvelgingen av datakilder. I tillegg vil leser få innblikk i datainnsamlingen, og metodene som er benyttet under datareduksjonen og analysen. Avslutningsvis i kapitlet blir forfatternes egne refleksjoner rundt forskerrollen, samt kritisk refleksjon presentert.

3.1 Forskningsdesign

I forkant av forskningsprosjektet ble det utarbeidet et forskningsdesign. Dette er i følge Blaikie (2010:13) definert som “a private working document that is prepared by a researcher or a research team before a research project is undertaken”. Gjennom utarbeidelsen av forskningsdesignet har en redegjort for alle avgjørelsene det var nødvendig å klargjøre for, i forkant av prosjektet. I tillegg inneholdt forskningsdesignet en rettferdiggjøring av bakgrunnen til avgjørelsene. Slik sikret forfatterne at en var konsekvent gjennom hele forskningsprosjektet. I tillegg åpnet det opp for å evaluere avgjørelsene på en kritisk måte. Det er forenelig med Blaikie (2010) sine argumenter for å utarbeide et forskningsdesign.

Forskningen i denne oppgaven er basert på et ”hvordan” spørsmål, som i følge Yin (2014) er forenelig med bruk av casestudier. Derimot er forskningen i stedet inspirert av Blaikie (2010) sitt forskningsdesign. Hovedårsaken til dette, er at oppgaven ikke skal forholde seg til mange ulike typer bevis, som for eksempel data fra artefakter, observasjoner og intervjuer. Muligheten til å forholde seg til mange ulike typer bevis, er en av styrkene til case design (Yin, 2014). Forskningen i denne oppgaven er basert på bevis fra dybdeintervju av informanter. Derfor var Blaikie (2010) sitt design hensiktsmessig å benytte, som inspirasjon i dette forskningsprosjektet.

Gjennom å utarbeide forskningsdesignet ble prosessen til prosjektet planlagt. Det betyr blant annet at det ble tatt høyde for ulike aspekter i forskningen, samt at det på forhånd ble planlagt hvordan de ulike aspektene skulle forekomme (Blaikie, 2010). I tillegg har forskningsdesignet bidratt til at en har fått kontroll over prosjektet, noe som også støttes av Blaikie (2010).

3.2 Forskningsstrategi

Forskningsstrategi er i følge Blaikie (2010) et sett av logiske prosedyrer som skal bidra til å svare på forskningsspørsmålet til prosjektet. Det finnes fire forskjellige forskningsstrategier, som er svært forskjellige. I denne masteroppgaven er det blitt benyttet en abduktiv forskningsstrategi. Dette er basert på et ønske om å forstå de bakenforliggende sosiale prosessene ved nedbemanning i en oljebedrift (ibid). Abduksjon er en type resonnering som brukes i situasjoner med uvisshet, og når en trenger å forstå eller å forklare noe (Kvale &

Brinkmann, 2015). Dette er i tråd med formålet til denne masteroppgaven. Når noe har oppstått uventet og det bryter med vår normale forståelse, kan en abduktiv tilnærming være aktuelt (ibid). En antakelse i forkant av dette prosjektet, dreide seg om at nedgangen i oljenæringen har vært uventet for mange ansatte i Bedrift X.

I følge Danermark m.fl. (2002) er forskjellen mellom deduktiv og abduktiv forskningsstrategi at deduksjon beviser at noe må være på en bestemt måte. Abduksjon derimot viser hvordan noe kan være. I denne masteroppgaven har informantene presentert sine synspunkter og opplevelser. Dette er imidlertid hvordan disse informantene selv opplevde situasjonen i bedriften. Det er ikke nødvendigvis slik at alle ansatte opplevde situasjonen på samme måte, eller at det er et bestemt svar på problemstillingen. I abduktiv forskningsstrategi presenteres en sannsynlig, men ikke nødvendigvis en logisk konklusjon (ibid).

Den abduktive strategien er mer tilnærmet en ”bottom up” strategi, fremfor en ”top down” strategi (Blaikie, 2010). Den prøver å skape en beskrivelse og en forståelse som reflekterer synspunktene til de sosiale aktørene, i stedet for kun å basere seg på forskerens synspunkt (ibid). Det bidrar til at forfatterne kan få et nytt syn på forskningsspørsmålene til oppgaven. Det er i tråd med det Danermark m.fl. (2002) hevder, om at alle abduktive slutninger, gir ny innsikt som et resultat av tolkningene som har blitt gjort.

3.3 Datatyper og metodevalg

I følge Blaikie (2010) kan en samle inn data på ulike måter. Avgjørelsen om hvordan en skal samle inn data, er ofte betinget av forskeren sin mulighet til å få tilgang til dem. Forskere kan studere mennesker i den konteksten aktivitetene pågår. Det er også mulig å studere menneskene i en kunstig setting, ved for eksempel eksperiment eller fokusgrupper. Data kan også samles inn ved å studere artefakter. I denne masteroppgaven valgte en å samle inn data fra informantene, ved hjelp av en semi-naturlig setting. I henhold til Blaikie (2010) sine skildringer vil det si at dataene ble samlet inn, mens informantene fortalte om arbeidet, arbeidsplassen og ulike tiltak som var igangsatt. Dette foregikk uten at informantene var i den aktuelle settingen de fortalte om. Dette er karakteristisk for datainnsamling i en semi-naturlig setting (ibid).

I følge Blaikie (2010) finnes det tre typer data, som kalles primær-, sekundær- og tertiær data. I dette forskningsprosjektet ble primærdata benyttet, da forfatterne selv samlet inn dataene som var nødvendig for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. Det blir hevdet, at jo lenger forskeren er unna datainnsamlingen, desto vanskeligere er det å kontrollere kvaliteten og relevansen til dataene. Brukt av primærdata i dette prosjektet, gav god kontroll over kvaliteten til funnene. Det ble også sikret at dataene som fremkom var hensiktsmessig for prosjektet. Dataene bidro med informasjon om temaet og situasjonen i bedriften. Dermed forsikret en at informasjonen var hensiktsmessig for å belyse problemstillingen til oppgaven (ibid).

For å finne ut hvilken metode som skulle benyttes i forskningsprosjektet, ble det stilt flere spørsmål. Blant annet ble følgende spørsmål stilt “Will I learn more about this topic using quantitative or qualitative methods?” (Punch, 1998:244-245, referert i Silverman, 2010:13). Basert på en helhetlig vurdering, ble det tatt et valg om å benytte kvalitativ metode. Kvalitativ metode gav viktige bidrag til oppgaven. Metoden bidro også til å besvare oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål.

Det ble sett på ulike alternative metoder for datainnsamling, som ble vurdert opp mot problemstillingen. Basert på dette ble det bestemt at tverrsnittstudie skulle benyttes, og studien har basert seg på data hentet fra ett intervju tidspunkt (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Alle dataene i prosjektet ble innsamlet i løpet av samme uke. Denne metoden egner seg i følge Blaikie (2010) når en ønsker å undersøke fenomener i nåtiden. Tverrsnittstudier gir informasjon om eventuelle variasjoner og sammenhenger mellom fenomener, ved tidspunktet hvor datainnsamlingen blir gjennomført (Johannessen m.fl., 2011). I dette prosjektet fikk en blant annet innblikk i variert kunnskap fra ulike ansatte, samt kunnskap som varierte mellom ansatte, tillitsvalgte og mellomledere. Blant annet fikk en informasjon om holdninger som informantene hadde, samt økt innsikt i ulike handlinger. Dette er i tråd med Blaikie (2010) sine argumenter for å benytte en tverrsnittstudie.

Tidlig i prosessen ble det bestemt at data skulle samles inn, ved hjelp av kvalitative intervju med enkeltinformanter. Årsaken til dette var blant annet, at det var ønskelig å få frem oppfatningene og erfaringene til informantene (Johannessen m.fl., 2011). I tillegg til at det var ønskelig å få informasjon om et komplekst fenomen. Intervju gav muligheten til å stille spørsmål på ulike måter til de ulike informantene (Rapley, 2004). Dette var praktisk da en

gjærne ønsket å dekke spørsmål og tema på ulike måter, i de forskjellige intervjuene. Dette er en av fordelene ved bruk av en kvalitativ, framfor en kvantitativ tilnærming. En trengte ikke å forholde seg til et fastsatt oppsett. Det kan illustreres ved at en av informantene i dette prosjektet ble stilt spørsmål om et tema. En annen informant fortalte om temaet uoppfordret i sitt intervju. Dette er i tråd med Rapley (2004) sine argumenter for bruk av kvalitative intervju.

Som et alternativ til de individuelle intervjuene, kunne en for eksempel benyttet gruppeintervju for å samle inn data til prosjektet. Derimot var avgjørelsen om intervju med enkeltinformanter, basert på temaet til forskningsprosjektet. En anbefaling er at “you should choose a method that is appropriate to what you are trying to find out” (Punch, 1998:244 referert i Silverman, 2010:10). Nedskjæringene og nedbemanningene i Bedrift X er et relativt ”ferskt” tema, da det nylig har blitt gjennomført. Å stå i fare for å miste jobben eller å være usikker på om en har en jobb å gå til, er et sårt tema for mange. En hadde en antakelse om at noen av informantene kunne oppleve tema som vanskelig å snakke om. Basert på dette var enkeltintervju mer passende for informantene. En antakelse var at det ville være lettere for informantene å snakke fortrolig i et enkeltintervju. Dette støttes også av Johannessen og Tufte (2002). De hevder blant annet at svært personlige temaer, i liten grad er egnet for diskusjon i grupper.

3.4 Utvalg

I samsvar med kontaktpersonen i Bedrift X, ble det tatt et valg om å benytte informanter fra en avdeling. Bakgrunnen til avgrensningen, er at avdelingen er lokalisert ved et kontor som har blitt hardt rammet av bedriftens nedbemanninger. Kontaktpersonen ønsket også at forskningen skulle avgrenses til den aktuelle avdelingen, da det ville gi størst nytteverdi for Bedrift X. Ved å benytte informanter som har vært hardt rammet av nedbemanninger, fikk en et viktig innblikk i hvordan nedbemanningene har påvirket det psykososiale arbeidsmiljøet. I tillegg bidro det til informasjon og økt innsikt om hvordan de ansatte erfarte prosessen. Dette gav økt forståelse for de ansatte sine følelser, i forhold til tap av kollegaer. Om en hadde valgt en annen avdeling som ikke har blitt rammet i like stor grad, hadde en muligens ikke fått den samme forståelsen.

Ved rekruttering av informanter til forskningsprosjektet, var det mange ulike strategier som kunne blitt benyttet. Det finnes også ulike fremgangsmåter som kunne vært aktuelle å benytte. Ruben og Ruben (1995) referert i Rapley (2004) hevder at rekruttering av informanter består av fire hovedelementer. Blant annet må en finne informanter med mye kunnskap. Deretter må en teste nye tema på nye informanter, samt velge intervjuobjekter for å utvide resultatene. I følge Rapley (2004) er dette imidlertid et ideal, og i praksis kan rekrutteringen foregå mer tilfeldig. I dette forskningsprosjektet valgte en å fravike fra Ruben og Ruben (1995) referert i Rapley (2004) sitt rekrutteringsideal. Årsaken til dette var at kontaktpersonen i Bedriften X valgte ut informanter til intervjuene. Informantene ble valgt ut i samråd med forfatterne, basert på informasjon om hvilke ansatte som var interessante for prosjektet. Det er dette Patton (1990) referert i Johannessen m.fl. (2011) kaller ”kriteriebestemt utvelgelse”.

Informantene ble valgt ut, basert på antakelsen om at en ville få økt informasjon om tema. Holme og Solvang (1996) hevder at for å få økt informasjonsinnhold, kan en benytte informanter en antar har mye kunnskap om emnet. Informantene som ble valgt ut til intervju måtte oppfylle bestemte kriterier. De måtte blant annet ha vært ansatt i bedriften mens omstillingene pågikk. Videre skulle de ha opplevd nedbemanning i sin avdeling, samt selv takke ja til å bli intervjuet. Da informantene skulle velges ut ble det i tillegg til ”kriteriebestemt utvelgelse”, også benyttet “kvoteutvelging” (Johannessen & Tufte, 2002). Kvoteutvelgingen startet med å lage kategorier som var basert på spesifikke faktorer. Deretter ble informantene rekruttert til de ulike kategoriene (ibid). En lagde kategoriene “tillitsvalgt”, “mellomleder” og “ansatt”. Deretter valgte kontaktpersonen ut informanter som passet inn under de ulike kategoriene.

Det ble tidlig i prosjektet tatt et valg om å legge hovedvekt på intervju med ansatte i avdelingen. Årsaken til valget var at de ansatte gjerne har stått i størst fare for å bli rammet av nedbemanningene. I tillegg til å stå i faresonen, kan en også tenke seg at ansatte har mistet nære kollegaer. Basert på dette, ble det intervjuet syv ansatte fra den aktuelle avdelingen i Bedrift X. De ansatte hadde ulike stillinger og hadde forskjellig ansiennitet i bedriften. Noen av de ansatte var også mer berørt av nedbemanningene enn andre. Blant annet hadde en av informantene fått en ny stilling. Dette var et resultat av at vedkommende stod i fare for å miste jobben. Informanten fikk anledning til å utfordre en annen stilling, som vedkommende ble ansatt i. Andre informanter har hatt samme jobb som før nedbemanningene, men har for

eksempel fått nye ledere. I tillegg hadde enkelte informanter fortsatt samme jobb, men hadde opplevd å miste nære kollegaer, som enten har forlatt bedriften eller blitt omplassert.

To tillitsvalgte fra to ulike fagforeninger som de ansatte er organisert i, ble også intervjuet. Å intervjuer tillitsvalgte, bidro til økt innblikk i hvordan de ansatte i Bedrift X generelt har opplevd situasjonen. De tillitsvalgte representerer ansatte og har dermed hatt jevnlig kontakt med medarbeiderne igjennom nedbemanningsprosessen. De tillitsvalgte fikk dermed muligheten til å reflektere over egne tanker, angående nedbemanningene. Siden de tillitsvalgte også jobber tett med ledelsen, antok en at de kunne belyse enkelte emner fra en annen synsvinkel, enn mellomledere og ansatte har mulighet til.

I tillegg til intervju med syv ansatte og to tillitsvalgte, ble det også anledning til å intervjuer to mellomledere i Bedrift X. Intervju av mellomledere var hensiktsmessig for prosjektet, siden mellomlederne muligens hadde bedre forståelse for prosessen enn de ansatte. Videre hadde lederne gjerne bedre innsikt og forutsetninger for å besvare enkelte av oppgavens forskningsspørsmål. Det gjaldt blant annet forskningsspørsmålet som omhandler tiltak som settes inn fra bedriften sin side. I utgangspunktet var planen å intervjuer tolv informanter. På tross av dette ble det endelige antallet informanter elleve, da det var vanskelig å få gjennomført det siste intervjuet. I tillegg opplevde forfatterne at en ikke lenger mottok ny informasjon fra informantene. Dette kalles i følge Johannessen m.fl. (2011) for et metningspunkt, hvor det ikke lenger var hensiktsmessig å intervjuer flere informanter.

Bedrift X annonserte nye runder med nedbemanninger kort tid etter det siste intervjuet. Da nedbemanningen ble annonsert, var det ennå ikke fastsatt hvem som måtte forlate bedriften. Det var heller ikke fastsatt hvilke kontorer som ville bli rammet. Som forskere tok en derfor utgangspunkt i at mange av de ansatte i Bedrift X, følte på mye usikkerhet i denne perioden. Det ble derfor tatt et valg om å ikke gjennomføre det siste intervjuet som en i utgangspunktet hadde tenkt til å gjennomføre. I tillegg til at metningspunktet var nådd, var valget også basert på etikk. Johannessen m.fl. (2011:93) hevder at etikk handler om “prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale”.

3.5 Intervjuguide

I forkant av datainnsamlingen ble intervjuene planlagt og intervjuguidene utformet. I følge Josselson (2013) er formålet med planleggingen av intervjuene at forskerne skal finne en struktur, for det en ønsker at informantene skal snakke om. Det var også tilfelle i dette prosjektet. Som nevnt tidligere i oppgaven, fikk en anledning til å intervju mellomledere, tillitsvalgte, og ansatte. Siden informantene som ble intervjuet hadde ulik innsikt og kunnskap om temaene, ble det utarbeidet tre ulike intervjuguides. Det ble utarbeidet en intervjuguide for de ansatte, en for tillitsvalgte og en for lederne (Se vedlegg 2, 3 og 4). Intervjuguidene hadde svært mange likheter, noe som bidro til at dataene ble sammenlignbare. Det er i tråd med Johannessen og Tufte (2002) sine anbefalinger. De skriver at svarene fra intervjuene kan sammenlignes, om spørsmålene som stilles til en viss grad er standardisert.

Det ble bestemt at intervjuene skulle være semistrukturerte. Intervjuguidene bidro med å holde oversikt over tema som ble avdekket, samt forslag til spørsmål som ble stilt. Dette samsvarer med Kvale & Brinkmann (2015) sine anbefalinger. På tross av at intervjuguidene var semistrukturerte, inneholdt de flere forhåndsbestemte spørsmål. I følge Silverman (2010) kunne en dermed benytte intervjuguidene som en rettleider under intervjuet. Det var også hensikten med intervjuguidene som ble utarbeidet. Slik kunne en sikre at spørsmål som en ønsket svar på, ble stilt til alle informantene. Likevel var det mulig å avvike fra intervjuguidene, om det var hensiktsmessig. De forhåndsbestemte spørsmålene i intervjuguiden var inndelt etter ulike tema. Psykososialt arbeidsmiljø, nedbemanning, samt ledelse var hovedtema i intervjuguidene. Da intervjuguidene ble utarbeidet, ble det også bestemt at det skulle settes opp formål til de ulike spørsmålene. Slik kunne forfatterne sikre at en fikk svar på det en ønsket.

3.6 Gjennomføring av intervju

I starten av arbeidet med masteroppgaven ble det utarbeidet en tidsplan. Den tok for seg når de ulike delene av forskningsprosjektet skulle pågå, samt når de skulle ferdigstilles. Tidsplanen omtalte også når selve datainnsamlingen ideelt sett skulle foregå. Utarbeidelsen av planen er i tråd med Johannessen m.fl. (2011) sine anbefalinger. Planen bidro til at prosjektet ble mer oversiktlig, samt at det ble lettere å ha kontroll. Bedrift X ble kontaktet første gang i november 2015 og prosjektet skulle ikke være ferdigstilt før juni 2016. Dermed var det praktisk å ha en formening, om når det var ønskelig å gjennomføre intervjuene. Slik ble det

lettere for Bedrift X å avse tid til intervjuer i en hektisk periode. Kontaktpersonen i Bedrift X ble jevnlig oppdatert på fremdriften til prosjektet. Da intervjutidspunktet nærmet seg, fikk kontaktpersonen i Bedrift X ansvaret for å sette opp det endelige intervjutidspunktet med informantene.

Intervjuene ble foretatt i lokalene til Bedrift X. Det ble avsatt et grupperom til intervjuene, slik at informantene kunne snakke uforstyrret. Under alle intervjuene ble de semistrukturerte intervjuguidene benyttet. Gjennom bruk av semistrukturert intervju, var det mulig å stille informantene oppfølgingsspørsmål. Det førte til dypere innsikt i informasjonen fra informantene. I tillegg bidro det til å oppklare eventuelle misforståelser underveis i intervjuet. Slik ble det sikret at informasjonen var så riktig som mulig.

Rapley (2004) hevder at det viktigste er å følge opp det informantene forteller, og ikke nødvendigvis forholde seg strengt til det som står i intervjuguiden. Oppfølgingsspørsmålene som ble stilt, varierte fra intervju til intervju. Hvor mange som ble stilt var også avhengig av hvor mye, og hvor åpent informanten snakket rundt de ulike temaene. En informant fortalte historier for å illustrere svarene sine uoppfordret. Andre informanter svarte kort og enkelt, noe som førte til flere oppfølgingsspørsmål rundt tema.

På forhånd var det avsatt en time til hvert av intervjuene. Lengden på intervjuene varierte fra informant til informant. Som det ble presisert i forrige avsnitt, gav enkelte informanter korte svar. Dette medførte at enkelte av intervjuene ble forkortet. Den semistrukturerte intervjuguiden gjorde det mulig å utøve skjønn, i forhold til hvor strengt forfatterne ønsket å forholde seg til guiden. I følge Kvale & Brinkmann (2015) gir det mulighet til å følge opp ny informasjon som fremkommer underveis i intervjuet. Det kan være med på å gi opphav til nye retninger i forskningen (ibid). Dette var tilfelle i mange av intervjuene i dette prosjektet. Dermed varierte intervjulengden fra litt under en halvtime, til over en time.

Siden denne masteroppgaven har to forfattere, var begge tilstede ved syv av elleve intervjuer. Da inntok den ene personen rollen som intervjuer. Den andre noterte det som ble sagt, samt stilte oppfølgingsspørsmål der det var nødvendig. Det er i tråd med Johannesen m.fl. (2011) sine anbefalinger. Å notere ned de viktigste elementene fra intervjuet, fungerte som et sikkerhetsmoment. Slik sikret en data, i tilfelle det skulle oppstå problemer med lydopptaket i ettertid. I tillegg gav det mulighet til å lese igjennom notatene kort tid etter intervjuene. Slik

fikk en raskt og effektivt, dannet en oversikt over hovedelementene i intervjuene. Ved fire av intervjuene var det bare en av forfatterne som intervjuet, da den andre personen ikke hadde anledning til å delta av personlige årsaker.

