



Universitetet
i Stavanger

MASTEROPPGAVE

STUDIEPROGRAM: Executive Master of
Business Administration

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN
FØLGENDE SPESIALISERINGSRETNING:
HRM

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL? Nei

NORSK TITTEL:

Endrer nedbemanning den psykologiske kontrakten? Hva skjer med de som blir igjen?

ENGELSK TITTEL:

Does downsizing change the psychological contract? What happens to those who remain?

FORFATTERE:

VEILEDER:

Studentnummer:

Navn:

942614

Marlén Jünge

208731

Susanne Walters

Aslaug Mikkelsen

OPPGAVEN ER MOTTATT I FIRE – 4 – INNBUNDNE EKSEMPLARER

Stavanger, 20/05 - 2016

Underskrift UiS EVU:.....

Sammendrag

I nedgangstidene som har preget oljenæringen de siste årene har flere virksomheter tilknyttet industrien gjennomført store nedbemanninger. Denne oppgaven har som mål å gi økt innsikt om hvilke konsekvenser disse nedbemanningsprosessene har for de ansatte som er igjen i virksomhetene, og hvordan det har påvirket deres trivsel og motivasjon.

Teori om den psykologiske kontrakt og endringsprosesser blir benyttet som grunnlag for intervju med ledere og medarbeidere i en representativ virksomhet i oljenæringen. Virksomheten har gjennomgått flere runder med nedbemanninger. Kvalitative intervju er benyttet som metode, med totalt 12 informanter, hvor intensjoner er å få økt forståelse for hvordan ansatte påvirkes av nedbemanningsprosessen.

Funnene tyder på at nedbemanningsprosessen har en negativ effekt på trivsel og motivasjon hos noen av de gjenværende ansatte. Prosessen oppleves likevel ulikt, og grad av påvirkning for trivsel og motivasjon er individuelt. Gjennom intervjuene identifiseres elementer, eller forventninger, den psykologiske kontrakten bestod i, og flere av informantene beskriver et tillitsbrudd i forhold til imøtekommelse av disse forventningene.

Konklusjonen er at selv om det er stor forståelse for at grep som nedbemanning må tas for at virksomheten skal overleve i perioder med vanskelige økonomiske rammevilkår, er det en stor risiko i gjennomføringen for å påføre den gjenværende arbeidsstokken store negative konsekvenser med hensyn til tillit, trivsel og motivasjon. På bakgrunn av denne oppgavens teoretiske grunnlag, og de undersøkelsene som er gjort, viser det seg at gjennomføringen av nedbemanningsprosessen kan forårsake brudd på den psykologiske kontrakten. Måten nedbemanningsprosessen blir gjennomført på, og tiden etterpå, har et mulig potensial i seg til å begrense skadene på trivsel og motivasjon for de gjenværende ansatte. Funnene tyder på at det kan være viktig at alle ledere, både sentralt og lokalt, har samme eierskap til beslutninger som blir tatt, og at det bør brukes ressurser fra virksomhetens side for å få alle lederne med seg i rasjonale for beslutningene.

Videre viser funnene at det er et potensial for å gjenopprette den psykologiske kontrakten ved å rette fokus mot dette og iverksette tiltak. Informasjon om prosess, kommunikasjon rundt rasjonale bak beslutninger, åpenhet og medvirkning er blant annet områder med potensial for å forebygge at opplevelsen av nedbemanningen påvirker trivsel og motivasjon for mye i negativ retning.

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på masterprogrammet *Executive Master of Business Administration* ved Universitetet i Stavanger, Etter- og Videreutdanning. Det har vært en lærerik og givende prosess, men ikke uten frustrasjon til tider. Da denne mastergraden har pågått ved siden av fulltidsjobb og familieliv, har det vært en positiv opplevelse å være to forfattere som kan sparre, utfordre, støtte, og motivere hverandre.

Selv jobber vi begge i oljenæringen som er preget av en krise, og opplevelser av en usikker fremtid. Det har til tider vært vondt å være en del av dette, men den vanskelige tiden har også inspirert oss til å søke ny lærdom og innsikt, som vi har fått gjennom denne oppgaven.