Silverman (2010:199-200) hevder at “It goes without saying that your interviews should always be recorded. With improved technologies and a growing recognition of the advantages of being able to play back interviews, the old days of pen and paper recording are long gone!” Basert på dette utsagnet, anså en bruk av båndopptaker som svært nyttig. Spesielt hensiktsmessig var det i forbindelse med siteringer fra informantene. Derfor ble båndopptaker brukt ved alle intervjuene. Det gjorde det mulig å transkribere intervjuene i ettertid.

En nyttig erfaring som ble gjort i forbindelse med intervjuene, var at noen informanter kunne virke “skeptisk” og uinteressert i starten av intervjuet. På tross av at de selv hadde takket ja til å delta. Et resultat av dette, var at flere av informantene svarte kort og ikke veldig entusiastisk på de første spørsmålene som ble stilt. Derimot, bedret det seg underveis i intervjuene. Flere av informantene svarte ivrig på spørsmål, smilte og ønsket uoppfordret å legge til informasjon eller fortelle historier. Det kan tyde på at de fikk økt tillit til intervjuerne og situasjonen, samt at forfatterne klarte å skape en god relasjon til informantene.

3.7 Databehandling

I etterkant av intervjuene, ble samtalene transkribert og en satt dermed igjen med en stor mengde rådata som ble behandlet. Databehandlingen i denne oppgaven var inspirert av Malterud (2003) referert i Johannessen m.fl. (2011), sine fire hovedsteg i en fenomenologisk analyse. Fokuset i denne analysen var rettet mot innholdet i datamaterialet. Da denne analysen ble benyttet, ble datamaterialet lest fortolkende og forfatterne forsøkte å forstå tankene til informantene (Johannessen m.fl., 2011). Det første steget i analysen dreide seg om sammenfatning av meningsinnhold. Dette ble gjort gjennom arbeidet med transkriberingen. Slik fikk en repetert hva de ulike informantene sa. Da datamaterialet ble gjennomgått etter transkribering, dannet en seg et helhetsinntrykk av funnene (ibid).

Deretter ble det dannet tre ulike matriser. En for ansatte, en for tillitsvalgte, samt en for mellomlederne. Hver av matrisene inneholdt temaene og spørsmålene fra intervjuguiden. De var også utarbeidet slik at svarene fra informantene ble stilt opp ved siden av hverandre. Slik

ble det mulig å sammenligne de ulike svarene. I følge Malterud (2003) referert i Johannessen m.fl. (2011) er det neste steget i den fenomenologiske analysen å lage koder, kategorier og begreper. I denne oppgaven benyttet en ikke koder i margen som Johannessen m.fl. (2011) anbefaler. Derimot ble informantenes ulike sitater, samt interessante refleksjoner og tanker, markert med farger i skriveprogrammet på datamaskinen.

De ulike markeringene i teksten bidro til at det ble oversiktlig for forfatterne å finne likheter, ulikheter og sammenhenger i informasjonen fra informantene. Dette er relatert til det tredje steget i analysen til Malterud (2003) referert i Johannessen m.fl. (2011). Dette steget kalles for kondensering og dreier seg om å trekke ut deler av teksten som er kodet (Johannessen m.fl., 2011). I dette prosjektet ble de markerte delene trukket ut av teksten. Det var disse delene som gav mening og forståelse. I tillegg ble det trukket ut sitater som var med på å illustrere informasjonen. Dette er i henhold til Johannessen m.fl. (2011) sine anbefalinger.

Det siste steget i analysen omhandlet sammenfatning av materialet. Hovedfokuset i denne delen var å arbeide med å analysere, samt sette sammen koblinger og mønstre. Dette er i samsvar med anbefalinger fra Johannessen m.fl. (2011). Her fant en likheter mellom de ulike informantene. I tillegg ble det notert ned ulikheter, som for eksempel informasjon fra en enkelt informant, som skilte seg fra svarene de andre gav. I tillegg ble det identifisert sitater som var med på å underbygge og illustrere informasjon om et emne eller et tema. Mønstrene som var identifisert ble vurdert opp mot og sammenlignet med, eksisterende teori om temaene. Dette er forenelig med Berg (2001) referert i Johannessen m.fl. (2011) sine råd.

3.8 Datamaterialets kvalitet

I følge Kvale & Brinkmann (2009) er det vanlig innenfor samfunnsvitenskapen at overførbarheten, styrken og troverdigheten til funnene, diskuteres med begrepene generalisering, validitet og reliabilitet. I denne oppgaven har reliabiliteten blitt sikret, ved at en har beskrevet hvilke data som er benyttet i prosjektet. I tillegg kunne en i dette kapittelet lese om hele datainnsamlingsprosessen. Åpenhet rundt hvordan dataene har blitt bearbeidet, har også vært et element i kapittelet. Disse faktorene har alle vært med på å sikre dataenes reliabilitet. Reliabiliteten til dataene kan testes ved å gjenta undersøkelsen, på de samme personene ved et annet tidspunkt (Johannessen m.fl., 2011). Hadde det blitt gjennomført nye intervjuer med de samme informantene på et senere tidspunkt, er det rimelig å anta at svarene

ville blitt annerledes. Antakelsen er basert på at informantene kort tid etter intervjuene, fikk beskjed om at Bedrift X, igjen skulle nedbemanne. Intervjuene ble foretatt på et tidspunkt, der informantene hadde fått forrige nedbemanningsrunde på avstand. Dermed er det sannsynlig at svarene ville vært annerledes den dag i dag. Likevel kan en argumentere for at reliabiliteten til dataene, har blitt sikret da det er åpenhet rundt dette, samt at dette er tatt høyde for.

Alle informantene var ansatt i Bedrift X før nedgangen i bransjen startet. Dermed har informantene opplevd gode tider i oljenæringen, som var preget av høyt aktivitetsnivå og mange ansettelse. I tillegg har alle informantene opplevd nedbemanningsrunder i bedriften. Basert på dette, har informantene erfart positive og negative perioder i Bedrift X. På denne måten har informantene hatt et godt sammenligningsgrunnlag. Dette bidro til å sikre validiteten, ved at dataene representerer det fenomenet som undersøkes i prosjektet. Det er i samsvar med teori fra Johannessen m.fl. (2011).

Generaliserbarhet eller overførbarhet, omhandler i følge Johannessen & Tuft (2002) hvorvidt kunnskapen som en forsker utvikler, kan overføres. Det er mulig å overføre kunnskap til andre fenomener, samt andre situasjoner. Dette er også tilfelle for resultatene i dette prosjektet. En kan anta at resultatene som fremkommer, også kan være relevant for liknende bedrifter som er i samme situasjon. Overførbarheten til funnene vil diskuteres nærmere i oppgaven sitt siste delkapittel.

3.9 Etiske betraktninger

I et forskningsprosjekt er det nødvendig å være klar over at “All virksomhet som får konsekvenser for andre mennesker, må bedømmes ut fra etiske standarder” (Johannessen m.fl., 2011:93). I arbeidet med denne oppgaven, ble flere ulike elementer vurdert opp mot forskningsetiske prinsipper. Dette kan illustreres med at før datainnsamlingen ble iverksatt, fikk en tillatelse fra Bedrift X til å benytte informanter fra bedriften.

I tillegg har alle de elleve informantene som har blitt intervjuet, gitt samtykke til deltakelse i forskningsprosjektet. Samtykket fra informantene kan regnes som “informert samtykke”, hvor de har sagt seg villig til å delta i prosjektet (Flick, 2014). Samtykket var basert på informasjonen de fikk av forfatterne. For at samtykke skal være informert må informantene som deltar, ha den nødvendige informasjonen og opplysningene om prosjektet (Johannessen

m.fl., 2011). Alle informantene ble informert om både formålet til studien, samt hvordan dataene ville bli benyttet. I tillegg ble de informert om oppbyggingen av intervjuet, og de ulike temaene som skulle gjennomgås. De fikk også informasjon om at deltakelse var frivillig, samt at det var mulig å trekke seg underveis (Josselson, 2013).

Lyddopptak fra intervjuene, ble også utført med samtykke fra alle informantene i studien. Det ble gitt informasjon om hva opptakene skulle benyttes til, samt at opptakene ville bli slettet straks transkriberingen var ferdig. Basert på denne informasjonen svarte alle informantene “ja” på spørsmålet om bruk av lydopptak. Opptakene ble som avtalt, slettet straks transkriberingen av intervjuene var ferdig. Av hensyn til informantene, fremkom ikke navn i lydopptaket, og heller ikke i transkriberingen. Siden informantene var gitt et nummer mellom en og elleve, var det bare det aktuelle nummeret som ble nevnt i lydopptaket.

I denne studien ble det tatt et bevisst valg om å anonymisere Bedrift X, samt den aktuelle avdelingen. Valget om å anonymisere Bedrift X, er tatt i samråd med kontaktpersonen i bedriften. Dette ble gjort av hensyn til bedriften da enkelte av dataene som fremkom, kunne oppleves som sensitive. I tillegg har ikke anonymisering av bedriften noe direkte påvirkning på oppgavens kvalitet. Valget om å anonymisere avdelingen hvor informantene er ansatt, baserte seg på intensjonen om at det ikke skulle være mulig å spore opp enkelt informanter. En av årsakene til det, er at informantene svarte på spørsmål om blant annet ledelsen sin håndtering av nedbemanningene. En kan tenke seg, at det kunne oppleves som et ubehagelig tema.

Informasjonen som fremkom i oppgaven, var ikke mulig å tilbakeføre til den enkelte informanten. Det er i tråd med Johannessen m.fl. (2011) sine anbefalinger. Informantene sine navn og stillingstitler ble anonymisert i denne studien. For eksempel ble to tillitsvalgte intervjuet. Siden det er tretten tillitsvalgte som er tilknyttet den aktuelle avdelingen, er det rimelig å anta at anonymiteten ble sikret. I tillegg ble anonymiteten til de to mellomlederne sikret, da de ble valgt ut blant 70 mellomledere tilknyttet avdelingen. Beslutningen om å anonymisere informantene var enkel, da dette ikke hadde direkte implikasjoner for kvaliteten på studien (Flick, 2014). Det kan være vondt å snakke om nedbemanningene, samt det å miste gode kollegaer. Dermed kunne en anta at anonymisering bidro til at informantene følte en større trygghet, enn om det hadde vært mulig å gjenkjenne dem.

Som nevnt i delkapittel 3.8 har Bedrift X, besluttet å gjennomføre nye nedbemanningsrunder. I den anledning kunne det vært lærerikt å fått innblikk i hvordan informantene opplever situasjonen i dag. Det hadde vært interessant å høre hvilke tanker og refleksjoner informantene har midt i en slik vanskelig situasjon. Likevel kan det tenkes at spørsmålene som ville blitt stilt, kunne påvirket informantene i negativ retning. En kan tenke seg at det kunne vært tilfelle, om vedkommende for eksempel hadde reflektert over fremtiden. Informantene kunne dermed blitt mer sørgelig og bekymret enn de gjerne var før intervjuet (Flick, 2014). Det er ikke nødvendigvis galt å intervju personer som gjerne er triste og sårbare. Derimot skriver Johannesen m.fl. (2011) at etiske hensyn kan føre til at en ikke forsker på tema, der det er vanskelig for forskeren å sikre at opplegget er etisk forsvarlig. Det kunne vært tilfelle, om en hadde gjennomført nye intervjuer i dag.

3.10 Oss i forskerrollen

I intervjusituasjonen er det som Kvale & Brinkmann (2009) hevder, forskeren selv som er det viktigste redskapet for å samle inn data og vitenskap. Dataene som ble samlet inn, var basert på hva den enkelte informant fortalte i løpet av intervjuet (Johannessen & Tufte, 2002). Med dette som utgangspunkt kan det være hensiktsmessig å se på forskerrollen som ble inntatt under arbeidet med oppgaven. Kvale & Brinkmann (2009:93) hevder nemlig at “Forskerens rolle som person, og forskerens integritet, er avgjørende for kvaliteten af den videnskbelige viden og af de etiske beslutninger, der træffes i kvalitativ forskning”. Basert på dette, vil det trekkes frem ulike refleksjoner og tanker en har gjort rundt sin egen rolle. Som Johannesen m.fl. (2011) trekker frem, er et intervju en relasjon mellom deltakere. I dette prosjektet er det snakk om en relasjon mellom forfatterne og informantene. Informasjonen som kom frem i intervjuene, var avhengig av relasjonen mellom de som deltok i intervjusituasjonen.

Johannesen m.fl. (2011) trekker også frem, at den som intervjuer kan påvirke svarene til informantene. For en som skal gjennomføre kvalitativ forskning, er det nødvendig å være klar over dette. I utarbeidelsen av intervjuguidene og under intervjuene, var forfatterne bevisst på at spørsmålene ikke skulle være ledende. Dette støttes av Kvale og Brinkmann (2009). Spørsmålene var åpne, slik at informantene skulle gi informasjon og dele sine tanker, uten å bli påvirket. Det ble erfart at det var vanskelig å unngå å stille ledende spørsmål, selv om en var bevisst på denne problematikken. Spesielt vanskelig var det om en informant svarte kort,

og lite konsist. Da måtte en gjerne stille flere oppfølgingsspørsmål og spørsmålene skulle ikke lede informanten i ulike retninger.

I forbindelse med kvalitative intervju, kan en i rollen som forsker også møte på en annen problemstilling. Det kan for eksempel oppleves at en informant spør under et intervju, hva andre informanter har svart på spørsmålet. Denne problemstillingen ble aktuell, da en informant stilte dette spørsmålet under ett av intervjuene. Informanten ble spurt om følgende “Har Bedrift X gjort konkrete tiltak for de som er igjen etter nedbemanningene?”. Etter en tenkepause, sa informanten at vedkommende ikke hadde noe å fortelle. Informanten spurte i den forbindelse, om det var mulig å få eksempler fra svarene til andre informanter. I slike tilfeller måtte en forholde seg profesjonell. Av hensyn til de andre informantene, samt kvaliteten på forskningen, kunne en ikke avsløre informasjon fra tidligere intervjuer.

Idet en trer inn i rollen som forsker og skal gjennomføre et forskningsprosjekt, er det også nødvendig å forholde seg objektiv. Dette innebærer i følge Tranøy (1986) referert i Johannessen og Tufte (2002) at man som forsker blant annet skal være upartisk og saklig. Det var spesielt nødvendig for en av oppgavens forfattere å være bevisst på dette. Årsaken til dette er at et nært familiemedlem arbeider i Bedrift X. Dermed hadde en mye informasjon om bedriften og prosessen, allerede før forskningen startet. Utfordringen var å legge dette til side og basere oppgaven på dataene fra informantene. Dette bidro til at en ikke ble påvirket av eventuelle opplysninger en satt inne med. Da en hele tiden var bevisst på denne problemstillingen, samt forholdt seg til data som var transkribert i analysedelen, unngikk en denne fallgruven.

3.11 Kritisk refleksjon og evaluering av metoden

Valget mellom bruk av kvalitativ eller kvantitativ forskningstilnærming var i følge Flick (2014) avhengig av problemstillingen en ønsket å finne ut av, samt problemet en ønsket å undersøke. I denne oppgaven har en benyttet en kvalitativ tilnærming. Forfatterne har betraktet tilnærmingen som svært nyttig, for å besvare forskningsspørsmålene og problemstillingen til oppgaven. Dette støttes av Flick (2014) som hevder at bruk av kvalitativ forskning, er spesielt relevant i situasjoner hvor en ønsker å studere og forske på sosiale relasjoner.

Datainnsamlingen ved hjelp av kvalitative dybdeintervju med enkeltpersoner, bidro til at informantene kunne snakke fritt, og åpne opp om et tema som kunne oppfattes sårbart. Derfor anså forfatterne dette som en hensiktsmessig metode i denne oppgaven. Som nevnt i delkapittel 4.3 bidro bruk av primærdata, til at forfatterne kunne sikre kvaliteten på dataene (Blaikie, 2010). Dette ble ansett som nyttig i prosjektet, for at resultatene skulle bli så korrekt som mulig. Dataene bidro til å gi svar på både problemstillingen og forskningsspørsmålene. Om det hadde blitt gjennomført intervju med flere informanter, er det ikke sikkert resultatene hadde blitt annerledes. Årsaken til dette, er at metningspunktet var nådd etter de elleve gjennomførte intervjuene.

Det kan være en fordel for leser å være klar over at forskningen baserer seg på informasjon og tanker fra enkeltpersoner, som er ansatt i Bedrift X. Alle personene er forskjellige og har ulike subjektive opplevelser og refleksjoner rundt tema som er undersøkt. Forskningen er bygget på en antakelse om at informantene har svart ærlig på spørsmålene som er stilt. Likevel kan det tenkes at noen informanter har hatt bedre forutsetninger for å besvare spørsmålene, enn andre. Dette fordi de ulike informantene har blitt påvirket av nedbemanningene i ulik grad.

I etterkant av prosjektet, har forfatterne reflektert over hva som eventuelt kunne vært gjort annerledes i forbindelse med oppgaven. Blant annet kunne en intervjuet informanter med annerledes bakgrunn og andre stillinger. For eksempel kunne det vært interessant å intervjuet toppledelsen eller personer i støttefunksjoner. I hvilken grad har de blitt påvirket av nedbemanningene? Det kunne også vært aktuelt å intervjuet personer fra andre bedrifter i oljebransjen. Slik kunne en undersøkt hvilke tanker og erfaringer de har, angående nedbemanning og psykososialt arbeidsmiljø i egen bedrift.

I denne oppgaven er det benyttet en tverrsnittstudie. En kritikk av denne metoden, omhandler at en ikke får anledning til å undersøke elementene over tid (Blaikie, 2010).

Nedbemanningsprosessen i Bedrift X pågikk høsten 2015, og intervjuene ble gjennomført i midten av mars 2016. Intervjuene ble dermed gjennomført relativt kort tid etter nedbemanningsprosessen var ferdigstilt. Om en hadde brukt longitudinell studie som metode, hadde en fått mulighet til å gjennomføre intervjuer med de samme informantene, på to ulike tidspunkt (Johannesen m.fl., 2011). En kunne for eksempel gjennomført intervju i januar, og i juni 2016. Slik kunne en avdekket om det var ulikheter i informantene sine svar, når en hadde fått prosessen mer på avstand. Slik kunne en observert eventuelle endringer over tid (ibid).

Hadde for eksempel hensikten med prosjektet vært å undersøke det psykososiale arbeidsmiljøet før og etter nedbemanningene, kunne for eksempel bruk av longitudinell studie passet bedre. På tross av dette, hadde en begrenset med tid og ressurser i forbindelse med oppgaven. Det har derfor vært nødvendig å forta avgrensninger i arbeidet med prosjektet. En styrke med oppgaven er derimot, at alle intervjuene ble gjennomført samme uke. Det bidro til at informantene hadde samme tidsmessige avstand til nedbemanningsprosessen.

3.12 Oppsummering

I dette kapitlet har det blitt redegjort for metodevalgene som er foretatt i forbindelse med forskningsprosjektet. Kapitlet startet med en gjennomgang av oppgavens forskningsdesign, som var inspirert av Blaikie (2010). Videre ble det redegjort for den abduktive forskningsstrategien som er benyttet i oppgaven. Deretter kunne en lese som datatypene som har blitt benyttet, samt utvelging av datakilder. Som nevnt tidligere i kapitlet er det primærdata som er benyttet, og de er samlet inn ved hjelp av semistrukturerte dybdeintervju av elleve informanter. Kapitlet har redegjort for arbeidet med intervjuguiden. Hvor en blant annet kunne lese om utarbeidelsen av tre ulike intervjuguiden.

I kapitlet har det blitt argumentert for hvordan datainnsamlingen har foregått, ved åpenhet rundt gjennomføringen av intervjuene. I tillegg har en redegjort for valg i forbindelse med databehandlingen. Der kunne en blant annet lese at forfatterne har latt seg inspirere av fenomenologisk analyse. Datamaterialets kvalitet ble også belyst i dette kapitlet. I tillegg ble etiske betraktninger angående prosjektet redegjort for. Avslutningsvis fikk leser innblikk i ulike refleksjoner en har gjort i forbindelse med forskerrollen.

4. Presentasjon av data

Problemstillingen for denne oppgaven er ”Hvordan kan bedriften forebygge negative konsekvenser for det psykososiale arbeidsmiljøet ved nedbemanninger?” I denne delen av oppgaven vil verken problemstilling eller forskningsspørsmålene bli besvart. Formålet med kapitlet er å presentere interessante funn på en helhetlig måte, illustrert ved sitater fra informantene. Det vil bidra til å skape god flyt, samt gjøre det forståelig for fremtidige lesere. Presentasjon av dataene vil danne grunnlaget for neste kapittel som omhandler diskusjon og analyse av funnene. For å gjøre det mest mulig oversiktlig for fremtidige lesere, vil kapitlet

inneha samme struktur som intervjuguidene (Vedlegg 2,3,4). Dermed har kapittelet tre hovedtemaer som omhandler nedbemanninger, endringsledelse og psykososialt arbeidsmiljø. Under hver av disse kategoriene vil undertemaer bli presentert.

4.1 Nedbemanninger

Tap av gode kollegaer og samt at personer går en usikker framtid i møte, kan være en belastning for det psykososiale arbeidsmiljøet. En forutsetning for å kunne svare på problemstillingen, var å snakke med informantene om nedbemanningene som har blitt gjennomført i Bedrift X. Under intervjuene, fremkom det at det har blitt gjennomført to runder med nedbemanninger i Bedrift X, etter oljeprisens fall. Dermed ble det naturlig å undersøke i hvilken grad informantene forstod hvorfor det ble gjennomført nedbemanninger. Det var stor enighet, og informantene hadde forståelse for hvorfor nedbemanninger har blitt foretatt i Bedrift X. Informantene hadde fulgt med på situasjonen gjennom nyheter. Alle informantene kunne dermed beskrive forhold som lav oljepris, konkurranse om kontrakter, mindre arbeid, samt overbemanning som grunner til nedbemanningene. En ansatt svarte følgende på spørsmålet om hvorfor det ble gjennomført nedbemanninger: *“Vi vinner ikke de kontraktene vi håper på. Så arbeidet har ikke vært i stil med eller innkommende arbeid har ikke vært i stil med de som kom inn i bedriften i 2011, 2012 og 2013”*.