Vi ønsker rette en stor takk til våre arbeidsgivere for å gi oss muligheten til denne faglige videreutviklingen, til Konsulenten AS som stilte velvillig opp med informanter slik at oppgaven kunne bli en realitet, og til våre familier som har kunnet unnvære oss helg etter helg og sene kvelder.

En ekstra stor takk rettes til vår veileder Aslaug Mikkelsen, som stødig har veiledet oss gjennom prosessen. Hun har tålt at vi har uttrykt våre frustrasjoner og usikkerheter underveis, og likevel gitt oss den støtten som skulle til for at vi skulle komme tilbake på sporet, og til slutt har kommet i mål.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	ii
Forord	iii
Innholdsfortegnelse	iv
Tabeller og figurer	vi
1 Innledning.....	2
1.1 Nedgangstider i oljenæringen	2
2 Teoretisk forankring	3
2.1 Psykologisk kontrakt.....	3
2.2 Brudd på psykologisk kontrakt	5
2.2.1 -jobb tilfredshet og tillit?.....	6
2.2.2 – ansattes behov?	7
2.2.3 - arbeidsmiljø på arbeidsplassen?.....	8
2.2.4 - målsettingene som bedriften setter?.....	8
2.2.5 Gjenopprettelse/vedlikehold av den psykologiske kontrakt	9
2.3 Leader-Member Exchange (LMX)	10
2.4 Gjennomføring av nedbemanning	11
2.5 Forskningsspørsmål	14
3 Metode	15
3.1 Presentasjon av Konsulenten AS og nedbemanningsprosessen	15
3.2 Forskningsdesign	16
3.3 Utvalg og innsamling av data	17
3.3.1 Intervjuguiden	18
3.3.2 LMX-7 spørreskjema	18
3.3.3 Organisering og analyse av data	19
3.4 Reliabilitet og validitet.....	21
3.5 Utdfordringer og begrensninger.....	21

4	Resultater	23
5	Diskusjon	55
5.1	Hva bestod den psykologiske kontrakten i før nedbemanningen?	55
5.2	Hva skjedde i nedbemanningsprosessen, hvordan ble den gjennomført?	58
5.3	Er den psykologiske kontrakten brutt eller oppfylt?	65
5.4	Hvilke konsekvenser får ett eventuelt brudd på psykologisk kontrakt for motivasjon og trivsel hos de gjenværende ansatte?	66
5.5	På hvilken måte påvirker relasjonen mellom leder-ansatt opplevelsen av brudd/oppfyllelse av den psykologiske kontrakt og eventuelt konsekvenser av dette?	72
5.6	Hva har blitt gjort for å opprettholde trivsel og motivasjon?	73
6	Konklusjon	78
	Referanseliste	79
	Vedlegg 1: Intervjuguide	83
	Vedlegg 2: LMX-7 spørreskjema	88

Tabeller og figurer

Tabell 2.1: Elementer i psykologisk kontrakt.....	5
Tabell 3.1: Oversikt over informanter	18
Tabell 3.2: Fortolkningsnøkkel for LMX-kvalitet.....	19
Tabell 3.3: Fortolkningsnøkkel for opplevd grad av imøtekommelse av forventninger	19
Tabell 4.1: Ansattes forventninger til motivasjon og arbeidsmiljø (før nedbemanning)	24
Tabell 4.2: Ansattes forventninger til lønn og utvikling/kurs (før nedbemanning)	26
Tabell 4.3: Ansattes forventninger til jobbsikkerhet og I-deals (før nedbemanning)	27
Tabell 4.4: Ansattes forventninger til oppfølging og tilbakemelding fra leder (før nedbemanning)	29
Tabell 4.5: Kommunikasjon og forståelse av endringsbudskap.....	31
Tabell 4.6: Støtte til gjennomføring av nedbemanning	32
Tabell 4.7: Kommunikasjon av endringsbudskap	34
Tabell 4.8: Informasjon om progresjon gjennom nedbemanningsprosessen	37
Tabell 4.9: Ivaretagelse av medvirkning gjennom nedbemanningsprosessen.....	39
Tabell 4.10: Organisatorisk rettferdighet i nedbemanningsprosessen.....	40
Tabell 4.11: Opplevd tillitsbrudd	41
Tabell 4.12: Konsekvenser av nedbemanning for turnoverintensjon og tilhørighet	43
Tabell 4.13: Trygghetsbehov og vurdering av ansettbarhet	45
Tabell 4.14: Konsekvenser av nedbemanning med hensyn på følelser i forhold til arbeidsmiljø	47
Tabell 4.15: Nedbemanningens konsekvenser for ansattes arbeidsbelastning og ekstrarolleatferd.....	50
Tabell 4.16: Konsekvenser av nedbemanning for I-deals	51
Figur 4.1: LMX kvalitet og opplevd grad av imøtekommelse av forventninger.....	52
Tabell 4.17: Tiltak for trivsel og motivasjon gjenværende ansatte	53

1 Innledning

1.1 Nedgangstider i oljenæringen

Oljenæringen i Norge har i det siste året har vært preget av redusert lønnsomhet grunnet oljeprisfallet siden høsten 2014 (Blaikie, 2000; NAV, 2015). I utgangen av juni 2014 lå prisen på brent olje på USD112 per fat. I utgangen av januar 2015 var prisen USD52 per fat, mens prisen i skrivende stund er mindre enn USD50 per fat. En av ringvirkningene av redusert aktivitet i oljenæringen er økt arbeidsledighet (Statistisk-Sentralbyrå, 2015). I media blir vi stadig opplyst om at flere mister jobben sin, og NAV opplyste i Oktober 2015 om at det i Rogaland har vært en økning i arbeidsledighet på 70 prosent det siste året (NAV, 2015). NAV opplyser videre om at det er nedgangen i oljenæringen som er hovedårsaken til den økte ledigheten. Flere virksomheter i oljenæringen har nedbemannet i senere tid. Forårsaker dette at motivasjonen blant gjenværende ansatte økes eller reduseres? Nedbemanning har ikke alltid den ønskede effekten, og virksomheter som presterer har en stabil og lojal arbeidsstyrke. Ansettelsestrygghet er særdeles viktig for å få fullt engasjement og forpliktelse fra arbeidstakerne (Pfeffer, 1998, i Mikkelsen & Laudal, 2014a, p. 137). Litteraturen deler de berørte av nedbemanning i organisasjoner opp i tre kategorier: *survivors*, *victims* og *executioners* (Gandolfi & Hansson, 2011). Denne oppgaven har fokus på *survivors*, altså de som er igjen i bedriften etter en nedbemanning. Gandolfi & Hansson (2011) sier at studier viser til en opphopning av negative konsekvenser av nedskalering som kalles for *survivor syndrome*. De viser til at folk blir mindre tilpasningsdyktige, viser mindre innsats, får økt motstand mot endringer og får en økt tilbøyelighet til å forlate bedriften hvis de får muligheten til det (Grover & Blonder, 1988b; Greenhalgh & Rosenblatt, 1984; Littler, Wiesner, & Dunford, 2003, som sitert i Gandolfi & Hansson, 2011). Studiene viser også at de gjenværende ansatte har skyldfølelse, opplever forskjellsbehandling på jobben, og har redusert opplevelse av jobbsikkeret (Brockner, 1992; Brockner et al., 1985, 1986b, 1987, 1988a, 1988b; Hansson, 2008a, som sitert i Gandolfi & Hansson, 2011), de er mindre motiverte og det er økt nivå av konflikt med mindre grad av interesse for å finne løsninger (Cutcher-Gershenfeld, 1991; Hansson, 2008b, som sitert i Gandolfi & Hansson, 2011).

Hensikten med, og problemstillingen i denne oppgaven, er å undersøke “*hvordan påvirkes den psykologiske kontrakten av nedbemanningen i virksomheten, og hvilke konsekvenser får en eventuell endring i kontrakten for motivasjonen (jobbtfredsheten) hos gjenværende ansatte?*”

2 Teoretisk forankring

I dette kapittelet vil vi beskrive teorien som vil benyttes for analyse av case-studiet. Mest sentralt står teori innen fagfeltet human resource management (HRM), blant annet den psykologiske kontrakt og leader-member exchange (LMX).