Selv om informantene hadde forståelse for hvorfor nedbemanningene har blitt iverksatt, var det interessant å høre hvilke tanker de har om selve prosessen. Hvordan prosessen har blitt håndtert, kan ha påvirket det psykososiale arbeidsmiljøet. Alle informantene var enige om at den situasjonen oljebedrifter og leverandører er i, ikke er en situasjon de ønsker å være i. En mellomleder sa at Bedrift X har vært proaktive i forhold til å se på mulighetene til å kutte kostnader. Det kan ha bidratt til en enklere jobb med å gjennomføre nedbemanningene.

Det fremkommer fra de fleste informantene at den siste nedbemanningsprosessen tok lang tid. Ut ifra svarene informantene har gitt, var det delte meninger om selve tidsbruken til prosessen. Enkelte av informantene mente det var bra at Bedrift X brukte god tid. En mellomleder svarte følgende på spørsmål, om vedkommende syntes det var bra at bedriften brukte såpass god tid på nedbemanningsprosessen: *”Ja det synes jeg, for da vet jeg at vi har gjort en grundig jobb. At det er gjennomtenkt, at de beslutningene som er tatt og de som har*

blitt plukket ut". Andre informanter mente ledelsen kunne brukt kortere tid på den siste nedbemanningsprosessen. Flere av informantene følte den lange nedbemanningsprosessen, bidro til å skape mer usikkerhet hos de ansatte. En ansatt sa: *"Det kunne gått litt fortere for min del sånn at du vet hva du har å forholde deg til, for du går med usikkerhet så lenge ja"*. Tidsbruken vil bli nærmere beskrevet i delkapittelet 4.2.1.

4.1.1 Omorganisering

Under intervjuene gav samtlige informanter, interessant informasjon. Et funn var at Bedrift X hadde en omorganiseringprosess samtidig med nedbemanningene. En viktig årsak til omorganiseringprosessen, var ifølge informantene å få ned kostnader og jobbe mer effektivt. Dermed var det naturlig å spørre om hvordan omorganiseringen har påvirket informantenes arbeidshverdag. Flere av informantene har ikke merket særlige endringer. Flere av de spurte har samme arbeidsoppgaver, samme sjef og samme kollegaer. På grunn av omorganiseringen, har enkelte informanter fått nye arbeidsoppgaver og nye rammer å forholde seg til. En mellomleder fortalte følgende:

Så for meg personlig i forhold til reorganiseringen og nedbemanningsprosessen der det er fokus på å redusere kost, så er det klart at hverdagen min er at jeg jager fra møte til møte om rapporteringer framfor å konsentrere meg om å bygge opp det faglige og kvalitetsbiten. [...] Det er klart vi skal rapportere elementære ting som om vi når budsjettene våres, med timer osv. Men de har rapporteringer på et prosjekt som risikoen, HMS aspekt rundt ting og tang. Det har ikke vi borti i det hele tatt. Så jeg sitter ofte i møter hvor jeg kan sitte i 2 timer og ikke har noe å bidra med.

Av de informantene som har blitt rammet av omorganiseringen, enten ved å bytte avdeling eller fått nye arbeidsoppgaver, ble det fortalt at overgangen ikke har vært enkel. En ansatt fortalte at vedkommende har hatt en ny stilling i flere måneder, og det var fremdeles uklart hvilken rolle personen har i den nye avdelingen. En ansatt sa: *"Jeg synes jo i forhold til at jeg kunne ønske at det var enda mer klarhet i hva den nye rollen skulle innebære"*. I tillegg til å ikke ha en klar jobbrolle, følte vedkommende at en ikke har kommet inn i det nye arbeidsmiljøet. Personen stod i faresonen for å måtte forlate Bedrift X ved forrige nedbemanningsrunde og var fornøyd med å bytte stilling, fremfor å bli oppsagt. En annen informant arbeidet fortsatt med oppgaver forbundet med omorganiseringen. Vedkommende hadde heller ikke fått noe beskjed om hvilke oppgaver som skulle utføres videre.

Informantene fikk spørsmål om det har vært nedbemanninger i alle ledd i organisasjonen. Alle informantene fortalte at Bedrift X har foretatt en omorganisering samtidig med nedbemanningene. Det medførte at informantene ikke var sikker på, om kuttene skyldes nedbemanning eller omorganisering. Det kan ha vært en kombinasjon av både nedbemanning og omorganisering. En ansatt svarte følgende: *”Ja, altså de har kanskje ikke forsvunnet ut døra, men det har vært mange som har måttet gå ned i stilling eller mistet kanskje sitt lederansvar, på grunn av omorganiseringen”*. En tillitsvalgt uttrykte seg slik: *”Både ledelsen og, nå har vi jo i den forrige nedbemanningen så hadde vi endringer i antall ledere. 137 til 78 ledere hvis jeg ikke husker feil. Og det var en del av nedbemanningen”*.

4.1.2 Survivor Syndrome

Nedbemanninger kan være en stor påkjenning for alle som er involvert i prosessen. Uavhengig om en blir berørt eller ikke, kan slike prosesser ha store effekter på det psykososiale arbeidsmiljøet. Det var interessant å høre hvilke tanker informantene satt igjen med etter nedbemanningene. Informantene fikk spørsmål om i hvilken grad de syntes nedbemanningsprosessen var rettferdig. Alle informantene fortalte at ansiennitetsprinsippet lå i bunn, da det skulle bestemmes velge hvem som fikk bli og hvem som måtte forlate Bedrift X. En tillitsvalgt sa: *”Ja da har vi forhandlet frem i forhold til utvalgskrets og utvalgskriterier. Da ligger egentlig ansiennitetsprinsippet i bunn. Altså de med kortest ansiennitet går først ut”*.

Videre ble det fortalt at selv om ansiennitetsprinsippet er det sterkeste utvalgskriteriet, kunne ansatte og ledere utfordre andre sine stillinger. En mellomleder hevdet følgende: *”Men man har muligheter for å dra kompetansekortet. Det betyr at man kan gå inn å vurdere enkeltmennesker og si at selv om de har lav ansiennitet så har de kompetanse som er viktig å ha med fremover”*. I tillegg prøvde Bedrift X å legge sosiale forhold til grunn, når de skulle velge ut personer som måtte forlate organisasjonen. En tillitsvalgt fortalte at Bedrift X prøvde å legge til rette, slik at personer på 58 år eller eldre ikke ble rammet. Om en person på 58 år eller eldre ble rammet, kunne det få konsekvenser for pensjon og muligheter for fremtidig arbeid. I følge de fleste av informantene ble ikke dette kriteriet vektlagt i like stor grad, som ansiennitet og kompetanse. Likevel kunne flere informanter komme med eksempler på tilfeller, der sosiale forhold ble lagt til grunn og vedkommende fikk fortsette i jobben.

Selv om informantene forstår det formelle i en nedbemanningsprosess som Bedrift X har vært igjennom, betyr det likevel ikke at alle informantene er enige i at prosessen har vært rettferdig. Spørsmålet om prosessen har vært rettferdig, engasjerte flere av informantene. Svarene informantene kom med var delte. Det ble poengtert at spørsmålet er vanskelig å svare på, fordi det er mange elementer som spiller inn. Likevel prøvde informantene å forklare sitt syn på dette spørsmålet. Flere av informantene sa at det var rettferdig å benytte ansiennitetsprinsippet. På den måten fikk Bedrift X benyttet en objektiv vurdering. En ansatt sa følgende: *”For da har du ikke mulighet til å bruke trynefaktor, men det er en fast bestemt, målbar enhet å kunne si opp folk på”*. I følge en mellomleder skapte bruken av ansiennitetsprinsippet en legitimitet hos de fleste ansatte.

Enkelte informanter innså at å benytte ansiennitetsprinsippet var det ”riktige” i slike nedbemanningsprosesser. Derimot er de fremdeles uenig med at det var rettferdig. På tross av dette, har de ikke forslag til alternative metoder, som kunne vært mer hensiktsmessig. En tillitsvalgt fortalte: *”Folk skjønner ikke hvorfor de må gå. Og det er selvfølgelig fordi de har masse å gjøre, eller at de ikke skjønner hvem som skal drifte avdelingen videre når de går”*. Flere av informantene fortalte at de har observert flere dyktige ansatte, som har forlatt organisasjonen på grunn av lav ansiennitet. Samtidig har mindre dyktige personer med lengere ansiennitet, fått bli. En ansatt uttalte følgende: *”Du mister jo veldig mange flinke folk, som er motivert og gjør en god jobb sant og så sitter du kanskje igjen med folk som på en måte har gjort sitt, som man ikke blir kvitt”*.

Bedrift X er en internasjonal organisasjon som opererer i flere ulike land. I Norge har bedriften ansatte med ulike nasjonaliteter. En tillitsvalgt fortalte at ansiennitetsprinsippet ikke er like kjent for utenlandske ansatte, som for nordmenn. Videre fortalte vedkommende at i andre land velger bedrifter å beholde de best kvalifiserte, når de står overfor en nedbemanningsprosess. Når utenlandske personer blir sagt opp med begrunnelse i ansiennitet, kan det fremstå som svært urettferdig. I tillegg til å miste jobben kan utenlandske statsborgere risikere å miste jobbvisumet, hvis de ikke klarer å finne ny jobb i Norge.

4.1.3 Emosjoner

Negative tanker og følelser kan slå negativt ut på det psykososiale arbeidsmiljøet. For å få en forståelse av hvordan det psykososiale arbeidsmiljøet er i Bedrift X, var det hensiktsmessig å få et innblikk i ansattes tanker og følelser. Informantene fikk spørsmål om hvordan de vurderer fremtiden til Bedrift X og oljenæringen generelt. De fleste informantene var optimistiske vedrørende fremtiden. Alle var enige om at oljenæringen ikke er død, og at den negative trenden vil snu. En mellomleder sa: *”Men vi kommer nok ikke dit vi var. Men det tror jeg ikke vi heller skal være så opptatt av”*. En ansatt uttrykte seg positivt, og sa følgende: *”Jeg er optimist. Jeg ser på neste år som en oppgangstid allerede”*. Det ble fortalt at de ansatte i mye større grad holder seg oppdatert på prognoser og analyser, enn tidligere

Oljebedrifter og leverandører har ifølge informantene vært kjent for høye kostnader. Flere av informantene så på denne krisen som en mulighet til å gjøre nødvendige grep for fremtiden. En mellomleder satt spørsmål ved følgende: *”Kan det være riktig at det skal koste så mye å få gjort dette?”*. Videre uttalte vedkommende: *”Men at man nå bruker denne situasjonen og denne tiden fornuftig for å få både oljeselskaper og leverandører, altså at man får landet tingene på en mer realistisk og fornuftig nivå”*.

Som nevnt overfor var de fleste av informantene optimistiske vedrørende framtiden og at den negative trenden vil snu. Selv om analytikere og eksperter jevnlig utarbeider prognoser, er det vanskelig å anslå nøyaktig når oppgangen vil komme. Dermed fikk informantene spørsmål om de tror det vil komme flere nedbemanningsrunder i Bedrift X. Optimismen var ikke like stor, og de fleste av informantene trodde det ville komme flere runder med nedbemanning. Informantene hadde ikke noe konkret å bygge sine påstander på, men det dreide seg om en følelse de hadde. En ansatt sa: *”Jeg er bekymret for det, at det kommer en til”*. En mellomleder fortalte: *”Jeg håper jo at jeg tar feil, men skal jeg være dønn ærlig så tror jeg eller frykter jeg at vi dessverre kanskje må gjennom det samme i 2016”*.

Det har gått noen måneder fra den siste nedbemanningsprosessen ble avsluttet, til intervjuene fant sted. Dermed har informantene fått denne prosessen på avstand. Informantene fikk spørsmål om hvilke følelser de satt igjen med etter nedbemanningene. Informantene syntes naturlig nok, at oljeselskapene og leverandørene var i en kjedelig situasjon. På tross av dette hadde ingen av informantene, skyldfølelse over å få bli i organisasjonen. Selv om

informantene ikke opplevde skyldfølelse, uttrykte flere av informantene at det var trist å se gode kollegaer forlate organisasjonen. En mellomleder fortalte: ”Det er klart at det er ikke noe kjekt når du må si opp folk”. Felles for alle informantene er at de er lettet over å fortsatt ha en jobb å gå til. En ansatt uttrykte seg positivt: *”Jeg er fornøyd, og at jeg er glad for at jeg fremdeles har en jobb”*. Ut ifra det informantene har hevdet, har det ikke vært antydninger til motstand i forbindelse med nedbemanningsprosessene.

Det sterkeste utvalgsriteriet i Bedrift X er ansiennitet. Basert på dette fortalte en mellomleder at alle ansatte vet hvordan de ligger an. På spørsmålet om informantene frykter for sin egen jobbfremtid, var det varierte svar. Felles for mellomlederne og de tillitsvalgte, var at de ikke følte seg spesielt utsatt. En mellomleder sa: *”Nei jeg bruker ikke mye ressurser på å bekymre meg for det”*. De aller fleste av de ansatte som ble intervjuet derimot, følte seg utsatt hvis det skulle komme flere runder med nedbemanning. En ansatt uttrykte: *”Ja, det er jeg”*.

4.2 Endringsledelse

Toppledelsen i de ulike olje- og leverandørselskapene har stått og står fortsatt overfor store utfordringer. Det er mange tøffe beslutninger som må tas og mange personer blir ufrivillig rammet. Hvordan ledelsen håndterer situasjonen de er i, samt hvilke beslutninger som blir tatt, kan påvirke det psykososiale arbeidsmiljøet i Bedrift X. Dermed var det hensiktsmessig å spørre informantene om deres oppfatning, i forhold til jobben ledelsen har gjort.

Mellomlederne var stort sett fornøyd med jobben som har blitt gjort i forbindelse med nedbemanningene og omorganiseringen. En mellomleder uttalte følgende: *”Nei altså jeg synes som sagt at prosessen og rundt det har vært veldig bra”*. Dette sitatet bygger på at prosessen var nøye gjennomtenkt. I slike komplekse situasjoner som mange oljeselskaper opplever i dag, er det rom for forbedringer. En tillitsvalgt hevdet: *”Nei fornøyd kan man vel aldri bli. Men de er jo bare mennesker de også. Bare fordi man er sjef så gjør man ikke alt rett. Det er selvfølgelig en utfordrende situasjon for de å være i også”*.

De ansatte syntes det var vanskelig å svare på spørsmålet om ledelsen sin håndtering av nedbemanningsprosessene, siden de ikke har tilgang til samme informasjon som mellomledere og tillitsvalgte har. Det kommer indirekte fram at de ansatte ikke vet hvordan ledelsen har jobbet. De ansatte fikk beskjed om at tiltak skulle iverksettes og måtte innrette

seg deretter. Dermed var det ingen av de ansatte som stilte seg svært kritisk til jobben ledelsen har gjort. En ansatt sa: *”De har sikkert prøvd etter beste evne”*. På tross av manglende informasjon om hvordan ledelsen i Bedrift X har jobbet, fremkom det at de fleste er fornøyd med ledelsen sin håndtering av nedbemanningsprosessen. En av de ansatte uttrykte seg slik *”Ja jeg er skikkelig imponert”*.

Nedbemanning og omorganisering kan være emosjonelle og komplekse prosesser. Dermed var det naturlig at de ansatte hadde ulike meninger rundt temaene. Informantene ble spurt om hva ledelsen kunne gjort annerledes. I følge informantene, var det bred enighet om at ledelsen kunne vært flinkere til å informere. En tillitsvalgt fortalte: *”Det har kanskje vært litt mangel på informasjon på å si hvorfor det tar så lang tid, og sånn”*. En mellomleder hevdet: *”Du kan ikke informere ofte nok i sånne prosesser, for folk er veldig gira på informasjon hele tiden”*. Det hevdes også fra en mellomleder at ingen informasjon, også er en form for informasjon. Flere av informantene sa at usikkerhet og rykter sprer seg fort, når det går lang tid mellom hver gang en får informasjon. En av informantene fortalte at vedkommende valgte å ikke forholde seg til dette. I stedet fokuserte informanten på den formelle kommunikasjonen.

4.2.1 Timing

I delkapittel 4.1 ble det fortalt at flere av informantene syntes nedbemanningsprosessen tok for lang tid. Ansatte som har stått i faresonen på grunn av lav ansiennitet, har spesielt fått merke tidsbruken på kroppen. Enkelte av informantene hevdet at timingen på nedbemanningsprosessen kunne vært bedre. Det fremkom fra informantene at de fikk beskjed før sommerferien, om at nedbemanninger ville bli gjennomført. Dette resulterte i at ansatte gikk til sommerferie i uvisshet om de ville bli berørt eller ikke. En ansatt fortalte følgende om varslingen av nedbemanningen: *”Vi kunne sett at den kom kanskje over sommeren sant, august –september. Det hadde det kanskje vært mer passende for vår del”*.

I delkapittel 4.1.1 kunne en lese at Bedrift X gjennomførte en nedbemanningsprosess og omorganisering samtidig. I følge flere av informantene, var dette hovedforklaringen på hvorfor prosessen har tatt lang tid. Det var bred enighet om at ledelsen ikke burde iverksatt en nedbemanningsprosess og omorganisering samtidig. En mellomleder sa: *”Ja altså jeg tenker at nå hvis vi skal gå på et litt overordnet nivå så tenker jeg at vi kanskje ikke burde hatt en*

omorganisering og nedbemanning parallelt. Hver for seg er de tiltakene såpass store og komplekse”.

4.2.2 Tiltak

I nedbemanningsprosesser kan en fort glemme de som blir værende igjen i organisasjonen. Fokuset er ofte rettet mot de som må forlate bedriften, samt de nye strukturene og systemene. Dermed var det interessant å høre om Bedrift X har gjort konkrete tiltak for de som ble værende igjen i organisasjonen. Flere av informantene fortalte, at ledelsen ikke har gjort noen tiltak for de som har blitt værende igjen i bedriften. En ansatt hevdet følgende: *”Nei jeg vil ikke påstå å si at det har vært noen fra ledelsen som har prøvd å bevart eller skape motivasjon igjen”*. I hvilken grad mellomlederne var enig i den påstanden, var interessant. Mellomlederne syntes de har vært flinke til å motivere de ansatte i den avdelingen de leder. For bedriften som helhet derimot fortalte en mellomleder: *”Kanskje det står verre stilt der må jeg si”*.

For å følge opp dette tema, stilte en spørsmål ved om informantene kunne vise til eksempler, hvor de mener bedriften ikke har vært flink til å ta vare på de som er igjen. De fleste av informantene trakk frem at julebordet for 2015 ble avlyst. Det har også blitt besluttet at julebordet for 2016 ikke blir noe av. De fleste av informantene hadde forståelse for hvorfor ledelsen har valgt å avlyse julebordet to år på rad. En ansatt utdyper: *”Julegaver, julebord eventuelle blåturer, altså sånn årlige fellesarrangementer, at det har gått mye penger på det og at vi dette året altså 2015 måtte gå vekk fra det, det forstår jeg”*. En tillitsvalgt uttalte: *”Det var noen som syntes det var greit å droppe det i fjor for det var veldig mange som skulle gå ut i den perioden man melder seg på”*.

Informantene hadde forståelse for at julebordet ble avlyst, fordi det kunne ha gitt uheldig signaleffekt til personene som måtte forlate bedriften. På tross av dette, hevdet flere av informantene, at Bedrift X burde arrangert et julebord. Flere av informantene uttrykte at de hadde satt pris på et julebord, da dette ville gitt dem noe å glede seg til. Mange av informantene påpekte også at et slikt julebord ikke nødvendigvis trenger å være så ekstravagant. En ansatt sa: *”Hvis et julebord for eksempel kosta bedriften x antall, så kunne sikkert vi ha betalt x antall mer pr hode, og så kunne vi ha fått gjennomført det”*. En mellomleder påpeker:

For meg personlig så er jeg litt tilhenger av å holde de feiringene av oss selv. Selvfølgelig så kan du jo begrense deg litt. Du trenger ikke å blåse av 2 millioner på et julebord. Du kan lage et julebord til en fjerdedel av prisen. Og jeg tror at folk hadde satt pris på det.

Det fremkom fra flere informanter at andre goder har forsvunnet på grunn av nedgangen i oljebransjen. Før nedgangen i bransjen fikk de ansatte i Bedrift X gratis frukt i kantinen. Enkelte av informantene hadde ingen formening om at frukten var fjernet, selv om det ble påpekt at dette privilegiet har blitt borte. Det er derimot flere informanter som reagerer på at tilbudet om frukt har forsvunnet. En ansatt satt spørsmål ved følgende: *"Hva slags kost innebærer det å kunne tilby frukt to eller tre ganger i uka?"*. En tillitsvalgt utdypet:

I fjor så fjernet de gratis frukt og litt andre sånne ordninger som ikke var så dyre. Men som skaper mer frustrasjon enn motivasjon. Det er noe vi har påpekt flere ganger, at akkurat i sånne perioder bør de være veldig forsiktig med å ta sånne småting som ikke har noen store kostnader i den sammenhengen.

4.2.3 Kommunikasjon

I hvilken grad bedriften har kommunisert med de ansatte, kan ha nær tilknytning til det psykososiale arbeidsmiljøet. I avsnitt 4.2.1, ble det fortalt at informasjonen rundt nedbemanningsprosessen kunne vært bedre. Informantene ble spurt om hvordan bedriften og lederne har kommunisert med de ansatte under nedbemanningsprosessen. Mellomlederne fortalte at de har kommunisert så mye som mulig "ned til" sine ansatte. Derimot har de ikke all informasjon om prosessen. Flere av informantene sa at kommunikasjonen ofte foregår gjennom bedriftens interne nettside, samt ved allmøter. De fleste var enig i at det er viktig med god kommunikasjon mellom ledelsen og organisasjonens medlemmer. I følge en mellomleder var det viktig for en selv og de andre i ledelsen, å tenke over hvordan en kommuniserer. En mellomleder fortalte en interessant historie der ledelsen i Bedrift X mislyktes med kommunikasjonen. Vedkommende la fram følgende:

Det var en situasjon med veldig dårlig kommunikasjon, der ledelsen kom med en dags varsel om all hands meeting som gjelder hele bedriften. Det var obligatorisk oppmøte og uten noe mer informasjon enn det. Det skapte en enorm krisestemning. Alle pratet om nedbemanning og om det kom en ny runde nå. Og så var det jo ingen ting med det å gjøre. Det var fokus på kvalitet. Så igjen i dag så er det mye viktigere å gå ut med konkret informasjon om hva det skal snakkes om når man kaller inn til ting, for du kan risikere å jasse opp stemningen.

4.3 Psykososialt arbeidsmiljø

Et sentralt element i oppgavens problemstilling omhandler det psykososiale arbeidsmiljøet i Bedrift X. Oljebedrifter og leverandører er i en vanskelig situasjon, der mange faktorer kan ha en innvirkning på dette. Det var ønskelig å få et innblikk i hvordan det psykososiale arbeidsmiljøet er i dag. Dermed fikk informantene spørsmål om hvordan de opplever dagens miljø kontra før nedgangen i oljebransjen. Flere av informantene beskrev stemningen som nervøs og preget av mye usikkerhet. En mellomleder sa følgende om de ansatte i bedriften:

”De er jo mye mer nervøse, og du kan jo si nesten hva som helst og de sitter der og mottar det som at de skal få sparken”.

Å kjenne på uvisshet rundt egen jobbfremtid, kan bidra til å skape en ubehagelig følelse. Hvorvidt det kommer flere nedbemanningsrunder eller ikke i Bedrift X, er noe de fleste ikke har informasjon om, før det er reelt. Flere av informantene påpekte at stemningen på arbeidsplassen er annerledes, enn den var før nedgangen i bransjen. En mellomleder uttrykte følgende: *”Det er kanskje litt depressiv stemning rett og slett, og du er rett og slett usikker på om du har en jobb, og bruker mye tid på hvis jeg får beskjed om ditt eller datt, hva gjør jeg da”.* En ansatt fortalte at fokuset til en viss grad har flyttet seg fra å jobbe sammen for bedriften, til å jobbe for å fremme sine egne interesser. Dette var basert på ønsket om å beholde jobben. En ansatt sa:

Det er en uhåndgripelig dårlig stemning. Folk er mer innesluttet. Folk er litt mer sånn at hvis de sitter med kunnskap, så er det ikke helt sikkert at de vil dele det. Det blir litt sånn, hvorfor skal jeg dele den informasjonen og kunnskapen som jeg innehar. Da blir det plutselig ikke behov for meg.

Situasjonen med lav oljepris og lite aktivitet gjelder ikke bare Bedrift X, men er aktuelt for hele bransjen. Siden bransjen lider, kan dette bidra til å skape enda mer usikkerhet for de ansatte. Informantene fortalte at det virker nærmest umulig, å få ny jobb i bransjen om en skulle være uheldig å måtte forlate Bedrift X. En mellomleder hevdet:

For to år siden, hvis du fikk sparken, så hadde du garantert en jobb i Aker eller Statoil eller et eller annet sted. I dag så er det jo ikke det. Så det har vært en ekstra utfordring med at du nå må over i en helt annen bransje og gå på NAV en stund, utdanne deg i en annen retning.

Hvor usikker informantene følte seg, varierte veldig fra person til person. Som nevnt i delkapittel 4.1.2, er hovedregelen ved nedbemanninger i Bedrift X, ansiennitet. Det kan være en stor faktor som påvirker hvor utsatt en person føler seg. De personene som ikke var veldig bekymret for sin egen jobbfremtid, begrunnet dette med at de har nokså lang ansiennitet. Andre interessante tema som enkelte informanter tok opp, omhandlet hvilken bakgrunn de hadde, samt deres livssituasjon. Selv om flere av informantene har relativt lav ansiennitet og står i fare for å miste jobben hvis det skulle komme flere runder med nedbemanninger, var de ikke stresset. Enkelte fortalte at de i tillegg til å inneha oljerelatert kompetanse, også har en helt annen utdanningsbakgrunn. Dette gjør at de har flere ”ben å stå på”. Det ble også fortalt at de hverken har barn eller huslån, noe som gjør at de er mer fleksible. En ansatt utdypet dette slik: *”Men samtidig så har ikke jeg vært så veldig bekymra opp i alt det her da, fordi jeg ikke har masse lån og familie og sånne ting”*.

Oljeselskaper og leverandører har vært kjent for å gi gode lønninger og andre goder, noe som kan være vanskelig å gi slipp på. I tillegg har mange gjerne en spesiell utdanning som er rettet mot oljenæringen. Om en person får en jobb i en annen bransje, må en gjerne godta å gå kraftig ned i lønn. Dermed kan det tenkes at en må legge om livsstilen sin, noe som kan være skremmende for mange. En mellomleder utdypet følgende: *”Oljebransjen har hatt gode lønninger og god inntekt. Så da har du jo det sosiale aspektet ved at du har et huslån basert på det du tjener her sant. Så det er jo klart det at det å gå ned halve lønnen for å begynne i tømrerfag, gir jo det konsekvenser”*.

En av informantene fortalte at vedkommende har vært i kontakt med banken, for å få på plass en avtale. Informanten følte det var nødvendig, i tilfelle vedkommende skulle bli rammet av nye nedbemanninger. Det at enkelte informanter sitter med store lån og kanskje føler seg fastlåst i oljebransjen, kan bidra til å skape enda mer nervøsitet.

4.3.1 Produktivitet

Hvorvidt produktiviteten blir påvirket av nedbemanningene og omorganiseringen, er et interessant spørsmål som ble tatt opp med informantene. Nedbemanninger kan medføre ekstraarbeid for de som blir igjen i organisasjonen. En ansatt har kjent mye på dette. Informanten uttalte derimot at dette har blitt håndtert på en god måte. Dette begrunner vedkommende med at personen, som informanten overtok oppgaver etter, hadde arbeidet på

samme måte som informanten selv. Informanten uttrykte ingenting om opplevd motstand mot ekstraarbeidet. Vedkommende fortalte følgende: *”jeg tenkte okey, dette skal jeg klare en periode, og ta hans jobber, heldigvis så hadde han gjort, jobbet på samme måten som meg, så det var en drøm å ta over de jobbene”*. De andre ansatte kunne ikke fortelle om ekstraarbeid, da dette ikke har vært relevant for dem. En tillitsvalgt derimot, hevdet at nedbemanningene har medført ekstraarbeid, forbundet med tillitsvalgtrollen.

Informantene fikk spørsmål om de kunne beskrive produktiviteten i dag, kontra før nedgangen i oljebransjen. Det ble gitt varierende svar. Enkelte hevdet at produktiviteten har gått ned, mens andre ikke har merket endringer. Ingen av informantene hadde konkrete data som tilsa at produktiviteten hadde økt eller sunket. Det dreide seg mer om en følelse informantene satt med. En mellomleder trodde at produktiviteten hadde økt etter nedbemanningene og omorganiseringen. En mellomleder sa følgende knyttet til egen stilling: *”Den har gått voldsomt opp men det er igjen fordi at oppgavene våres har økt veldig og”*.

Flere hevdet at omorganiseringen har hatt en større påvirkningskraft på produktiviteten, enn nedbemanningene har. Mellomlederne som har blitt intervjuet, mente eller følte at produktiviteten har økt. Det er en rimelig antakelse at et av målene med omorganiseringen, er å gjøre Bedrift X mer effektiv, samt øke produktiviteten. En mellomleder svarte følgende på spørsmål om endringer i produktiviteten: *”Omorganiseringen har vært en positiv ting som nok kanskje uten at jeg si noe konkret, fordi det ikke er målbart, men som har hatt en positiv påvirkning på produktiviteten”*. De tillitsvalgte delte ikke samme oppfatning som mellomlederne. På grunn av omorganiseringen, har det vært nødvendig for flere ansatte å bytte stilling, samt få nye arbeidsoppgaver. Overgangen til de nye arbeidsoppgavene, har ifølge de tillitsvalgte ikke vært like enkel. En tillitsvalgt begrunnet svaret slik: *”Det jo noen ansatte som mener de har fått for lite opplæring i forhold til den nye stillingen og arbeidsoppgaver”*.

Flere av informantene mente det var vanskelig å sammenlikne dagens produktivitet med produktiviteten for få år siden. Dagens situasjon er så annerledes enn den situasjonen de tidligere var vant med. Selv om Bedrift X har kuttet antall ansatte og fokuserer på å jobbe smartere, er aktiviteten i dag mye mindre, enn den var for noen år tilbake. Enkelte informanter følte at Bedrift X ikke har blitt ferdig med omorganiseringen. Selv om de formelle strukturene

er avklart, har ikke alle kommet seg ordentlig til rette i de nye stillingene.

4.3.2 Jobbtrivsel

Hvor godt organisasjonsmedlemmene i Bedrift X trives i sin jobb, kan ha stor betydning for det psykososiale arbeidsmiljøet. På grunn av nedbemanningene, har flere i organisasjonen mistet gode kollegaer og venner som de trivdes veldig godt sammen med. I tillegg har den store omorganiseringen, medført at ansatte og ledere har fått nye stillinger. Et resultat av dette var at mange fikk andre kollegaer å forholde seg til. Med bakgrunn i dette, fikk informantene spørsmål om de kunne fortelle om sin egen jobbtrivsel. Det var stor enighet blant informantene om at de fortsatt trives i jobben sin. I tillegg var de takknemlig for at de fremdeles har en jobb å gå til. En ansatt fortalte: *”jaja jeg trives kjempemasse. Selvfølgelig det jeg egentlig savner litt er de som har forsvunnet ut da”*.

Selv om de fleste av informantene trives i jobben, påpekte de at det ikke er noe kjekt å drive med nedbemanninger. En mellomleder uttrykte seg slik: *”Det å holde på med nedbemanning, det tror jeg aldri kommer til å like”*. Mellomlederen sa at det var vanskelig å fortelle en god kollega og venn, at vedkommende ikke får fortsette i Bedrift X. Likevel fortalte vedkommende, at det er en del av jobben som mellomleder. Mellomlederen mente det var lettere å informere kollegaer og venner, når prosessen ved nedbemanningene har vært god, enn om dette ikke hadde vært tilfelle.

Det fremkom at nedbemanningene ikke har hatt stor effekt på informantene sin jobbtrivsel. Omorganiseringen derimot, hadde en større påvirkningskraft. En mellomleder sa at vedkommende trivdes bedre i dag enn tidligere, på grunn av nye arbeidsoppgaver og struktur. Mellomlederen begrunner det slik: *”Det er positivt i den forstand at jeg er mer innsnevra nå. Jeg kommer egentlig fra en rolle der det var altfor vidt ansvarsområde. Så det var litt sånn uoverkommelig på en måte”*. Det er derimot ikke alle som har samme oppfatning som mellomlederen. En ansatt uttrykker seg slik: *”Jeg synes jo at det er litt tungt å sitte i en stilling der det fortsatt er litt uklart og jeg har ikke sånn klar jobb”*.

4.4 Oppsummering

I dette kapitlet har relevante funn fra datainnsamlingen blitt presentert. Informantene har fortalt at Bedrift X har gjennomført flere runder med nedbemanninger, samt en omorganisering. Basert på dagens situasjon med lav oljepris og mindre aktivitet for Bedrift X, anså informantene det som nødvendig å nedbemanne og strukturere organisasjonen smartere. I følge informantene var det en tung prosess, preget av mye usikkerhet og nervøsitet. For å avgjøre hvem som fikk beholde jobben i organisasjonen, benyttet Bedrift X ansiennitet som hovedregel.

En nedbemanningsrunde er en emosjonell prosess, hvor det finnes ulike meninger om hva som bør gjøres. Informantene var enig om at ledelsen burde vært flinkere til å informere. I følge informantene trengte ikke ledelsen nødvendigvis å ha ny informasjon for å kommunisere fremgangen til prosessen. I tillegg hevdet flere av informantene at ledelsen burde gjort en bedre jobb, i arbeidet med å ta vare på de som er igjen i organisasjonen. Det er vanskelige tider og informantene uttrykte at de trenger noe å glede seg til.

Stemningen i Bedrift X kunne også vært bedre, ifølge informantene. Ledere og de ansatte går i uvisshet, om hvor lenge de har en jobb å gå til. Likevel fortalte informantene at de trives i jobben de har, samt ønsker å fortsette i organisasjonen. I neste kapittel vil funnene bli analysert nærmere, og bli knyttet opp mot eksisterende teori.

5. Analyse og diskusjon

I dette kapitlet blir de viktigste bidragene fra empirikapitlet analysert og diskutert. Som nevnt i forrige kapittel vil dataene som har fremkommet, legge grunnlaget for analysen og diskusjonen. Dette kapitlet vil starte med å ta for seg hovedproblemstillingen. Som nevnt i delkapittel 1.6, er problemstillingen til oppgaven: ”Hvordan kan bedriften forebygge negative konsekvenser for det psykososiale arbeidsmiljøet ved nedbemanninger?”. Deretter vil en analysere funnene opp mot de tre forskningsspørsmålene. Forskningsspørsmålene lyder som følger:

- Hvordan påvirker de ansatte sine følelser deres jobbtrivsel?
- Hvordan betrakter de ansatte tiltakene som Bedrift X iverksetter?

- Hvordan har nedbemanningene og omorganiseringen påvirket produktiviteten?

Å analysere spørsmålene hver for seg, vil bidra til å gi leseren en ryddig og oversiktlig fremstilling over tematikken til forskningsprosjektet. For å underbygge analysen og diskusjonen, vil det i dette kapittelet bli supplert med teoretiske bidrag. Slik sikrer en at det blir en helhetlig forståelse av oppgaven. Problemstillingen og forskningsspørsmålene vil ikke bli besvart i dette kapittelet, siden konklusjonen vil bli presentert i neste kapittel.

5.1. Hvordan kan bedriften forebygge negative konsekvenser for det psykososiale arbeidsmiljøet ved nedbemanninger?

Oppgaven sin problemstilling setter spørsmål ved følgende: ”Hvordan kan bedriften forebygge negative konsekvenser for det psykososiale arbeidsmiljøet ved nedbemanninger?”

Det er rimelig å anta at nedbemanninger i en organisasjon, vil påvirke arbeidsmiljøet i negativ retning. Dette er en sammensatt problemstilling, der enkelte elementer vil ha større påvirkning enn andre. De ulike elementene vil diskuteres i dette delkapittelet.

5.1.1 Nedbemanninger

En av mellomlederne som ble intervjuet i forbindelse med denne oppgaven, uttalte at det aldri er kjekt å drive med nedbemanninger. Nedbemanninger blir ifølge Budros (1999:70) definert som: ”an organization’s conscious use of permanent personnel reductions in an attempt to improve its efficiency and/or effectiveness”. Det er heller ikke kjekt å stå i fare for å miste en jobb en trives med. Det kan bidra til usikkerhet og økt stressnivå hos enkeltpersoner som kan være forbundet med frykt for det ukjente, noe som støttes av Jacobsen (2012).

I følge Nordhaug (2002), er det flere måter eller metoder en kan benytte ved gjennomføring av nedbemanninger. En kan for eksempel la være å ansette en ny person, etter at en ansatt slutter. Det kan også innføres incentiver for at ansatte skal velge å slutte på frivillig basis. Det som var mest aktuelt i Bedrift X, var å permittere og si opp ansatte. Beskjeden om at Bedrift X måtte gjennomføre nedbemanninger, var naturlig nok en beskjed de aller fleste kunne vært foruten. Derimot hadde alle informantene forståelse for hvorfor Bedrift X måtte gjennomføre

nedbemanninger. Det kan ha bidratt til å gjøre nedbemanningsprosessen lettere, ved at Bedrift X har kunnet legitimere beslutningen om å gjennomføre nedbemanninger.

Årsaker som lav oljepris og stor konkurranse om kontrakter, er elementer som har blitt trukket frem av alle informantene. Basert på denne informasjonen, tyder det på at alle hadde forståelse for nedbemanningene i Bedrift X. I tillegg kan en påstå at det eksisterte en kriseforståelse i bedriften. I følge Kotter (2012) og Jacobsen (2012) er det viktig at bedrifter lykkes med å skape en krisefølelse i forbindelse med endringsprosesser. Det innebærer å skape en følelse av at det haster å gjennomføre en endring. Når krisen først har oppstått i bransjen, er det rimelig å anta at ledelsen i Bedrift X, ikke har hatt et stort behov for å selge inn forslaget om å si opp personer

Det er naturlig å tro at de aller fleste i bedriften har holdt seg oppdatert, både på interne og eksterne nyheter. De siste årene har de store mediehusene, skrevet mange artikler om situasjonen i oljebransjen. Informantene hadde gjennom aviser fått med seg at oljeprisen sank, samt at konkurrenter har sett seg nødt til å nedbemanne. En kan kanskje si at markedet og eksterne aktører har hjulpet Bedrift X, med å skape legitimitet i forbindelse med egne nedbemanninger. Det at alle informantene fulgte med på situasjonen til organisasjonen, kan ha sammenheng med at ansatte følger situasjonen ekstra nøye, når en selv står i fare. Tap av kontrakter til konkurrenter, kan medføre mindre aktivitet i egen organisasjon. Det kan igjen resultere i nye nedbemanninger i bedriften. Faktorene nevnt ovenfor, kan dermed ha bidratt til å skape legitimitet for nedbemanningsprosessen, samt kriseforståelse. Dette er i tråd med anbefalingene til Kotter (2012) og Jacobsen (2012).

Selv om nedbemanninger ofte medfører dårlig stemning på arbeidsplassen, kan det tenkes at stemningen kunne vært verre. Det er rimelig å anta at dette kunne vært tilfelle, om de ansatte ikke hadde hatt forståelse for bakgrunnen til nedbemanningene. Et eksempel kunne vært om Bedrift X hadde gjennomført nedbemanninger for å tjene mer penger, uten at det forelå noen krise. Det er rimelig å anta at dette kunne medført enda større konsekvenser for det psykososiale arbeidsmiljøet. Synkende oljepris, samt lavere aktivitetsnivå, har gjort det vanskelig å argumentere mot nedbemanningene i Bedrift X.

Siden tidene i oljebransjen er dårlige, samt at informantene holder seg oppdatert, er det tydelig at frykten for nedbemanninger er stor. Det er i tråd med Cascio (2010) som hevder at nedbemanninger ofte er forbundet med økonomiske nedgangstider. I tillegg til at bedrifter

gjærne gjennomfører nedbemanninger som en reaktiv, og taktisk handling. I forbindelse med det psykososiale arbeidsmiljøet i Bedrift X, har nedbemanningene og omorganiseringen hatt en påvirkning. Ingen av informantene uttrykte at det var ønskelig med nedbemanninger og ustabile tider. Det kan henge sammen med at nedbemanninger og jobbusikkerhet regnes som belastende faktorer for et individ. Det er i tråd med det Bruchell, Lapido & Wilkinson (2002), referert i Skogstad, (2011) hevder.

Det er naturlig at jobbusikkerhet og andre stressfaktorer kan forekomme ved nedbemanninger. I følge Jacobsen (2012), kan motstand mot endringer oppstnnr det er frykt for det ukjente. Nedbemanningsprosesser kan betraktes som ukjente situasjoner, fordi informantene ikke vet hva konsekvensen vil bli. Er det en selv som må forlate organisasjonen? Må en bytte stilling, for å dekke arbeidsoppgavene til en kollega, som må forlate organisasjonen? Spørsmålene kan være mange, og det er slike tanker som bidrar til usikkerhet. I slike tilfeller er endringsledelse viktig, fordi situasjonen i Bedrift X har vært preget av mye usikkerhet. Det støttes også av Jacobsen (2012) som hevder endringsledelse er viktig, i situasjoner hvor en bryter med det eksisterende i organisasjonen.

5.1.2 Timing

Hvordan en gjennomfører ulike endringstiltak i en organisasjon, er i følge Jacobsen (2012) nært knyttet til timing. Dette er viktig fordi ulike endringselementer, kan påvirke hverandre på forskjellige måter. Det fremkom i delkapittel 4.1.1 at Bedrift X har gjennomført en nedbemanningsprosess og omorganisering samtidig. Flere av informantene hevdet at en kanskje burde ha iverksatt og gjennomført en prosess om gangen. Informantene begrunnet dette med at prosessene var store og komplekse. I følge informantene har nedbemanningsprosessen tatt lang tid. Det er rimelig å anta at nedbemanningsprosessen hadde tatt kortere tid, om Bedrift X hadde fokusert på dette endringstiltaket. Deretter kunne en gjennomført den interne omorganiseringen.