2.1 Psykologisk kontrakt

En kontrakt er en bytteavtale mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, og kan inkludere skriftlige betingelser, verbalt kommuniserte betingelser, og andre uttrykk av forpliktelser og fremtidig intensjon (Rousseau, 1995). Den psykologiske kontrakt defineres av Rousseau (1995) som individuelle oppfatninger av vilkårene i en utvekslingsavtale mellom individer og deres virksomhet. Den omhandler oppfatninger av løfter som er gitt, akseptert og stolt på mellom seg selv og en annen. Troen på at en gjensidighet vil finne sted kan være forløperen til en psykologisk kontrakt. Det vil si at når en ansatt oppfatter at bidraget han eller hun gir forplikter virksomheten til gjensidighet, fremgår en psykologisk kontrakt (Rousseau, 1989). George (2009) definerer den psykologiske kontrakt som implisitt, gjensidig, perseptuell, og basert på forventninger. Den psykologiske kontrakten kan ”formes av en virksomhets omdømme, HRM-politikken, og gjennom erfaringer og erfaringsutvekslinger i en virksomhet” (Mikkelsen, 2014a, pp. 106-152). Videre sier Rousseau og Parks (1993) at den psykologiske kontrakten ikke lages bare en gang, men revideres gjennom arbeidstakerens ansettelsestid i virksomheten (som sitert i Robinson & Rousseau, 1994).

Det finnes fire typer psykologisk kontrakt; overgangsbasert-, balansebasert, relasjonsbasert-, og transaksjonsbasert kontrakt (Rousseau, 1995). En overgangsbasert kontrakt er kortsiktig, tvetydig, ustabil, og krever få eller ingen prestasjonskrav og insentiver. En balansebasert kontrakt er langsiktig og har et høyt nivå av medlemsengasjement, pågående utvikling, gjensidig støtte, og er dynamisk. Relasjonsbaserte kontrakter er udefinert varighet, men med et høyt nivå av medlemsengasjement, affektivengasjement, integrasjon, tilhørighet, og stabilitet. Transaksjonsbaserte kontrakter er kortsiktige med lav tvetydighet, høy omsetning, lav medlemsengasjement, frihet til å inngå nye kontrakter, lite læring, og svak tilhørighet (ibid.). Rousseau (1990, p. 391) forklarer at en transaksjonsbasert kontrakt karakteriseres av konkurransedyktige lønsvilkår og fravær av langtidsforpliktelser. De innebærer rekruttering av mennesker med spesielle ferdigheter som møter dagens behov. I denne oppgaven vil vi

fokusere på relasjonsbaserte psykologiske kontrakter. En relasjonsbasert kontrakt, i motsetning til en transaksjonsbasert kontrakt, involverer avtaler om å etablere og vedlikeholde et bytteforhold som er både av valutarisk og ikke-valutarisk natur, slik som for eksempel hardt arbeid, lojalitet, og sikkerhet (ibid.).

Det kan argumenteres for at i en romslig psykologisk kontrakt kan I-deals (idiosyncratic deals) også inkluderes ved at initiativ til slike avtaler springer ut av forventninger som arbeidstakerne har. I-deals er når den ansatte forhandler med arbeidsgiver for å forme jobbdesignet slik at det blir mest mulig fordelaktig for begge parter. Områder det forhandles om kan være arbeidstid, arbeidssted, oppgaver og karrierevei. Dette er en fordel for arbeidstaker i form av at jobben blir mer tilpasset livstil, verdier og behov for den enkelte og for arbeidsgiver i form av økt jobbengasjement og mindre fravær (Prajya, Anjali, Smriti, & Robert, 2014). I I-deals kommer initiativet til jobbendringen fra arbeidstaker mens autorisasjonen kommer fra arbeidsgiver (Mikkelsen, 2014d). Arbeidsgivere går med på I-deals fordi de ønsker å vise at de verdsetter og ønsker å beholde verdifulle medarbeidere (Rousseu, 2005, som sitert i Mikkelsen & Laudal, 2014b). Jo mer verdsatt arbeideren er dess mer fleksible akseptasjoner nyter de godt av (Rousseu, Ho og Greenberg, 2006, som sitert i Mikkelsen & Laudal, 2014b, pp. 78-110).

Hva skjer med den psykologiske kontrakt når virksomheten endres? Vil den ansatte oppleve dette som et kontraktsbrudd? Hver parts oppfattelse er at begge har lovet noe og at begge har akseptert disse løftene, men dette betyr ikke nødvendigvis at begge parter deler en felles forståelse for hele innholdet i kontrakten (Robinson & Rousseau, 1994). Katrinli et al. (2011) sier at det hovedsakelig er leder som er ansvarlig for å utøve den psykologiske kontrakten ovenfor arbeidstaker. Men det finnes flere medvirkende i virksomheten, slik som toppledelsen og HR-personell, som påvirker den (Turnley og Feldmann 1999, som sitert i Katrinli, Atabay, Gunay, & Cangarli, 2011).

I tabell 2.1 viser vi eksempler på elementer som ulike forfattere knytter til den psykologiske kontrakten:

Fra Robinson, Kraatz og Rosseau (1994)	Fra Turnely og Feldman (1998)	Rosseau (1990)	Fra Robinson og Rosseau (1994)
Forfremmelse	Forfremmelse	Forfremmelse	Forfremmelse
Jobbsikkerhet	Jobbsikkerhet	Jobbsikkerhet	Jobbsikkerhet
Trening	Trening	Trening	Trening
Utvikling	Utvikling	Utvikling	Utvikling
Støtte	Tilbakemelding	Høy lønn	Tilbakemelding
Høy lønn	Støtte fra leder	Prestasjonslønn	Lønn
Prestasjonslønn	Grunnlønn		Innholdet i jobben
	Regelmessighet av lønnsøkning		Endringsledelse
	Bonus for eksepsjonelt arbeid		Ansvar
	Innspill til beslutninger		Mennesker
	Helseforsikringsbetingelser		
	Ansvar og makt		
	Generelle fordeler		
	Organisatorisk støtte		
	Jobb utfordring og begeistring		
	Pensjonsfordeler		

Tabell 2.1: Elementer i psykologisk kontrakt

2.2 Brudd på psykologisk kontrakt

Denne oppgaven omhandler nedbemanning. Arshad & Sparrow (2010) viser til at nedbemanning bryter den psykologiske kontrakten ved å fjerne jobbsikkerhet fra arbeidsforholdet. Mikkelsen (2014b, p. 186) sier at nedbemanning har blitt en vanlig metode for virksomhetene å få kontroll med personalkostnadene på, dette på tross av det vil være et

brudd på den psykologiske kontrakten. Betingelsene i den psykologiske kontrakt er implisitte, men dersom en av partene ikke lever opp til forventningene vil det resultere i alvorlige konsekvenser, som for eksempel svekket motivasjon (Schein & Fosheim, 1980). Rousseau (1989) viser til at manglende overholdelse av kontraktens forpliktelser signaliserer skade på forholdet mellom den ansatte og virksomheten. Underliggende en psykologisk kontrakt er tillit. Tilliten har sitt utspring i troen på at bidrag vil bli gjengjeldt og at en relasjon eksisterer hvor handlingene til en part er bundet til handlingene til den andre parten. Ved brudd blir de faktorene som ledet til etableringen av forholdet, slik som tillit og tro, undergravet (Rousseau, 1989). Videre sier George (2009) at organisatoriske aktiviteter som kan bidra til at ansatte føler den psykologiske kontrakten har blitt brutt, inkluderer nedbemanning, omorganisering og omstrukturering, oppkjøp og fusjoner. En studie av Turnley & Feldman (1998) så på ledere i virksomheter som var i en omstrukturings situasjon og hvordan de reagerte på brudd på den psykologiske kontrakt. De fant at ledere i virksomheter som undergikk nedbemanning, omorganisering og fusjonering/oppkjøp var mer sannsynlig å oppleve brudd på den psykologiske kontrakt. De identifiserte blant annet fem elementer i den psykologiske kontrakt som ble brutt i virksomheter som gjennomgikk omstrukturering: jobbsikkerhet, medvirkning til beslutninger, muligheter for forfremmelse, helseforsikringsbetingelser, ansvar og makt. Ledere i virksomheter som gjennomgikk omstrukturering følte at disse fem faktorene i den psykologiske kontrakt var blitt brutt. Videre viste resultatene av studien at ledere som opplevde brudd på den psykologiske kontrakt var mer sannsynlig å ha til intensjon å forlate virksomheten og til å engasjere seg i jobbsøkeratferd. Disse lederne var også mindre lojale. Resultater brudd på psykologisk kontrakt i konsekvenser for;

2.2.1 -jobb tilfredshet og tillit?