Selv om de fleste ansatte og tillitsvalgte hevder at nedbemanningsprosessen tok lang tid, trekker mellomlederne frem at prosessen var god. Mellomlederne argumenterte for at Bedrift X, gjennom prosessen, sikret at beslutningene var gjennomtenkt. I store og komplekse endringstiltak som omorganiseringer og nedbemanninger, er det vanskelig å ta høyde for alt

uforutsett som kan oppstå. Jacobsen & Thorsvik (2010) hevder at mennesker er begrenset rasjonelle. Dermed vurderer mennesker enkelte muligheter. Deretter velger en det alternativet som virker tilfredsstillende, basert på de vurderingene. Det er rimelig å anta at ledelsen vurderte å gjennomføre et tiltak av gangen. Ut ifra vurderingene til ledelsen, kan det tenkes det var mest hensiktsmessig å igangsette omorganisering og nedbemanning samtidig. På tross av dette, mener størsteparten av informantene at endringstiltakene burde vært gjennomført hver for seg.

Timing er i følge Jacobsen (2012) særlig relevant for bedrifter som gjennomfører flere ulike endringstiltak samtidig, eller tett knyttet opp mot hverandre. For en ansatt som ikke sitter med fullstendig informasjon, kan flere komplekse endringstiltak samtidig skape usikkerhet. Skogstad (2011) hevder at jobbusikkerhet kan oppstå i slike situasjoner, hvor en har manglende kunnskap om egne arbeidsbetingelser. Hadde Bedrift X gjennomført et endringstiltak om gangen, kunne muligens en slik forvirring og usikkerhet vært unngått.

Ved å gjennomføre et endringstiltak om gangen, er det rimelig å anta at medarbeiderne i organisasjonen hadde forstått at beslutningene som ble tatt, var knyttet til det aktuelle endringstiltaket. På grunnlag av informasjon fra informantene, får en inntrykk av at informantene ikke vet hva som tilhører omorganiseringen, og hva som tilhører nedbemanningene. Et eksempel som illustrerer dette, dreier seg om kuttene i lederstillingene. En ansatt hevder ledelseskuttene skyldes omorganiseringen, mens en tillitsvalgt hevder det er begrunnet i nedbemanningene.

Et sentralt element i forbindelse med timing, er i følge Jacobsen (2012), å tenke over når prosesser blir besluttet og iverksatt. Selv om et endringstiltak har blitt besluttet, er det hensiktsmessig å tenke igjennom og vurdere andre aspekter. Et slikt aspekt omhandler iverksettelsen av et tiltak. I følge flere av informantene fikk hele organisasjonen beskjed før sommerferien 2015, om at nedbemanningene ville forekomme. Informantene hevdet at mange medarbeidere tok sommerferie, i uvisshet om egen jobbfremtid. Dette medførte at mange var stresset og usikker på hva som ville skje fremover. Her kan en stille spørsmål ved timingen til endringstiltaket.

Bedrift X kunne ventet med å informere de ansatte om nedbemanningene, til etter sommerferien. Slik kunne de sentrale aktørene jobbe med planleggingen i sommerperioden,

før de iverksatte endringen. Det er rimelig å anta at en slik tilnærming kunne bidratt til å redusere ekstra belastninger, for de ansatte med lav ansiennitet. På den annen side hevder Brockner (1992) at det er viktig å varsle medarbeiderne om nedbemanninger i god tid. Slik kan de ansatte planlegge fremtiden, samt få mulighet til å skaffe seg en ny jobb. Det kan argumenteres for at Bedrift X handlet i tråd med Brockner sine anbefalinger.

Beskjeden om nedbemanninger som ble presentert før sommerferien var generell. Organisasjonsmedlemmene fikk informasjon om at tiltak ville iverksettes i nærmeste fremtid, men ikke hvem som ville bli berørt. Selv om Bedrift X har handlet i tråd med Brockner (1992) sine anbefalinger om å informere i god tid, kan en likevel stille spørsmål vedrørende dette. Årsaken er at det ikke ble informert om hvem som ville bli rammet. Det er rimelig å anta at det var utfordrende å planlegge egen fremtid, da en ikke visste om en ville bli berørt. Dermed ønsket de fleste informantene, at varslingen om nedbemanningene ble presentert etter ferien. En kan anta at ved å varsle om nedbemanningene etter ferien, ville opplevelsen angående tidsbruken til Bedrift X, blitt oppfattet annerledes.

I følge Jacobsen (2012) kan uheldig timing i forbindelse med organisasjonsendringer, bidra til økt frustrasjon, misnøye og skepsis blant de som blir berørt. Dermed er det hensiktsmessig for ledelsen å tenke igjennom dette aspektet, når endringer skal gjennomføres. Det er rimelig å anta at misnøye i forbindelse med endringsprosesser, kan ha innvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet i organisasjonen. Basert på informasjonen som framkom under intervjuene, kunne timingen til Bedrift X vært bedre i forbindelse med endringsprosessen. Studien synliggjør at det kan være grunnlag for å anta, at det psykososiale arbeidsmiljøet ville vært bedre om Bedrift X hadde tatt mer hensyn til disse elementene. Et eksempel er varslingen om nedbemanningen, hvor informasjonen ble gitt i forkant av sommerferien.

5.1.3 Utvalgskriterier

Rettferdighet er ifølge Brockner (1992) en av de viktigste faktorene som må oppfylles for å unngå misnøye i forbindelse med nedbemanninger. Det er blant annet viktig å ha rettferdige prosesser, for å sikre motivasjonen til organisasjonens medlemmer. I følge Kaufmann & Kaufmann (2009) kan motivasjon påvirkes av prosedyrene som ligger til grunn for en avgjørelse. Dette kan blant annet sikres ved å forklare bakgrunnen til beslutningen (ibid). Ved nedbemanninger kan en naturlig reaksjon blant de som mister jobben, være at en opplever

beslutningen som urettferdig. Tariffavtaler kan betraktes som et avtaleverk, for å hindre urettferdighet. Dermed må bedrifter som er bundet av tariffavtaler, respektere disse. I følge Storeng m.fl. (2006) har ansiennitetsprinsippet sterke tradisjoner i norsk arbeidsliv. Alle informantene forteller at ansiennitetsprinsippet har vært det sterkeste utvalgskriteriet i Bedrift X. Ut ifra det en ansatt sier, kan en ved bruk av ansiennitet til en viss grad oppnå rettferdig utvelgelse. Vedkommende sier at når en bruker ansiennitet, unngår en ”trynefaktor” og i stor grad subjektive vurderinger. Prinsippet om ansiennitet er noe alle i organisasjonen kan forholde seg til. Dermed kan ansatte og ledere finne ut, når en person ble ansatt i Bedrift X. Det bidrar til å gi organisasjonens medlemmer en pekepinn på hvor de står, i forhold til andre kollegaer.

Hva som oppfattes som rettferdig og ikke, var et spørsmål som engasjerte informantene. Opplevelse av rettferdighet er subjektivt og noe som gir grunnlag for debatt. Den subjektive oppfatningen av rettferdighet, påvirkes blant annet av argumentene som er brukt for å forsvare nedbemanningene (Van Dierendonck & Jacobs, 2012). Det er rimelig å anta, at personer som blir oppsagt kan hevde at beslutningen er urettferdig. Dette støttes også av det en tillitsvalgt fortalte under intervjuene. Vedkommende har hatt flere samtaler med de som har blitt oppsagt, der ansatte ikke har forstått hvorfor en har blitt sagt opp. De som har blitt berørt, argumenterte for at de har hatt mye å gjøre, og lurte derfor på hvem som skulle klare å drifte dette videre.

Et annet interessant element i forhold til opplevelse av rettferdighet, kan knyttes til hvilken nasjonalitet en har. I andre land og kulturer, er muligens ikke ansiennitet det ledende utvalgskriteriet ved nedbemanninger. Dermed kan det virke dypt urettferdig for utenlandske arbeidstakere, å bli oppsagt, med begrunnelse i lav ansiennitet. Dette blir også bekreftet av en tillitsvalgt. Informanten fortalte at utenlandske statsborgere, kan ha problemer med å forstå at ansiennitet blir brukt som utvalgskriterium i Norge. I deres kulturer, er kanskje prestasjoner og nettverk mer fremtredende enn i Norge. I tillegg kan utenlandske statsborgere oppleve en slags ”dobbel urettferdighet”. Ikke bare mister personene jobben, men de risikerer å miste oppholdstillatelsen. Dette kan få store konsekvenser, hvis vedkommende kommer fra et land med mye ustabilitet og fattigdom. I tillegg kan utfordringer i forbindelse med språk, være et stort hinder. Dette kan medføre at utenlandske statsborgere, ikke har de samme forutsetningene som nordmenn, til å skaffe nytt arbeid i Norge.

Selv om ansiennitetsprinsippet kan danne et godt grunnlag for rettferdighet, var ikke alle informantene nødvendigvis enige i at det er rettferdig. Enkelte av informantene hevdet at flere dyktige kollegaer med lav ansiennitet, har måttet forlate organisasjonen. Til gjengjeld har personer med lengre ansiennitet, men som blir oppfattet som mindre ”dyktige” fått bli. Dette ble oppfattet av informantene som urettferdig. Likevel hevdet flere av informantene, at bruk av ansiennitet, muligens er den riktige måten å gjennomføre masseoppsigelser på. Bakgrunnen for dette utsagnet, var at informantene ikke har forslag til alternative metoder, som ville føre til mer rettferdighet.

I følge Hovedavtalen mellom LO-NHO (2014-2017) § 8-2 kan ansiennitetsprinsippet fravikes, når det foreligger saklig grunn. Et utvalgsriterium som i følge Storeng m.fl. (2006) kan karakteriseres som saklig grunn, er kompetanse. En kan argumentere for at selv om Bedrift X må redusere antall ansatte, kommer det en tid etter nedbemanningene. Dermed er det viktig at Bedrift X, innehar nødvendig kompetanse for å kunne være konkurransedyktig i fremtiden. Informantene hevdet at det var mulighet for å utfordre andre sine stillinger, begrunnet i kompetanse. I følge informantene, finnes flere eksempler at dette har forekommet.

I følge Storeng m.fl. (2006) kan også tungtveiende sosiale forhold bli karakterisert som saklig grunn. Sosiale faktorer kan for eksempel være eldre personer, gravide kvinner, samt utenlandske statsborgere. I følge informantene ble ikke sosiale forhold vektlagt i like stor grad, som ansiennitet og kompetanse. Likevel kunne flere av informantene henvise til eksempler der sosiale forhold ble benyttet. De tillitsvalgte fortalte i sine intervjuer, at selv om sosiale forhold ikke ble vektlagt i like stor grad, prøvde de å ta hensyn til personer på 58 år eller eldre. I arbeidet med utvalgsriteriene, argumenterte de tillitsvalgte for at det kunne oppstå konsekvenser for pensjonen til de eldre arbeiderne. I tillegg tok Bedrift X hensyn til, at eldre personer kan stille svakere i en ansettelsesprosess. Dermed hevdet en tillitsvalgt, at det var naturlig å tenke over disse konsekvensene i utarbeidelsen av utvalgsriteriene.

Selv om Brockner (1992) hevder at misnøye kan oppstå ved urettferdighet, kan en ikke trekke slike slutninger i dette tilfellet. Selv om nedbemanningssituasjonen i enkelte tilfeller kunne oppleves som urettferdig, var det ingen av informantene som var direkte misfornøyd med prosessen. Dette kan ha vært med på å bidra til at alle informantene fremdeles er glad for at de har en jobb i Bedrift X, samt bidra til at de har stor grad av jobbtrivsel. En antagelse fra forfatterne sin side er at svarene muligens hadde vært annerledes, om en hadde intervjuet

personer som måtte forlate organisasjonen. Disse personene kunne hatt et annet syn på rettferdighet, enn de som fikk beholde jobben. I følge Saksvik (2011) kan en gruppe reagere svært negativt på en endring, om den vil ramme gruppen hardt. Basert på dette er det rimelig å anta at denne gruppen ville svart annerledes på rettferdighetsspørsmålet, enn de elleve informantene. Grunnen til dette, er at informantene kan ha blitt påvirket av at de har fått beholde jobben. Derimot var hensikten med studien å undersøke de ”overlevende” i Bedrift X og dermed ble ikke de tidligere ansatte involvert.

I en kompleks endring som blant annet nedbemanninger, blir det vanskelig å gjøre alle fornøyd. Selv om nedbemanningsprosesser aldri er en hyggelig del av arbeidshverdagen, kan Bedrift X til en viss grad forhindre misnøye og motstand. Dette kan gjøres ved gode prosesser i forbindelse med nedbemanninger. Det er rimelig å anta at misfornøyde ansatte som bidrar til å skape motstand mot endringene, vil ha negativ innvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet.

5.1.4 Kommunikasjon og informasjon

En rimelig antakelse er at kommunikasjon henger tett sammen med nervøsitet og usikkerhet. I tillegg kan kommunikasjon fremkomme i flere ulike former. Kraut m.fl. (1990) skiller for eksempel mellom formell og uformell kommunikasjon. Formell kommunikasjon kan blant annet være direkte informasjon som en leder gir til sine kollegaer. Personer på ulike organisatoriske nivå kan inneha ulik informasjon om organisasjonen de er ansatte i.

Det er sannsynlig at informasjon mellomlederne innehar, ofte er basert på kommunikasjon fra nivået over. En rimelig antagelse er at mellomlederne ikke alltid får tilstrekkelig informasjon om situasjonen i bedriften. For lite informasjon kan i følge Jacobsen (2012), medføre at budskapet ikke når frem til sentrale aktører. I forbindelse med nedbemanningene, hadde ikke mellomlederne all informasjon om prosessen. Det kan tenkes at det var frustrerende å ikke ha mulighet til å informere sine ansatte, samt svare på spørsmål som ble stilt. Derimot hevdet mellomlederne at all relevant informasjon som de faktisk hadde, ble kommunisert til de ansatte. Det er viktig å poengtere at noe av informasjonen var konfidensiell. Denne informasjonen kunne ikke videreformidles til de ansatte, før tillatelse var gitt.

Selv om mellomlederne følte de har kommunisert godt, hevdet flere ansatte og tillitsvalgte at informasjonsbiten kunne vært bedre. Blant annet fordi informasjonen de mottok var lite konkret. Det ble fortalt fra en mellomleder at en aldri kan kommunisere nok i forbindelse med nedbemanninger. Dette er i henhold til Jacobsen (2012), som hevder at en vanlig fallgrube for ledelsen er å underkommunisere budskapet i en endringsprosess. Når en organisasjonen sine medlemmer føler de ikke får nok informasjon om situasjonen en er i, kan det oppstå rykter og sladder. Cummings & Worley (2005) argumenterer for at rykter og sladder ofte oppstår i forbindelse med endringsarbeid. Dette kan bidra til økt usikkerhet og stress. En kan anta at dette kan ha en negativ innvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet i en bedrift.

Dette har også vært tilfelle i Bedrift X. Informantene har fortalt at det har vært en del rykter som har sirkulert i gangene. Enkelte har i slike situasjoner valgt å ikke forholde seg til ryktene. Disse personene har heller konsentrert seg om den formelle kommunikasjonen som har blitt gitt. På den annen side er det en rimelig antakelse at flere av organisasjonsmedlemmene i Bedrift X, har valgt å stole på rykter og sladder. Dette kan ha sammenheng med manglende informasjon fra ledelsen. Rykter og sladder kan også oppstå ved feil retorikk i kommunikasjonen. Det er dette Kraut m.fl. (1990) omtaler som uformell kommunikasjon.

Selv om det er viktig å kommunisere ofte, er det også nødvendig å tenke over hvordan en kommuniserer. En årsak til at rykter og sladder oppstår, kan være at personer er usikre på hva som skjer, samt hva som egentlig blir kommunisert. Om dette er tilfelle, kan en begynne å spekulere i informasjonen som blir gitt. Et eksempel fra Bedrift X var da ledelsen innkalte til et allmøte, hvor det var obligatorisk oppmøte. Dette satte i gang spekulasjoner blant organisasjonens medlemmer og mange tenkte automatisk at en ny nedbemanningsrunde var rundt hjørnet. Denne beskjeden førte dermed til usikkerhet i organisasjonen, noe som er i samsvar med det Cummings & Worley (2005) hevder. Hadde Bedrift X tenkt mer igjennom hvordan informasjonen om allmøtet var blitt kommunisert, kunne slik uro blant de ansatte vært unngått.

Under intervjuene påpekte flere av informantene viktigheten av god kommunikasjon. En felles oppfatning blant de ansatte og tillitsvalgte, var at informasjonsbiten kunne vært bedre under denne perioden. Flere av informantene uttrykte at de hadde ønsket å få informasjon om hvorfor prosessen tok lang tid. En av informantene påpekte at ingen

informasjon, også er informasjon. Selv om en ikke har noe nytt å komme med, så hadde det vært greit å kommunisere nettopp dette. Det er rimelig å anta at dette kunne vært med på å redusere usikkerhet, samt nervøsitet. Hvis en ikke har noe nytt å fortelle, kan det gi en indikasjon på at prosessen ikke har utviklet seg. Dermed kan det tenkes at dette igjen kunne vært med å bidra til økt spekulasjon. Dette er noe som kunne ført til at nye rykter samt økt usikkerhet. Det kunne igjen ha påvirket det psykososiale arbeidsmiljøet i negativ retning.

5.1.5 Psykososialt arbeidsmiljø

Svensli (2013) definerer begrepet slik: “Psykososialt arbeidsmiljø er summen av de organisatoriske, sosiale og mellommenneskelige faktorer som påvirker arbeidstakernes arbeidsevne, helse og velferd i arbeidet”. I store og komplekse endringstiltak som nedbemanninger og omorganiseringer, er det mange faktorer som kan påvirke det psykososiale arbeidsmiljøet i ulik grad. For de som skal gjennomføre endringsprosesser er det nødvendig å være klar over dette.

Flere av informantene kunne fortelle at stemningen i Bedrift X, var nervøs i perioden rundt nedbemanningene. En mellomleder påpekte at det kan ha sammenheng med usikkerheten, som flere av organisasjonens medlemmer kjente på. Stress og usikkerhet er faktorer som mennesker håndterer på forskjellige måter. I følge Cooper, referert i Kaufmann & Kaufmann (2009), kan karriereutvikling føre til stress. Ut i fra dette er det naturlig at enkelte individer har økt stressnivå i forbindelse med usikkerheten i oljebransjen. Det er rimelig å anta at enkelte medarbeidere har opplevd manglende karriereutvikling, på grunn av situasjonen i Bedrift X. Tidligere har de ansatte i Bedrift X vært kjent med et høyt arbeidsnivå. Det er rimelig å anta at dagens lave arbeidsnivå, samt jobbutsettene kan ha en påvirkning på det som en mellomleder omtaler som en ”depressiv stemning”.

En ansatt forteller at fokuset kanskje har flyttet seg fra teamarbeid til en mer individualistisk holdning. Det ble blant annet fortalt at folk er mer innesluttet, og holder kunnskapen for seg selv. Det at enkelte individer ikke ønsker å dele kunnskapen en besitter, kan føre til økt stress og dårligere psykososialt arbeidsmiljø. Dette støttes også av Cooper, referert i Kaufmann & Kaufmann (2009). Cooper hevder at stress kan forekomme om en opplever at sosiale relasjoner er borte. Det er rimelig å anta at enkelte medarbeidere ikke ønsker å dele sin kunnskap, da en kan føle seg mindre viktig ved en eventuell nedbemanningsrunde. Om en

person innehar en spesiell kompetanse, kan vedkommende gjerne anse seg selv, som viktig for Bedrift X. I usikre tider, kan det vært viktig for organisasjonens individer, å føle seg verdsatt og nødvendig for bedriften.

5.2 Hvordan påvirker de ansatte sine følelser deres jobbtrivsel?

En kan anta at følelsene til organisasjonens medlemmer vil påvirke deres jobbtrivsel i ulike retninger. Hvilke følelser ansatte sitter igjen med etter nedbemanningene kan ha stor innvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet og deres egen jobbtrivsel. Selv om en har ”overlevd” forrige nedbemanningsrunde, kan en ikke vite om det vil komme flere nedbemanningsrunder i framtiden. Elementene stress, jobbusikkerhet samt jobbtrivsel vil bli nærmere diskutert i denne delen av oppgaven.

5.2.1 Stress

I følge Buunk m.fl. (1998) referert i Skogstad (2011) omhandler stress hovedsakelig negative emosjoner som er et resultat av krevende situasjoner. Når en ikke er sikker på hva fremtiden vil bringe, kan en oppleve en slik situasjon som krevende. Det kan medføre usikkerhet, noe som er belastende for personene det gjelder. Som nevnt tidligere i oppgaven, er ansiennitet det førende utvalgsriteriet hos Bedrift X. Dermed er det naturlig at ansienniteten til hver enkelt ansatt i Bedrift X, kan legge føringer for hvor usikker og stresset en føler seg. På spørsmål om hvorvidt informantene var bekymret for sin egen jobbfremtid, oppdaget forfatterne en tydelig forskjell. Mellomlederne og de tillitsvalgte brukte lite ressurser på å bekymre seg over egen jobbfremtid. En tydelig kobling er at disse personene har nokså lang ansiennitet, samt god kompetanse. Ansatte med lavere ansiennitet følte seg derimot svært usikker vedrørende sin egen framtid. Selv om det er en klar sammenheng mellom ansiennitet og jobbusikkerhet, kunne forfatterne identifisere flere interessante faktorer.

Et sentralt poeng som flere av informantene tok opp, var egen utdanning. Enkelte av informantene hadde utdanning som ikke var direkte knyttet opp mot oljeindustrien. Derfor hadde de et ”sikkerhetsnett”, hvis de skulle være uheldig å bli oppsagt. Det kan tenkes at mange oljearbeidere er forholdsvis låst til petroleumssektoren. Derimot har personene med annen utdanningsbakgrunn, større mulighet til å jobbe innenfor andre fagfelt. I hvilken grad

informantene var fleksible på privatfronten, hadde også en stor påvirkning på hvor stresset de følte seg.

Informantene som ikke hadde stort huslån eller familie med barn, følte seg mindre stresset enn de som hadde lån og barn. En av informantene som følte seg utsatt på grunn av ansiennitet, hadde vært i banken for å forklare situasjonen som vedkommende er i. En kan anta at personer med familie og barn, kan ha store vanskeligheter med å flytte på seg. Barna går kanskje på skole, og har mange nære venner. I tillegg til at konen eller mannen også har en jobb og andre forpliktelser. Terskelen for å flytte på grunn jobbmuligheter kan i slike tilfeller være større, enn om en kun har seg selv å tenke på. Dette var faktorer som informantene tenkte over, og som skapte usikkerhet og stress.

5.2.2 Jobbusikkerhet

En naturlig følelse mange ansatte innen oljenæringen sitter med, er jobbusikkerhet. Jobbusikkerhet er en faktor mange ansatte kjenner på i forbindelse med nedbemanninger og omorganiseringer i en bedrift (Knardahl, 1997, referert i Skogstad, 2011). Det er også tilfelle for medarbeiderne i Bedrift X. Jobbusikkerhet er ofte basert på manglende kunnskap om egen fremtid i arbeidslivet (Skogstad, 2011). Det er vanskelig å spå når den negative trenden i bransjen vil snu. De fleste informantene var optimistiske på vegne av framtiden til oljebransjen generelt. De var nokså sikre på at nedgangen var midlertidig, og at det etterhvert vil komme en oppgang i bransjen. Det var riktignok enighet om at bransjen ikke vil komme dit den en gang var. Derimot var informantene enig om at oljeprisen vil stabilisere seg på et akseptabelt nivå. Det at en har et genuint håp om at situasjonen vil bedre seg, kan bidra til en følelse av trygghet og optimisme.

Selv om optimismen hovedsakelig er basert på egne følelser, samt prognoser fra eksperter, er det fremdeles usikkert når fremgangen i bransjen kommer. En frykt blant de fleste informantene, var basert på antakelsen om flere nedbemanninger i Bedrift X. Uavhengig av posisjon og ansiennitet, var det stor enighet i antakelsen om at flere nedbemanningsrunder ville forekomme i bedriften. Da intervjuene ble gjennomført derimot, hadde ingen fått indikasjoner på at det ville komme flere runder. Det at informantene nærmest forventer flere nedbemanninger, kan være svært belastende. Spesielt belastende kan det være om en selv antar en er faresonen, på grunn av egen ansiennitet.

En mellomleder kommenterte under intervjuet at det aldri er kjekt å gjennomføre nedbemanninger. Selv om det ikke er en hyggelig del av arbeidshverdagen, er det fremdeles noe som må gjøres. En del av jobben som mellomleder, har gått ut på å informere ansatte om at de må forlate Bedrift X. Å videreformidle slike dårlige nyheter, er lite hyggelig. Likevel blir det framhevet at det er enklere å meddele slike beskjeder, når prosessen i forkant har vært god.

5.2.3 Jobbtrivsel

Mye tyder på at de belastende faktorene stress og jobbusikkerhet, ikke har hatt stor betydning for informantenes jobbtrivsel. Selv om alle er enige om at nedgangen i bransjen og nedbemanninger ikke er ideelt, trives alle informantene godt i jobben sin, samt i Bedrift X. En faktor som kanskje hadde større innvirkning på jobbtrivselen enn nedbemanningene, var omorganiseringen. Gjennom omorganiseringen av organisasjonsstrukturen, har flere i Bedrift X fått nye stillinger. I følge Jacobsen & Thorsvik (2010) henger organisasjonsstrukturen, sammen med plassering av arbeidsoppgaver. I Bedrift X har enkelte informanter fått ny rolle i organisasjonen, samt nye arbeidsoppgaver.

Av de informantene som har blitt berørt, var det enkelte som hevdet overgangen har gått bra, mens andre følte endringene burde blitt gjort annerledes. En mellomleder betraktet sin nye stilling som ”bedre”, enn den vedkommende hadde før omorganiseringen. Bakgrunnen var at arbeidsoppgavene og ansvarsområdene, er mer innsnevret i dag, sammenlignet med tiden før omorganiseringen. Derfor hevdet vedkommende at det er bedre forutsetninger for å gjøre en god jobb. Selv om det ble understreket at personen trivdes godt i den forrige rollen, bidro klarere og mer spesifiserte ansvarsområder, til enda større trivsel.

En annen mellomleder som ble intervjuet, følte det motsatte av personen som ble beskrevet i forrige avsnitt. Denne mellomlederen har et kreativt yrke og trives veldig godt med det. Selv om vedkommende har samme stilling, er arbeidsoppgavene blitt endret. I dag føler personen at mye av arbeidsdagen går til møter og administrativt arbeid, i stedet for den kreative delen. Selv om denne mellomlederen understrekte at trivselen var god, kunne personen tenkt seg å jobbe mer med den kreative delen av arbeidet. En av de ansatte kjente også på konsekvensene fra omorganiseringen. Informanten hadde fått en ny stilling i Bedrift X. Selv om det nesten er

et halvt år siden omorganiseringen var ferdigstilt, hevdet vedkommende at det fremdeles er uklart hva den nye stillingen skal innebære.

I følge teorien til Herzberg kan en betrakte arbeidsbetingelser som en motivasjonsfaktor. (Kaufmann & Kaufmann, 2009). I følge teorien, skaper motivasjonsfaktorer trivsel hvis forholdene er til stedet. Derimot skaper de ikke mistrivsel, hvis de ikke er tilstede. Ut i fra de funnene som har blitt beskrevet ovenfor, kan en anta at dette stemmer ganske bra for situasjonen til informantene. Mellomlederen som følte arbeidsbetingelsene var bedre i den nye stillingen, har fått økt jobbtidfredshet. Informanten som trivdes bedre i den gamle rollen, trives fremdeles hos Bedrift X. Dette kan tolkes som at arbeidsbetingelsene er med på å skape motivasjon hos informantene. Derimot skaper de ikke demotivasjon hos informantene, om de ikke er tilstede i arbeidet. Det er i tråd med Herzberg sin teori (Herzberg, referert i Kaufmann & Kaufmann, 2009).

5.3 Hvordan betrakter de ansatte tiltakene som Bedrift X iverksetter?

Med tanke på dagens situasjon i oljebransjen, er det naturlig at Bedrift X iverksetter tiltak for å redusere utgiftene, samt øke inntektene. Et naturlig tiltak i Bedrift X har vært å redusere antall ansatte, for å spare penger. Gjennom samtaler med ulike informanter, kom det frem at det har blitt gjort en rekke tiltak for å redusere kostnader.

5.3.1 Goder

En beslutning kan defineres som “et valg mellom ulike alternativer, der valget innebærer en forpliktelse til handling (Langley m.fl., 1995, referert i Jacobsen & Thorsvik, 2010:279). Denne definisjonen beskriver situasjonen som Bedrift X har stått overfor. For å tilpasse seg dagens situasjon har Bedrift X gjennomført radikale endringer, i form av nedbemanning og omorganisering. I tillegg til dette, har det blitt gjort justeringer for å spare penger. Under intervjuene, fremkom det for eksempel at julebordet hos Bedrift X var blitt avlyst i 2015. I tillegg har det blitt vedtatt at julebordet for 2016, også har blitt avlyst. Dette kan signalisere at Bedrift X har handlet etter behovet for å spare penger. Dermed velger organisasjonen å gjennomføre tiltak som bidrar til dette.

Det er rimelig å anta at ledelsen har hatt diskusjoner om hvorvidt Bedrift X skal arrangere julebord eller ikke. Det finnes fordeler og ulemper med å arrangere julebord i en slik situasjon, som Bedrift X er i. Hvorvidt et slikt arrangement bør gjennomføres eller ikke, kan betraktes som et moralsk dilemma. I følge Kvalnes (2012) er en moralsk dilemma en beslutning, hvor det er likevekt mellom to ulike alternativer. Skal en spare penger, samt vise solidaritet overfor kollegaer som må forlate organisasjonen? Eller skal organisasjonen investere i de som er igjen, ved å spre glede og optimisme? Flere av informantene hevdet at de hadde forståelse for hvorfor julebord har blitt kansellert. Det fremkom at påmeldingen til julebordet 2015, var i en periode der mange kollegaer måtte forlate organisasjonen. Dermed kunne et slikt julebord gi uheldig signaleffekt ovenfor de som måtte forlate organisasjonen.

I forkant og under nedbemanningsprosessen, har informantene kjent på ulike emosjoner. Selv om Saksvik (2011) hevder at mennesker reagerer ulikt på endringer, er det rimelig å anta at en stor del av organisasjonsmedlemmene har kjent på negative emosjoner. Slike emosjoner kan blant annet være nervøsitet, tristhet, samt bekymring. Slike følelser kan i følge følelshjulet til Russel, referert i Kaufmann & Kaufmann (2009) klassifiseres som ubehagelige for individet. Slike ubehageligheter kan være skadelig for et godt psykososiale arbeidsmiljø.

Basert på diskusjonen ovenfor kan en derfor argumentere for å avholde et sosialt arrangement. Sosiale aktiviteter som for eksempel julebord, kan bidra til at emosjoner som glede og opprømtet blir aktivert. Ved å arrangere et julebord kan Bedrift X skape positivitet, ved at organisasjonsmedlemmene har noe å glede seg til. Det å ha noe å glede seg til, samt kunne møte kollegaene sine, kan bidra til at en glemmer en del bekymringer. Selv om det kun er midlertidig. Selv om informantene hadde forståelse for hvorfor Bedrift X valgte å avlyse det tradisjonelle julebordet, var det flere som hevdet det var synd et slikt arrangement ble avlyst. Flere av informantene påpekte at en slikt julebord ikke nødvendigvis trenger å være så dyrt. Det ble fortalt at Bedrift X tidligere har hatt ekstravagante julebord med store artister og dyrt lokale. Det ble hevdet at en bør kunne klare å arrangere noe som er betydelig billigere.

Tidligere i delkapittelet har det blitt argumentert for signaleffekten et julebord gir overfor ansatte som må forlate organisasjonen. Det at Bedrift X valgte å avlyse julebordet, kan derimot gi uheldig signaleffekt til de som blir værende. En kan forstå Bedrift X sitt dilemma, men det er viktig at ledelsen ikke glemmer de som er igjen i organisasjonen. I følge Kaufmann & Kaufmann (2009) skiller Herzberg sin tofaktorteori mellom hygienefaktorer og

motivasjonsfaktorer. Selv om hygienefaktorene ikke skaper trivsel i seg selv, er det viktig at en tar hensyn til dem. Årsaken til dette, er ifølge Herzberg at hygienefaktorene kan skape mistriivsel hvis faktorene ikke er til stede. Julebord kan karakteriseres som en hygienefaktor, og derfor bør Bedrift X være forsiktig med å avlyse et slikt arrangement. Selv om ingen av informantene hevder at de mistrives i jobben, er det fremdeles viktig å være varsom i forhold til elementer som kan skape misnøye.

Tidligere ble medarbeiderne i Bedrift X tilbudt gratis frukt på arbeidsplassen. Dette kan i likhet med julebord betraktes som en hygienefaktor. Som et tiltak for å bedre situasjonen bedriften er i, har også dette tilbudet nå blitt fjernet. Meningene om dette var todelt blant informantene som ble intervjuet. Enkelte av informantene hadde ingen formening om dette temaet, da de ikke anså dette som viktig. Andre hevdet at det var dumt at ledelsen har fjernet frukten. En tillitsvalgt påpekte at slike tiltak skaper mer frustrasjon, enn det som er nødvendig.

En antakelse fra forfatterne sin side, er at frukten i seg selv ikke er så viktig. Det som er viktig er hvordan Bedrift X tar vekk goder, som tidligere har vært tilgjengelig for de ansatte. En tillitsvalgt i Bedrift X sa, at en bør være forsiktig med å ta vekk ”småting”. Dette er basert på at faktorer som for eksempel frukt, ikke medfører store kostnader for bedriften, sett i en større sammenheng. Derimot kan bortfall av hygienefaktorer ha innvirkning på organisasjonen, da dette kan skape mistriivsel blant organisasjonen sine medlemmer (Herzberg, referert i Kaufmann & Kaufmann, 2009).

5.3.2 Tiltak for de ansatte

I følge Appelbaum m.fl. (1997) kan de som blir værende igjen i organisasjonen få skadevirkninger etter nedbemanningene, noe som omtales som ”survivors syndrome”. Teorien om survivor syndrome viser at selv om en får beholde jobben etter en nedbemanningsrunde, blir en ikke automatisk glad og takknemlig. Informantene fra Bedrift X fortalte at de var glad for muligheten til å jobbe videre i organisasjonen. Dette samsvarer ikke med teorien om survivor syndrom. I følge Ferrara-Love (1998) kan blant annet personer som får beholde jobben få en skyldfølelse ovenfor de som blir sagt opp. Dette var heller ikke tilfelle for de elleve informantene. Basert på dette kan en anta, at ledelsen har vært flink til å ta vare på de som er igjen i organisasjonen. En kan også anta at ledelsen har iverksatt tiltak

for å forhindre survivor syndrome, blant de gjenværende. Informasjonen fra informantene avkrefter imidlertid dette.

En felles oppfatning blant flere av informantene, var at Bedrift X ikke hadde iverksatt noen konkrete tiltak for å ta vare på de som var igjen etter nedbemanningene. I følge utsagnene til informantene kan mye tyde på at ledelsen ikke har tatt hensyn til dem. En fallgrube for ledelsen kan være, å fokusere for mye på de som har måtte forlate organisasjonen. Mye tyder på at dette kan ha vært realiteten i Bedrift X. Selv om informantene var glad for å ha en jobb, er det viktig at ledelsen og Bedrift X bryr seg om de som er igjen. I følge Appelbaum m.fl. (1997) kan det være belastende for de ansatte å miste venner og kollegaer. Derfor kan det være hensiktsmessig å iverksette tiltak for å ta vare på de ansatte. Et eksempel på dette kan være teambuilding. En kan anta at et slikt tiltak ville hatt positiv effekt på motivasjonen til de som får ta del i dette.

Etter omorganiseringen har flere organisasjonsmedlemmer byttet avdeling. Dette var også tilfelle for en av informantene. Informanten fortalte at vedkommende ikke hadde funnet seg helt til rette i den nye avdelingen. Når en ansatt føler at en selv ikke har kommet helt på plass i den nye avdelingen, kan det påvirke det psykososiale arbeidsmiljøet, samt jobbtrivselen. Selv om Bedrift X forsøker å spare penger ved å kutte ut tiltak som blant annet teambuilding, kan dette muligens være skadelig på sikt. Ledelsen kunne gjort mer for å sikre at de ansatte får mulighet å føle tilhørighet, i de nye avdelingene. Spesielt viktig er det i tilfeller hvor det er snakk om en stor organisatorisk endring. Det er rimelig å anta at også andre ansatte i Bedrift X, i likhet med informanten i denne studien, har hatt problemer med å finne seg til rette.

I følge Cascio (1993) kan de gjenværende organisasjonsmedlemmene, oppleve å ha mistro til ledelsen, samt avgjørelser som ledelsen tar. Forfatterne fikk imidlertid ingen indikasjoner på at informantene hadde slike oppfatninger om ledelsen. På tross av dette er Bedrift X en stor organisasjon, med mange ansatte. Dermed er det mange personer som er berørt av nedbemanningsprosessene, samt omorganiseringen. Derfor er det rimelig å anta at det finnes personer i Bedrift X, som er misfornøyd med ledelsen sin håndtering av prosessene. En kan anta at dette kan ha negative innvirkninger på det psykososiale arbeidsmiljøet.

5.4 Hvordan har nedbemanningene og omorganiseringen påvirket produktiviteten?

I dette delkapittelet vil forfatterne analysere hvordan nedbemanningene og omorganiseringen, har påvirket produktiviteten i Bedrift X. Ved store endringsprosesser kan ekstraarbeid forekomme, noe som kan føre til lavere produktivitet og dårligere psykososialt arbeidsmiljø. Hvorvidt dette er tilfelle, vil bli nærmere analysert og diskutert i delkapittelet.

5.4.1 Ekstraarbeid

I følge Jacobsen (2012) kan store endringsprosesser som nedbemanninger, føre til ekstraarbeid for de som blir værende igjen i organisasjonen. Årsaken til det, er at en ofte må gjøre oppgavene som en tidligere har arbeidet med. I tillegg til at en må gjøre arbeidsoppgaver som endringen medfører. Jacobsen (2012) hevder at slikt ekstraarbeid kan være en kilde til motstand. Det er rimelig å anta at ekstraarbeid og nedbemanninger har en påvirkning på produktiviteten til en bedrift.

Som det ble beskrevet innledningsvis i analysekapittelet, var alle informantene innforstått med hvorfor det var nødvendig med nedbemanninger i organisasjonen. Flere av informantene i Bedrift X, hadde ikke registrert noe motstand i forbindelse med nedbemanningene. Dette er interessant med tanke på at bedriften har gjennomført en slik omfattende nedbemanningsprosess. Det kan muligens ha sammenheng med informantene sin kriseforståelse. Kotter (2012) hevder kriseforståelse er hensiktsmessig, da det alltid vil være smerte tilstede når mennesker blir tvunget til å tilpasse seg endringer.

Likevel kan det tenkes at dobbeltarbeid kan ha forekommet i Bedrift X. En ansatt har kjent mye på dette. Personen måtte overta mange av arbeidsoppgavene til en kollega som måtte slutte. Disse oppgavene kom i tillegg til oppgavene vedkommende allerede hadde. Informanten fortalte at vedkommende taklet det bra. Dette fordi den andre personen hadde arbeidet på samme måte som vedkommende selv pleide å gjøre. På tross av at vedkommende fikk det veldig travelt i en periode, fikk forfatterne ingen indikasjoner på at informanten opplevde motstand mot denne endringen. Dette strider mot teorien til Jacobsen (2012). Det er rimelig å anta at dette skyldes at den andre personen hadde jobbet på samme måte. Dermed var prosessen med å ta over jobbene enklere, enn om personen hadde måtte sette seg inn i den

tidligere kollegaen sin arbeidsmetode.

De andre ansatte og mellomledere som ble intervjuet, hadde derimot ikke opplevd ekstraarbeid i forbindelse med nedbemanningene. En mulig årsak til dette var at aktiviteten til Bedrift X var blitt kraftig redusert. Dermed hadde ikke arbeidsmengden til informantene økt. Siden aktiviteten har blitt kraftig redusert, har den totale arbeidsmengden blitt det samme. For en av de tillitsvalgte derimot, har prosessen rundt nedbemanningene medført mye arbeid. Mye av arbeidstiden til den tillitsvalgte har gått med til å gjøre oppgaver, tilknyttet tillitsvalgtrollen. På grunn av situasjonen i Bedrift X, har vedkommende sine vanlige arbeidsoppgaver blitt nedprioritert. Dermed er det rimelig å anta at det kan ha påvirket vedkommende sin produktivitet i negativ retning. Det kan tenkes at det har vært nødvendig for andre kollegaer å gjennomføre informantens sine arbeidsoppgaver. Det kan ha ført til ekstraarbeid for informantens sine kollegaer.

5.4.2 Omorganisering

Flere av informantene trakk frem et interessant poeng. De hevdet at omorganiseringen hadde en større påvirkningskraft på produktiviteten, enn nedbemanningene. I følge Jacobsen (2012), kan omorganisering innebære at en forandrer organisasjonsstrukturen. I Bedrift X har organisasjonsendringen medført en flatere struktur i bedriften. Som en kunne lese i kapittel 1.5 iverksatte ledelsen i Bedrift X en stor omorganisering for å øke effektiviteten. Det er også rimelig å anta, at de hadde et ønske om å øke produktiviteten i Bedrift X.

I hvilken grad informantene opplevde økt produktivitet på grunn av omorganiseringen varierte. Mellomlederne fortalte under intervjuene at produktiviteten har økt etter omorganiseringen var blitt gjennomført. Bakgrunnen for dette, var at vedkommende har fått en ny rolle med flere arbeidsoppgaver som skal gjennomføres. På den annen side var enkelte informanter uenig i at produktiviteten har økt på grunn av omorganiseringen. De tillitsvalgte fortalte blant annet at ansatte hadde tatt kontakt med dem, på grunn av manglende opplæring i deres nye rolle. En kan anta at ansatte uten tilstrekkelig opplæring ikke vil være like produktiv, som en ansatt som mestrer arbeidsoppgavene på en god måte.

I følge Yukl (2013) kan store endringer medføre usikkerhet og stress blant de berørte aktørene. Basert på dette, er det viktig å kommunisere en følelse av fremgang i

endringsprosessen. Flere av informantene fortalte at de har fått nye roller i organisasjonen. Under intervjuene, fremkom det at det fremdeles ikke var avklart hva disse personene skulle arbeide med. I tillegg var det heller ikke fullstendig avklart hvilken rolle informanten skulle ha. Vedkommende arbeidet fortsatt med oppgaver knyttet til omorganiseringen, og hadde ikke fått noe beskjed om hvilke oppgaver som skulle utføres videre. Dette kan tyde på at Bedrift X ikke har fulgt Yukl (2013) sine anbefalinger om å kommunisere en følelse av fremgang i endringsprosessen. Det er rimelig å anta at produktiviteten kunne vært bedre om en hadde avklart rollene på et tidligere tidspunkt. Det kan antas at organisasjonsmedlemmer som har uklare roller samt uklare arbeidsoppgaver, ikke vil være like produktiv som en person som vet nøyaktig hva som skal gjøres. Det støttes av Rizzo m.fl. (1970) som hevder at produktiviteten blir mindre, når det er uklare roller i en organisasjon.