Studier viser at brudd på den psykologiske kontrakt kan oppleves som svik og kan resultere i redusert tilfredshet og tillit, samt reduserte intensjoner om å forbli hos arbeidsgiver så vel som faktisk *turnover* (Robinson & Rousseau, 1994). George (2009) påpeker at dersom en ansatt terminerer sin stilling i virksomheten, kan det være en direkte konsekvens av brudd på den psykologiske kontrakten. Turnover av ansatte kan være en stor utfordring, spesielt for virksomheter som nedbemanner, da en høy grad av *survivor turnover* kan føre til reduksjon i virksomhetens produktivitet og prestasjon (Brennan og Skarlicki 2004, som sitert i Arshad & Sparrow, 2010). Dette er sammenfallende med det Golembiewski og McConkie (1975) sier om at det sterke forholdet mellom brudd (på den psykologiske kontrakt) og tillit er særdeles

betydningsfullt da tillit er essensielt for virksomhetens effektivitet (som sitert i Robinson & Rousseau, 1994). Virksomheter bruker sine menneskelige ressurser for å oppnå sine mål (Mikkelsen, 2014b), og da kan det tenkes at det å vedlikeholde den psykologiske kontrakten, eller gjenopprette den, i og etter en nedbemanningssituasjon, vil være i virksomhetens interesse. Man kan si at turnoverintensjon er det motsatte av jobbtilfredshet (Brawley & Pury, 2016). Hva som skaper jobbtilfredshet vil være nært knyttet til motivasjonsteori. Motivasjon defineres som i hvilken grad en person ønsker og velger en form for handling eller atferd (Mitchell, 1982). Mangel på motivasjon kan bidra til manglende innsatsvilje på jobb (Mikkelsen, 2014c, p. 34). Videre sier Mitchell at motivasjon kan beskrives gjennom de tre ordene *retning, intensitet og utholdenhet* (Mikkelsen, 2014c, p. 34). I selvdetermineringsteorien ses autonomi, kompetanse og tilhørighet på ”som forutsetninger for vekst og utvikling og derfor også for motivasjon og er basert på menneskers behov for å føle seg kompetente og selvregulerte i sitt arbeid for å tilpasse seg kravene fra omgivelsene” (Mikkelsen, 2014c, p. 34). Hva er det som kan skape fortsatt giv hos de ansatte gjennom denne vanskelige perioden i industrien?

2.2.2 – ansattes behov?

Det har vært sagt mye om at folk som arbeider i oljenæringen er privilegerte på alle mulige måter. Den kjente teoretikeren Maslow sin behovspyramide viser at mennesker må få dekket behovene nederst i hierarkiet først slik som basale behov for mat og trygghet, slik at motivasjonen konsentreres rundt det stadiet man er på, før man kan klatre oppover til behov for respekt og selvrealisering (Maslow, 1970). Denne måten å forstå organisasjonsatferd er problematisk å teste empirisk (Mikkelsen, 2014c). Likevel er det interessant å høre hvordan medarbeidere som er i en bedrift som nedbemanner tenker rundt dette. Er det slik at denne endringen på jobbsikkerhet er et vesentlig brudd på den psykologiske kontrakt hos den enkelte?

Får man økt lojalitet til arbeidsgiver fordi man trenger en inntekt for å forsørge seg selv, eller ikke? For å belyse dette har vi sett på begrepet *ansettbarhet* som sier noe om hvor attraktive folk er på arbeidsmarkedet, både det interne og det eksterne, gjerne hele yrkeskarrieren (Mikkelsen, 2014b, p. 141), og hvor optimistisk de er på egne vegne i en situasjon hvor bedriften nedbemanner.