I følge en tillitsvalgt ble det hevdet at Bedrift X har gjort en for dårlig jobb, i forbindelse med opplæring av ansatte i sine nye roller. Enkelte ansatte følte at det fremdeles var uklarheter i forhold til deres nye rolle i organisasjonen, samt hvilke arbeidsoppgaver de skulle gjøre. Det er naturlig å tenke at produktiviteten hadde vært bedre, hvis opplæringen hadde vært bedre. I tillegg er det rimelig å anta at det å ikke ha klart definerte arbeidsoppgaver og roller, har effekt på jobbtrivselen og det psykososiale arbeidsmiljøet. I følge Cascio (1993) kan en i etterkant av nedbemanningsprosesser, oppleve at moralen og produktiviteten til de gjenværende synker. En kan argumentere for at mye av dette stemmer for informantene i Bedrift X.

Likevel, kunne ingen av informantene legge frem konkrete ”bevis” eller statistikker som viser økt eller synkende produktivitet. Et sentralt poeng er at situasjonen i Bedrift X i dag, er annerledes enn situasjonen var for bare få år siden. Formålet med omorganiseringen i bedriften var å bli mer effektiv, samt jobbe smartere. Likevel er det vanskelig å sammenlikne dagenes situasjon, med situasjonen for noen få år tilbake. En årsak til dette, er at aktivitetsnivået i dag er mye lavere enn tidligere. Da hadde Bedrift X blant annet flere prosjekter å jobbe med. Informantene påpekte at de syntes det var vanskelig å si noe konkret om produktiviteten har blitt bedre eller dårligere, siden situasjonene er vanskelig å sammenlikne.

6. Konklusjon og implikasjoner

Dette kapittelet vil starte med å presentere konklusjonen på problemstillingen til oppgaven. Videre vil konklusjonen til forskningsspørsmålene bli lagt frem. Deretter vil generaliserbarheten til funnene bli diskutert, før en avslutningsvis vil diskutere implikasjonene til denne oppgaven. Her vil blant annet konsekvenser av studien diskuteres. Leseren vil også få innblikk i studien sine forskningsmessige konsekvenser.

6.1 Svar på problemstillingen

I denne oppgaven ble det stilt spørsmål ved ”Hvordan kan bedriften forebygge negative konsekvenser for det psykososiale arbeidsmiljøet ved nedbemanninger?”. Selv om studien viser at nedbemanningene har hatt en negativ effekt på det psykososiale arbeidsmiljøet i Bedrift X, har likevel bedriften klart å skape aksept for nedbemanningene. Aksept for nedbemanningene, har forekommet gjennom informantenes kriseforståelse av situasjonen bransjen og organisasjonen er i. Siden bedriften har hatt legitime årsaker for å gjennomføre nedbemanningene, hadde dette en positiv effekt på det psykososiale arbeidsmiljøet i Bedrift X. Dermed kan en konkludere at Bedrift X har gjort en god jobb med å skape kriseforståelse blant informantene.

Timing av endringstiltak er en annen faktor det er nødvendig å ta hensyn til. I forbindelse med timingen av endringstiltakene, kunne Bedrift X gjort en bedre jobb. Det har blitt stilt spørsmålstegn ved at det ble gjennomført nedbemanninger og omorganisering samtidig. Argumentasjonen i forbindelse med dette har rettet seg mot tidsbruken. De ansatte ble informert om nedbemanningene før sommerferien. Selve nedbemanningsprosessen ble ikke iverksatt før høsten 2015. Dette kunne vært håndtert på en bedre måte, siden dette kan ha negativ innvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet. En kan anta at negative konsekvenser kunne vært forebygget i Bedrift X, ved å sette fokus på timing av endringstiltakene.

De fleste informantene var enig om at bruken av utvalgs-kriterier i forbindelse med nedbemanningene, har vært delvis rettfærdig. Opplevelse av urettferdighet i forbindelse med utvalgs-kriterier, kunne hatt en negativ innvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet. Dette har imidlertid ikke vært tilfelle i Bedrift X. Informantene hevdet at prosessen med utvalgs-kriteriene har vært god. Dermed kan en anta at utvalgs-kriteriene har vært nøyte

gjennomtenkt. Ved at informantene har en opplevelse av delvis rettferdighet ved nedbemanningene, kan dette ha bidratt til å forebygge negative konsekvenser for det psykososiale arbeidsmiljøet ved Bedrift X

Ledelsen i Bedrift X kunne vært flinkere med å informere organisasjonens medlemmer i forbindelse med nedbemanningsprosessen. Grunnen til dette er at rykter har oppstått. Det er rimelig å anta at mangelfull informasjon bidrar til stress og usikkerhet. Ved å informere ofte, samt være tydelig i kommunikasjonen kan ledelsen bidra til å redusere usikkerhet hos organisasjonens medlemmer. En organisasjon med individer som er stresset og føler seg usikre på egen fremtid, kan ha negativ påvirkning for det psykososiale arbeidsmiljøet. Derfor er informasjon og kommunikasjon noe Bedrift X bør tenke igjennom, om organisasjonen skulle stå overfor en liknende situasjon ved en senere anledning.

6.2 Hvordan påvirker de ansatte sine følelser deres jobbtrivsel?

Nedbemanninger er ofte forbundet med negative emosjoner og en antok i forkant av prosjektet at nedbemanningene ville påvirke ansattes jobbtrivsel. Dette er også i tråd med teori om survivor syndrome. Alle informantene har vært enige om at det har vært tungt å oppleve nedbemanningene i Bedrift X. Likevel hadde alle informantene en høy grad av jobbtrivsel. Ledelsen sin jobb i forbindelse med nedbemanningene og omorganiseringen, kan være en faktor som har bidratt til denne jobbtrivselen. Høy grad av jobbtrivsel blant organisasjonsmedlemmene, kan være med på å forebygge negative konsekvenser for det psykososiale arbeidsmiljøet. Selv om nedbemanningene har medført mye usikkerhet i organisasjonen, var alle informantene glad for å ha en jobb. I tillegg var det ingen av informantene som opplevde skyldfølelse over at de fikk bli, mens andre kollegaer måtte forlate organisasjonen. Dette strider mot teori om survivor syndrome. Det er mye som tyder på at Bedrift X er en organisasjon hvor en ønsker å være ansatt.

6.3 Hvordan betrakter de ansatte tiltakene som Bedrift X iverksetter?

I følge informantene har Bedrift X gjort svært lite for å ta vare på de som har blitt igjen i organisasjonen etter nedbemanningene. Det er mye som tyder på at de gjenværende medarbeiderne har blitt nedprioritert. Dette er basert på at ingen av informantene klarte å

trekke frem tiltak som har blitt iverksatt for å motivere dem. I forbindelse med omorganiseringen, ble det trukket frem fra en informant, at vedkommende ikke har funnet seg til rette i den nye avdelingen. Selv om Bedrift X har mye å fokusere på i forbindelse med nedbemanningene og omorganiseringen, er det viktig at de gjenværende organisasjonsmedlemmene ikke blir glemte. Det er rimelig å anta at Bedrift X ønsker å være konkurransedyktig i framtiden, og dermed kan det være viktig at de ansatte i organisasjonen er motiverte.

Selv om Bedrift X har gjort en rekke organisatoriske tiltak for å spare penger, har dette godt på bekostning av sosiale tiltak. Julebordet for 2015 og 2016 har blitt kansellert. Selv om en kan forstå ledelsen sin beslutning om å spare penger kan tap av goder som julebord og frukt, gi negative signaler til de gjenværende i bedriften. Flere av informantene har uttrykt seg negativt angående slike tap. Selv om Bedrift X ønsker å spare inn penger kan billige sosiale arrangementer, bidra til å forbygge negative konsekvenser for psykososialt arbeidsmiljøet.

6.4 Hvordan har nedbemanningene og omorganiseringen påvirket produktiviteten?

En kan anta at omorganiseringen som er gjennomført skal bidra til økt produktivitet i Bedrift X. Basert på funnene fra forskningen er det likevel vanskelig å konkludere om produktiviteten faktisk har økt. Det er også vanskelig å si om produktiviteten eventuelt har gått ned. Grunnen til dette er at ingen av informantene kunne vise til konkrete tall. I tillegg er det vanskelig å sammenligne produktiviteten i dag, kontra før nedbemanningene. Dette er basert på at aktivitetsnivået i dag er mye lavere, enn det var før oljeprisen begynte å synke. Derimot kan en anta at omorganiseringen vil få positive konsekvenser i fremtiden, når markedet bedrer seg.

En rimelig antakelse er at nedbemanningene og omorganiseringene ville medføre ekstraarbeid, samt påvirke produktiviteten i Bedrift X. Totalt sett har det vært lite ekstraarbeid i Bedrift X. Ekstraarbeidet som er identifisert, er hovedsakelig knyttet til tillitsvalgtoppgaver. Dette henger sammen med at de tillitsvalgte er sentrale aktører i slike prosesser som nedbemanning og omorganiseringer. I studien har en ikke identifisert noe motstand mot endringene. Det er rimelig å anta at siden endringsprosessen er gjennomført uten motstand og med lite ekstraarbeid, har dette hatt positive konsekvenser for det psykososiale arbeidsmiljøet.

6.5 Generalisering

I følge Johannessen m.fl. (2011) omhandler ekstern validitet, i hvilken grad studien kan generaliseres til andre områder. Denne oppgaven er basert på empiri hentet fra en enkelt oljeservicebedrift. I denne oppgaven har det dermed ikke vært ønskelig eller mulig, å trekke konklusjoner som er gjeldende for hele oljebransjen. På tross av dette, er det rimelig å anta at flere av funnene fra studien vil være overførbare til andre bedrifter. Det er også sannsynlig at bedrifter i andre bransjer kan dra nytte av funnene i oppgaven. Basert på dette kan en argumentere for at studien har ekstern validitet.

Mange bedrifter har gjennomført store nedbemanningsrunder de siste årene. Siden nedbemanninger er et sentralt tema i oppgaven, er det derfor mye av kunnskapen fra studien som kan overføres til andre bedrifter. Bedriftene står gjerne ovenfor lignende utfordringer som Bedrift X. I den forbindelse er det hensiktsmessig for andre organisasjoner å være klar over hvordan det psykososiale arbeidsmiljøet i en organisasjon, påvirkes av nedbemanningene. Årsaken til dette er at forskningen i oppgaven viser at nedbemanninger kan føre til belastninger for individer. Eksempler på belastninger kan være usikkerhet og stress blant organisasjonens medlemmer.

Det er også hensiktsmessig for andre organisasjoner å være klar over hvordan ansatte i bedriften betrakter tiltak, som igangsettes i forbindelse med nedbemanninger. Særlig relevant er det for ledere. Det kan være nyttig for dem å bli klar over at handlinger kan iakttas forskjellig av ulike personer i organisasjonen. En rimelig antakelse er at dette også gjelder for andre bedrifter, og dermed kan overføres til andre organisasjoner. For eksempel kan ledelsen betrakte det psykososiale arbeidsmiljøet som bra, mens de ansatte anser det som dårlig. Videre kan de tillitsvalgte ha et annet perspektiv enn de ansatte. Årsaken til det er at tillitsvalgte ofte innehar mer informasjon om bakenforliggende elementer og faktorer enn ansatte. Dette kan påvirke deres betraktninger om det psykososiale miljøet, samt andre elementer i bedriften.

I denne oppgaven har problemstillingen og forskningsspørsmålene blitt betraktet i lys av teori. Flere ulike teorier har vært med på å støtte oppunder funnene i studien. Blant annet har funnene blitt bekreftet gjennom teori som blant annet omhandler motivasjon, kommunikasjon, produktivitet og utvalgsriterier. Dette er med på å støtte argumentet om at studien har

ekstern validitet. Dermed kan en argumentere for at studien er gyldig også for andre områder, enn Bedrift X (Johannessen m.fl., 2011).

6.6 Implikasjoner

En konsekvens av denne studien og resultatene fra oppgaven er først og fremst at de ansatte, tillitsvalgte og lederne i Bedrift X kan tilegne seg mer kunnskap om temaene som er belyst. Gjennom studien har en mulighet til å få økt kjennskap til hvordan individer på ulike nivåer i organisasjonen har opplevd nedbemanningene, samt tiden i etterkant. Studien kan også bidra til fokus på det psykososiale arbeidsmiljøet i bedriften. Det er hensiktsmessig for Bedrift X, siden det psykososiale arbeidsmiljøet henger tett sammen med motivasjonen og produktiviteten i organisasjonen. I tillegg er det nært knyttet sammen med opplevd stress og usikkerhet.

Som nevnt tidligere i oppgaven har Bedrift X igangsatt en ny nedbemanningsrunde. En konsekvens av dette, er at mange hundre personer i bedriften vil bli sagt opp. I den forbindelse kan lederne i Bedrift X benytte innsikten som er fremkommet i oppgaven, og ta lærdom av den. Selv om bedriften ikke iverksatte positive tiltak for de gjenværende organisasjonsmedlemmene ved forrige nedbemanningsrunde, viser forskningen at dette var noe de ansatte savnet. Dermed kan ledelsen med fordel iverksette tiltak i den pågående nedbemanningsprosessen. Dette kan være med på å sikre at en tar vare på personene som skal arbeide for gode resultater, samt føre bedriften videre inn i fremtiden.

Videre viser studien at det var omorganiseringen som ble gjennomført samtidig med nedbemanningen i Bedrift X, som bidro til størst usikkerhet hos informantene. Dette kan anses som nyttig kunnskap både for Bedrift X, men også for andre bedrifter som vurderer å gjennomføre en liknende prosess. Innsikten fra studien kan bidra til at ledelsen ved en senere anledning, vurderer om det er nødvendig å gjennomføre omorganisering og nedbemanning samtidig. Om det ikke er helt nødvendig, kan en med fordel gjennomføre nedbemanning og omorganiseringer separat.

Forskningmessige konsekvenser i forbindelse med denne studien, er først og fremst at studien åpner opp for videre forskning på problemstillingen. Denne er aktuell og relevant for

mange bedrifter. For eksempel hadde det vært interessant å intervjuet andre personer i Bedrift X, for å få innblikk i eventuelle nye synspunkter. Som nevnt i kapittel 3.11 hadde det blant annet vært interessant å få innblikk i toppledelsen sine synspunkter på nedbemanningene, samt deres oppfatning av det psykososiale arbeidsmiljøet. I tillegg hadde det vært nyttig å undersøke hvilke tanker toppledelsen har om ansatte som er igjen i bedriften, samt hvorfor ikke tiltak for å ta vare på dem er iverksatt. Et annet interessant perspektiv, kunne blitt belyst ved å intervju ansatte som har mistet jobben i nedbemanningsrundene. En kan anta at deres syn og oppfatninger ville vært annerledes, enn oppfatningene til de som har fått beholde jobben.

Videre forskning kunne også innebære å intervjuene de samme informantene om noen år. Da har informantene fått nedbemanningsrundene på avstand. Å få vite hva de tenker når de ser tilbake hadde vært spennende. Særlig spennende hadde det vært om oljeprisen hadde vært tilbake på et høyt nivå, og bedriften igjen ville hatt mange oppdrag. Da har firmaet gjerne stort behov for ny arbeidskraft og dermed ansetter mange nye folk. Dette kunne bidratt til å belyse nedbemanningsprosessene i Bedrift X fra et annet perspektiv.

Det er dessverre sannsynlig at noen av informantene som ble intervjuet i forbindelse med denne studien, vil miste jobben i den pågående nedbemanningsrunden. Dette er basert på informantenes ansiennitet, samt informantenes egne uttalelser. I den forbindelse hadde det også vært lærerikt å forske på hvordan de selv har opplevd å miste jobben. Som nevnt i delkapittel 3.9 kan det derimot settes spørsmål ved om det er etisk å intervju disse personene da dette kan oppleves som ubehagelig for informanten (Johannessen m.fl., 2011) Det kan også tenkes at slik forskning kan medføre uønsket påvirkning på vedkommende, da dette kan fremkomme sårbarhet (ibid).

7. Litteraturliste

- Appelbaum, S.H., Delage, C., Labib, N., & Gault, G. (1997). The survivor syndrome: aftermath of downsizing. *Career Development International*, 2(6.), 278-286.
- Appelbaum, S. H., Everand, A., & Hung, L. T. S. (1999). Strategic downsizing: critical success factors. *Management decision*, 37(7.), 535-552.
- Armstrong, V. (2016, 07.03). Nå er oljeprisen på sitt årsbeste for 2016. E24. Hentet fra: <http://e24.no/energi/oljebremsen/naa-er-oljeprisen-paa-sitt-aarsbeste-for-2016/23632839>.
- Blaikie, N. (2010). *Designing Social Research : The Logic of Anticipation*. (2.utg). Cambridge: Polity Press.
- Brockner, J. (1992). Managing the Effects of Layoffs on Survivors. *California Management Review*, 34(2.), 9-28.
- Budros, A. (1999). A Conceptual Framework for Analyzing Why Organizations Downsize. *Organization Science*, 10(1.), 69-82.
- Carnall, C. A. (2003). *Managing Change in Organizations*. (4.utg). Essex: Pearson Education Limited.
- Cascio, W. F. (1993). Downsizing: what do we know? What have we learned?. *The Academy of Management Executive*, 7(1.), 95-104.
- Cascio, W. F. (2010). Employment Downsizing: Causes, Cost, and Consequences. I L. Stadler, A. Schmitt, P. Klarner, & Th. Straub. (Red.), *More than Bricks in the Wall: Organizational Perspectives for Sustainable Success*. (s. 87-96). Tyskland: Gabler Verlag
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2005) *Organization Development & Change*. (8.utg). Mason, Ohio: Thomson/South-Western
- Danermark, B., Ekström, M., Jakobsen, L. & Karlsson, J.C. (2002): *Explaining Society: An Introduction to Critical Realism in the Social Sciences*. London: Routledge.
- Euroinvestor. (2016). *Brent oil*. Hentet 23.05.2016 fra <http://www.euroinvestor.no/boerser/gtis-energy/brent-oil/2327059>
- Ferrara-Love, R. (1998). Layoff survivor sickness: How to cope when you do *not* lose your job. *Journal of PeriAnesthesia Nursing*, 13(4.), 236-238.
- Flick, U. (2014). *An introduction to qualitative research*. (5.utg.). London: SAGE.
- Fougner, J., Aasheim, E., Øydegard, J. K., Frogner, M. B., Bergh, E., & Sundet, T. (2003). *Omstilling og nedbemanning*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Holme, I.M., & Solvang, B.K. (1996). *Metodevalg og metodebruk*. (3.utg.). Oslo: TANO
- Hovedavtalen LO-HK-FLT-NHO (2014-2017). Hovedavtalen LO-HK-FLT - NHO 2014-2017. Hentet fra <https://flt.no/wp-content/uploads/2015/11/HovedavtalenLO-HK-FLT-NHO2014-2017.pdf>
- Hovedavtalen LO-NHO (2014-2017). Hovedavtalen LO-NHO 2014-2017 med tilleggsavtaler og kommentarer. Hentet fra https://www.lo.no/Documents/Lonn_og_tariff/hovedavtalene/Hovedavtalen%20LO-NHO.pdf.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2010). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, A., & Tufte, P. A. (2002). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Josselson, R. (2013). *Interviewing for Qualitative Inquiry : A Relational Approach*. New York: The Guilford Press.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Massachusetts: Harvard Business Review Press
- Kraut, R.E., Fish, S.H., Root, R.W., & Chalfonte, B.L. (1990). Informal Communication in Organization: Form, Function, and Technology. I S. Oskamp, & S. Speacapan (Red.), *Human Reactions to Technology: The Claremont Symposium on Applied Social Psychology* (s. 2-55). Beverly Hills, CA: Sage Publications
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterView: Introduktion til et håndværk*. (2.utg.). København: Hans Reitzels Forlag
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. (3.utg., 2.oppl.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kvalnes, Ø. (2012). *Etikk og samfunnsansvar*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kvernbekk, T. (2011). Filosofisk om teori og praksis. *Bedre skole*, 2, 20-25.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer Publishing Company.

- Nordhaug, O. (2002). *LMR: Ledelse av Menneskelige Ressurser*. (3.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Nylehn, B. (1997). *Organisasjonsteori: Kritiske analyser og refleksjoner*. Oslo: Kolle forlag.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). *Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense: Profiting from Evidence-Based Management*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Rapley, T. (2004). Interviews. I C. Seale, G. Gobo, J.F. Gubrium, & D. Silverman. (Red.), *Qualitative Research Practice* (15-33). London: SAGE.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S.I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2.), 150-163.
- Saksvik, P. Ø. (2011). Å leve med omstilling. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø: krav og utfordringer* (2.utg.), (s. 199-219). Bergen: Fagbokforlaget.
- Scott, M. (2008). Managing Employees in a Downsized Environment. I Society for Human Resource Management (Red.), *Weathering Storms: Human Resource in Difficult Times* (s.9-12). Alexandria, Virginia: Society for Human Resource Management.
- Silverman, D. (2010). *Doing qualitative research : a practical handbook*. (3.utg.). Los Angeles, California: SAGE.
- Skogstad, A. (2011). Psykososiale faktorer i arbeidet. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø: krav og utfordringer* (2.utg.), (s. 16-41). Bergen: Fagbokforlaget.
- Statistisk sentralbyrå (2015). *Investeringer i olje og gass, industri, bergverk og kraftforsyning, 4. kvartal 2015*. Hentet 30.05.15 fra <http://www.ssb.no/energi-og-industri/statistikker/kis/kvartal/2015-11-24>.
- Storeng, N. H., Beck, T. H., & Due Lund, A. (2006). *Arbeidslivets spilleregler*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Svendsen, I. M. (1992). *Er jeg overtallig?: Evaluering av et omstillingstiltak i Ericsson*, I(92.), Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Svensli, M. (2013, 22.01). Psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø. Hentet fra <http://www.arbeidslivet.no/Arbeid1/Arbeidsmiljo-og-HMS/Psykososialt-og-organisatorisk-arbeidsmiljo/>.
- Van Dierendonck, D., & Jacobs, G. (2012). Survivors and Victims, a Meta-analytical Review of Fairness and Organizational Commitment after Downsizing. *British Journal of Management*, 23(1.), 96-109.
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science* 4(67.), 1-9.

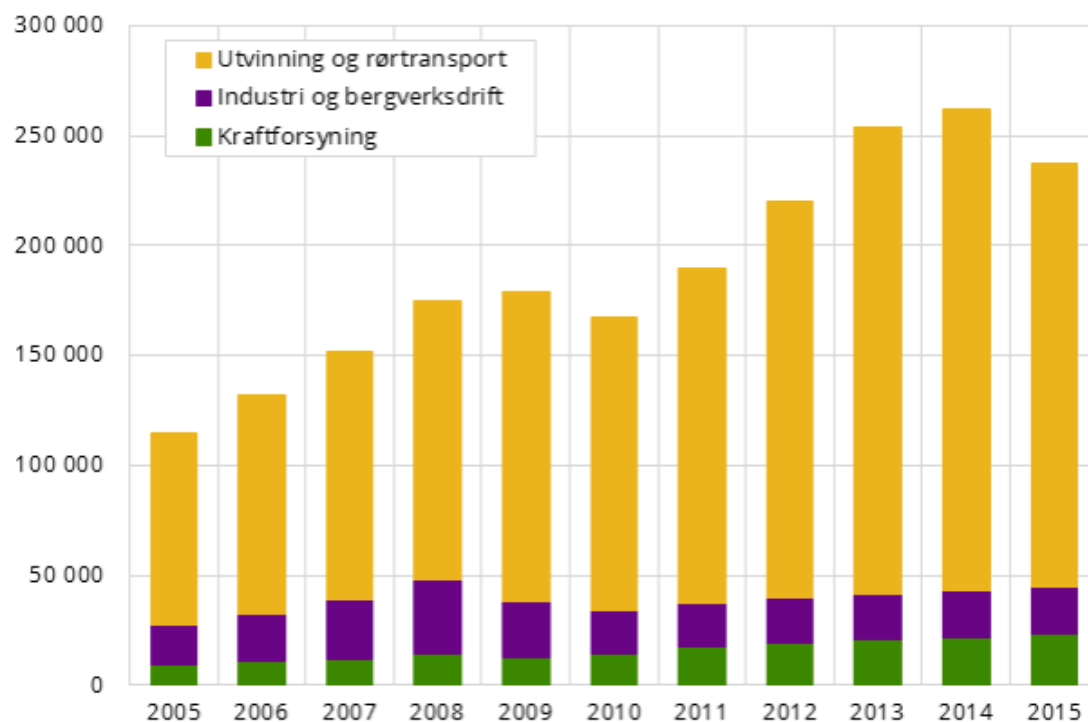
- Wig, K. (2016, 02.03). Arbeidsministeren til oljearbeidere uten jobb: – Alle må vurdere å flytte. *E24*. Hentet fra <http://e24.no/jobb/nav/arbeidsministeren-til-oljearbeidere-uten-jobb-alle-maa-vurdere-aa-flytte/23629439>.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. (5.utg.). Los Angeles, California: SAGE.
- Ytterstad, M. (2016,24.01). Aleksander (25) er nyutdannet ingeniør. Nå jobber han i barnehage: Rammet av krisa i oljebransjen. *Dagbladet*. Hentet fra <http://www.dagbladet.no/2016/01/22/nyheter/innenriks/arbeidsliv/arbeidsledighet/politikk/42857823/>.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. (8.utg.). Essex: Pearson Education Limited.

8. Vedlegg

Vedlegg 1: ”Investeringsanslag registrert i 4.kvartal samme år”

Figur 1. Investeringsanslag registrert i 4. kvartal samme år

Millioner løpende kroner



(Statistisk sentralbyrå, 2015).

Vedlegg 2: Intervjuguide for ansatte

<p>Intervjuguide for ansatte:</p> <p>I denne delen, ønsker forfatterne å presentere seg selv, samt fortelle om formålet med studien. Her vil informantene få informasjon om hvorfor akkurat de er interessant for denne studien. I tillegg vil alle formaliteter bli gjennomgått. Blant annet vil informantene få informasjon om at de har mulighet til å trekke seg når som helst om det er ønskelig. I tillegg vil det bli avklart om informantene gir samtykke til bruk av båndopptaker. Forfatterne vil videre informere om anonymitet i oppgaven.</p>	<p>Formål:</p> <p>Før intervjuene starter ønsker forfatterne å fortelle om formålet med studiene. På den måten er informanten innforstått med hva som studeres. I tillegg til at informanten får innblikk i hvordan intervjuet vil foregå. Forfatterne ønsker at informanten skal være komfortabel og snakke fritt om temaene som blir tatt opp. En kan anta at ved å gjennomgå formaliteter som anonymitet, båndopptaker etc., kan en bidra til at informanten slapper bedre av.</p>
<p>Generelle spørsmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Har du noen spørsmål før vi begynner? • Kan du fortelle litt om din bakgrunn? • Hvor lenge har du jobbet for Bedrift X? • Kan du fortelle litt om dine arbeidsoppgaver og rolle i Bedrift X? 	<p>Formål:</p> <p>Selv om forfatterne har hatt en uformell prat før intervjuet, er det hensiktsmessig å skape en komfortabel situasjon. De generelle spørsmålene kan bidra til å gi et innblikk i ansatte sin bakgrunn og erfaring</p>
<p>Nedbemanninger:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan du starte med å fortelle litt om hvorfor det ble gjennomført nedbemanninger? • Kan du fortelle litt om nedbemanningene som har blitt gjennomført i Bedrift X? 	<p>Formål:</p> <p>I denne delen ønsker forfatterne å få økt innsikt om nedbemanningene som har foregått i Bedrift X. I tillegg kan det være interessant å la informanten fortelle om hvorfor nedbemanningene har forekommet. Slik vil en få frem hvilke tanker informanten</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Vil du beskrive nedbemanningsprosessen som rettferdig? Hvorfor/Hvorfor ikke? • Hvordan har nedbemanningene påvirket din jobb? • Hvilke følelser sitter du igjen med etter nedbemanningene? • Tror du det vil forekomme flere nedbemanninger i Bedrift X i framtiden? Hvorfor/Hvorfor ikke? • Hvilke tanker har du om framtiden til Bedrift X, og oljebransjen generelt? 	<p>har om selve prosessen. Det er ønskelig å høre i hvilken grad den ansatte opplever prosessen som rettferdig eller ikke.</p> <p>Nedbemanninger kan også påvirke jobben til den enkelte. Derfor kan det være interessant å få innsikt i den ansatte sine refleksjoner om dette temaet. Siden informanten fortsatt har en jobb å gå til, kan det være interessant å høre hvilke tanker og følelser de har om framtiden til Bedrift X. I tillegg til at det kan være spennende å høre om de tror det vil komme flere nedbemanninger i framtiden.</p>
<p>Ledelse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan du fortelle litt om hvilke tiltak ledelsen har gjort, for å ta vare på de som er igjen i organisasjonen? • Kan du fortelle litt om hvordan bedriften og ledelsen har kommunisert med de ansatte? • Kan du fortelle litt om hvordan du og ledelsen generelt har motivert de som de som har blitt igjen i bedriften? • Hva er din generelle oppfatning av den jobben ledelsen har gjort? 	<p>Formål:</p> <p>I denne delen av intervjuet, ønsker forfatterne å høre hva den ansatte tenker om jobben ledelsen har gjort. Videre er det også ønskelig å få innsikt i deres syn på toppledelsen sin håndtering, av nedbemanningene. I hvilken grad har mellomlederne og toppledelsen kommunisert med de ansatte på en god måte? Relatert til psykososialt arbeidsmiljø, kan det være interessant å høre hvordan mellomlederne og ledelsen generelt, har motivert de gjenværende i organisasjonen. Det er ønskelig å undersøke om det har blitt iverksatt tiltak, for å bedre motivasjon og stemning.</p>
<p>Psykososialt arbeidsmiljø:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan vil du beskrive det psykososiale arbeidsmiljøet i dag, kontra før oljekrisen? 	<p>Formål:</p> <p>I siste del av intervjuet, ønsker forfatterne å få et innblikk i den ansatte sin oppfatning av det psykososiale arbeidsmiljøet. Siden den</p>

<ul style="list-style-type: none"> • I hvilken grad opplever du endringer i produktiviteten til de ansatte? Kan du eventuelt utdype? • Kan du fortelle litt om din egen jobbtrivsel i forbindelse med nedbemanningene? • I hvilken grad er du bekymret for din egen jobbfremtid? Kan du eventuelt utdype? 	<p>ansatte har opplevd gode og mindre gode tider i oljebransjen de senere årene, har de et sammenlikningsgrunnlag. Forfatterne ønsker å undersøke om produktiviteten har blitt påvirket av nedbemanningene. I tillegg til å høre den ansatte sine tanker om egen jobbtrivsel. På grunn av nedbemanningene, kan mye ha endret seg. Til slutt kan det være hensiktsmessig å høre i hvilken grad den ansatte føler at egen jobb er utsatt, og om en selv står i fare.</p>
<p>Avslutning:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er det noe du ønsker å tilføre før vi runder av? • Har du noen spørsmål? <p>Tusen takk for at du hadde mulighet til å stille opp på intervju. Dette har vært til stor hjelp for oss. Hvis det er ønskelig å lese hva vi har kommet fram til, så kan vi sende deg en kopi av masteroppgaven.</p>	<p>Formål:</p> <p>Før en avslutter intervjuet kan det være greit å spørre informanten, om vedkommende har tilleggsopplysninger som enda ikke har fremkommet under intervjuet. I tillegg kan forfatterne besvare eventuelle spørsmål, som den ansatte har, som ikke har blitt avklart i starten.</p>

Vedlegg 3: Intervjuguide for tillitsvalgte

<p>Intervjuguide for tillitsvalgte:</p> <p>I denne delen, ønsker forfatterne å presentere seg selv, samt fortelle om formålet med studien. Her vil informantene få informasjon om hvorfor akkurat de er interessant for denne studien. I tillegg vil alle formaliteter bli gjennomgått. Blant annet vil informantene få informasjon om at de har mulighet til å trekke seg når som helst om det er ønskelig. I tillegg vil det bli avklart om informantene gir samtykke til bruk av båndopptaker. Forfatterne vil videre informere om anonymitet i oppgaven.</p>	<p>Formål:</p> <p>Før intervjuene starter ønsker forfatterne å fortelle om formålet med studiene. På den måten er informanten innforstått med hva som studeres. I tillegg til at informanten får innblikk i hvordan intervjuet vil foregå. Forfatterne ønsker at informanten skal være komfortabel og snakke fritt om temaene som blir tatt opp. En kan anta at ved å gjennomgå formaliteter som anonymitet, båndopptaker etc., kan en bidra til at informanten slapper bedre av.</p>
<p>Generelle spørsmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Har du noen spørsmål før intervjuet begynner? • Kan du fortelle litt om din bakgrunn? • Hvor lenge har du vært tillitsvalgt for FLT eller NITO? • Kan du fortelle litt hva det innebærer å ha rollen som tillitsvalgt? 	<p>Formål:</p> <p>Selv om forfatterne har hatt en uformell prat før intervjuet, er det hensiktsmessig å skape en komfortabel situasjon. De generelle spørsmålene kan bidra til å gi et innblikk i mellomlederen sin bakgrunn og erfaring</p>
<p>Nedbemanninger:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan du starte med å fortelle litt om hvorfor det ble gjennomført nedbemanninger? • Kan du fortelle litt om nedbemanningene som har blitt gjennomført i Bedrift X? 	<p>Formål:</p> <p>I denne delen ønsker forfatterne å få økt innsikt om nedbemanningene som har foregått i Bedrift X. I tillegg kan det være interessant å la informanten fortelle om hvorfor nedbemanningene har forekommet. Slik vil en få frem hvilke tanker informanten har om selve prosessen. Det er ønskelig å</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Vil du beskrive nedbemanningsprosessen som rettferdig? Hvorfor/Hvorfor ikke? • Hvordan har nedbemanningene påvirket din jobb? • Hvilke følelser sitter du igjen med etter nedbemanningene? • Tror du det vil forekomme flere nedbemanninger i Bedrift X i framtiden? Hvorfor/Hvorfor ikke? • Hvilke tanker har du om framtiden til Bedrift X og oljebransjen generelt? 	<p>høre i hvilken grad mellomlederen opplever prosessen som rettferdig eller ikke.</p> <p>Nedbemanninger kan også påvirke jobben til den enkelte. Derfor kan det være interessant å få innsikt i den tillitsvalgte sine refleksjoner om dette temaet. Siden informantens fortsatt har en jobb å gå til, kan det være interessant å høre hvilke tanker og følelser de har om framtiden til Bedrift X. I tillegg til at det kan være spennende å høre om de tror det vil komme flere nedbemanninger i framtiden.</p>
<p>Ledelse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan du fortelle litt om hvilke tiltak ledelsen har gjort, for å ta vare på de som er igjen i organisasjonen? • Kan du fortelle litt om hvordan bedriften og ledelsen har kommunisert med de ansatte? • Kan du fortelle litt om hvordan du og ledelsen generelt har motivert de som de som har blitt igjen i bedriften? • Hva er din generelle oppfatning av den jobben ledelsen har gjort? 	<p>Formål:</p> <p>I denne delen av intervjuet, ønsker forfatterne å høre hva den tillitsvalgte tenker om jobben som ledelsen har gjort. Videre er det også ønskelig å få innsikt i deres syn på toppledelsen sin håndtering, av nedbemanningene. I hvilken grad har mellomlederne og toppledelsen kommunisert med de ansatte på en god måte? Relatert til psykososialt arbeidsmiljø, kan det være interessant å høre hvordan mellomlederne og ledelsen generelt, har motivert de gjenværende i organisasjonen. Det er ønskelig å undersøke om det har blitt iverksatt tiltak, for å bedre motivasjon og stemning.</p>
<p>Psykososialt arbeidsmiljø:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan vil du beskrive det psykososiale arbeidsmiljøet i dag, kontra før oljekrisen? 	<p>Formål:</p> <p>I siste del av intervjuet, ønsker forfatterne å få et innblikk i den tillitsvalgtes oppfatning av det psykososiale arbeidsmiljøet. Siden den</p>

<ul style="list-style-type: none"> • I hvilken grad opplever du endringer i produktiviteten til de ansatte? Kan du eventuelt utdype? • Kan du fortelle litt om din egen jobbtrivsel i forbindelse med nedbemanningene? • I hvilken grad er du bekymret for din egen jobbfremtid? Kan du eventuelt utdype? 	<p>tillitsvalgte har opplevd gode og mindre gode tider i oljebransjen de senere årene, har de et sammenlikningsgrunnlag. Forfatterne ønsker å undersøke om produktiviteten har blitt påvirket av nedbemanningene. I tillegg til å høre den tillitsvalgte sine tanker om egen jobbtrivsel. På grunn av nedbemanningene, kan mye ha endret seg. Til slutt kan det være hensiktsmessig å høre i hvilken grad den tillitsvalgte føler at egen jobb er utsatt, og om en selv står i fare.</p>
<p>Avslutning</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er det noe du ønsker å tilføre før vi runder av? • Har du noen spørsmål? <p>Tusen takk for at du hadde mulighet til å stille opp på intervju. Dette har vært til stor hjelp for oss. Hvis det er ønskelig å lese hva vi har kommet fram til, så kan vi sende deg en kopi av masteroppgaven.</p>	<p>Formål:</p> <p>Før en avslutter intervjuet kan det være greit å spørre informanten, om vedkommende har tilleggsopplysninger som enda ikke har fremkommet under intervjuet. I tillegg kan forfatterne besvare eventuelle spørsmål, som den tillitsvalgte har, som ikke har blitt avklart i starten.</p>

Vedlegg 4: Intervjuguide for mellomledere

Intervjuguide for mellomledere	Formål:
<p>I denne delen, ønsker forfatterne å presentere seg selv, samt fortelle om formålet med studien. Her vil informantene få informasjon om hvorfor akkurat de er interessant for denne studien. I tillegg vil alle formaliteter bli gjennomgått. Blant annet vil informantene få informasjon om at de har mulighet til å trekke seg når som helst om det er ønskelig. I tillegg vil det bli avklart om informantene gir samtykke til bruk av båndopptaker. Forfatterne vil videre informere om anonymitet i oppgaven.</p>	<p>Før intervjuene starter ønsker forfatterne å fortelle om formålet med studiene. På den måten er informanten innforstått med hva som studeres. I tillegg til at informanten får innblikk i hvordan intervjuet vil foregå. Forfatterne ønsker at informanten skal være komfortabel og snakke fritt om temaene som blir tatt opp. En kan anta at ved å gjennomgå formaliteter som anonymitet, båndopptaker etc., kan en bidra til at informanten slapper bedre av.</p>
<p>Generelle spørsmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Har du noen spørsmål før intervjuet begynner? • Kan du fortelle litt om din bakgrunn? • Hvor lenge har du jobbet i Bedrift X? 	<p>Formål:</p> <p>Selv om forfatterne har hatt en uformell prat før intervjuet, er det hensiktsmessig å skape en komfortabel situasjon. De generelle spørsmålene kan bidra til å gi et innblikk i mellomlederen sin bakgrunn og erfaring</p>
<p>Nedbemanninger:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan du starte med å fortelle litt om hvorfor det ble gjennomført nedbemanninger? • Kan du fortelle litt om nedbemanningene som har blitt gjennomført i Bedrift X? • Vil du beskrive nedbemanningsprosessen som rettferdig? Hvorfor/Hvorfor ikke? • Hvordan har nedbemanningene 	<p>Formål:</p> <p>I denne delen ønsker forfatterne å få økt innsikt om nedbemanningene som har foregått i Bedrift X. I tillegg kan det være interessant å la informanten fortelle om hvorfor nedbemanningene har forekommet. Slik vil en få frem hvilke tanker informanten har om selve prosessen. Det er ønskelig å høre i hvilken grad mellomlederen opplever prosessen som rettferdig eller ikke. Nedbemanninger kan også påvirke jobben til</p>

<p>påvirket din jobb?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvilke følelser sitter du igjen med etter nedbemanningene? • Tror du det vil forekomme flere nedbemanninger i Bedrift X i framtiden? Hvorfor/Hvorfor ikke? • Hvilke tanker har du om framtiden til Bedrift X og oljebransjen generelt? 	<p>den enkelte. Derfor kan det være interessant å få innsikt i mellomlederen sine refleksjoner om dette temaet. Siden informanten fortsatt har en jobb å gå til, kan det være interessant å høre hvilke tanker og følelser de har om framtiden til Bedrift X. I tillegg til at det kan være spennende å høre om de tror det vil komme flere nedbemanninger i framtiden.</p>
<p>Ledelse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan du fortelle litt om hvilke tiltak ledelsen har gjort, for å ta vare på de som er igjen i organisasjonen? • Kan du fortelle litt om hvordan bedriften og ledelsen har kommunisert med de ansatte? • Kan du fortelle litt om hvordan du og ledelsen generelt har motivert de som de som har blitt igjen i bedriften? • Hva er din generelle oppfatning av den jobben ledelsen har gjort? 	<p>Formål:</p> <p>I denne delen av intervjuet, ønsker forfatterne å høre hva mellomlederen tenker om jobben de selv har gjort. Videre er det også ønskelig å få innsikt i deres syn på toppledelsen sin håndtering, av nedbemanningene. I hvilken grad har mellomlederne og toppledelsen kommunisert med de ansatte på en god måte? Relatert til psykososialt arbeidsmiljø, kan det være interessant å høre hvordan mellomlederne og ledelsen generelt, har motivert de gjenværende i organisasjonen. Det er ønskelig å undersøke om det har blitt iverksatt tiltak, for å bedre motivasjon og stemning.</p>
<p>Psykososialt arbeidsmiljø:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan vil du beskrive det psykososiale arbeidsmiljøet i dag, kontra før oljekrisen? • I hvilken grad opplever du endringer i produktiviteten til de ansatte? Kan du 	<p>Formål:</p> <p>I siste del av intervjuet, ønsker forfatterne å få et innblikk i mellomlederens oppfatning av det psykososiale arbeidsmiljøet. Siden mellomlederen har opplevd gode og mindre gode tider i oljebransjen de senere årene, har</p>

<p>eventuelt utdype?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan du fortelle litt om din egen jobbtrivsel i forbindelse med nedbemanningene? • I hvilken grad er du bekymret for din egen jobbfremtid? Kan du eventuelt utdype? 	<p>de et sammenlikningsgrunnlag. Forfatterne ønsker å undersøke om produktiviteten har blitt påvirket av nedbemanningene. I tillegg til å høre mellomlederens tanker om egen jobbtrivsel. På grunn av nedbemanningene, kan mye ha endret seg. Til slutt kan det være hensiktsmessig å høre i hvilken grad mellomlederen føler at egen jobb er utsatt, og om en selv står i fare.</p>
<p>Avslutning:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er det noe du ønsker å tilføre før vi runder av? • Har du noen spørsmål? <p>Tusen takk for at du hadde mulighet til å stille opp på intervju. Dette har vært til stor hjelp for oss. Hvis det er ønskelig å lese hva vi har kommet fram til, så kan vi sende deg en kopi av masteroppgaven.</p>	<p>Formål:</p> <p>Før en avslutter intervjuet kan det være greit å spørre informanten, om vedkommende har tilleggsopplysninger som enda ikke har fremkommet under intervjuet. I tillegg kan forfatterne besvare eventuelle spørsmål, som mellomlederen har, som ikke har blitt avklart i starten.</p>