2.2.3 - arbeidsmiljø på arbeidsplassen?

Følelser er en forutsetning for at organisasjoner skal fungere og at organisatorisk orden bygger på følelsen av å høre til (Mikkelsen, 2014c, p. 34). Locke (2003) definerer følelser som ”vår underbevisste automatiske vurdering av våre verdier i en gitt situasjon” (som sitert i Mikkelsen & Laudal, 2014b, p. 64). Dehlet og Welsh (1990) beskriver arbeid som en emosjonell opplevelse (som sitert i Sekerka og Fredrickson 2010, p. 81). Videre sier Cohen-Charash (2001) at følelser påvirker oss som medarbeidere på to måter. Følelser kan 1) føre til affektdrevne handlinger; og 2) påvirke vår evne til å tenke om personer, situasjoner og hendelser (Phelps 2006, som sitert i Mikkelsen & Laudal, 2014b, p. 64). Forskning viser til at balansen mellom positive og negative følelser har merkbar effekt på individets velvære og atferd (Fredrickson 2001, som sitert i Higgs 2010 p. 75). I en endringssammenheng kan negative følelser ofte føre til blant annet frykt og motstand, mens positive følelser resulterer i økt fleksibilitet og innovasjon, bedret forståelse av og evne til og hankses med kompleksitet. utfordringen for ledere er å legge til rette et arbeidsklima som utløser slike positive følelser (Higgs 2010, p. 75) Dette handler om positiv psykologi. Positiv psykologi gir oss rammeverk for tilnærming til organisatoriske utfordringer. Fokuset er å identifisere det som fungerer bra, og legge til rette forhold som vil tillate de positive elementene til å blomstre. Positiv psykologi er et alternativt perspektiv på ledelse og utvikling av mennesker som har sitt fundament i det iboende potensial for vekst og utvikling (Linley et al., 2010).

Har det skjedd noe med arbeidsmiljøet på arbeidsplassen etter nedbemanningen?

2.2.4 - målsettingene som bedriften setter?

Det er mange ting om påvirker målsettingen hos folk som for eksempel kultur, personlighet og verdier. Det er likevel interessant i et HRM-perspektiv å se på hvordan ledere kan påvirke målsettingen hos den enkelte, er det best å sette tydelige mål eller skal folk på det jevne holde seg til prinsippet om å gjøre så godt de kan? Det har vist seg i eksperimenter og i det virkelige liv at knappe tidsfrister gjør at vi arbeider raskere. Folk presterer også bedre når de har konkrete og spesifikke mål enn når de bare skal gjøre sitt beste uten konkrete mål. Målene er mest hensiktsmessig når den ansatte er føler forpliktelse og engasjement til målene (Mikkelsen, 2014c). I tider med høyt kostnadspress på bedriften kan de ansatte oppleve at målene som blir satt blir meningsløs høye på det de skal prestere. Et alternativ kan da være å fokusere på læringsmål fordi dette er mål som forskning viser at virker best når de krever en

høy innsats for å nå dem. For at målene skal oppnå sin hensikt er det viktig at det blir gitt tilbakemelding i forhold til målene, uten tilbakemelding har ikke målene en hensikt. Tilbakemeldingene viktig både for å forbedre prestasjonene, men også for å forhindre uønsket atferd som ikke er hensiktsmessig i forhold til målene den ansatte jobber mot. Den ansatte er mest mottakelig for tilbakemelding hvis den som gir dem har høy troverdighet hos den ansatte, det gjør også at tilbakemeldingen lettere følges opp (Mikkelsen, 2014c). Hypotesen blir da at høy grad av involvering og tilbakemelding til de ansatte kan bidra til å holde dem motiverte på tross av situasjonen bedriften befinner seg i med nedgangstider og nedbemanning. Og at hvis det er færre ansatte som skal gjøre samme jobben som før så vil det være en fallgrube at målsettingene blir umulige å oppnå og heller ikke virke motiverende.

2.2.5 Gjenoppsettelse/vedlikehold av den psykologiske kontrakt

Så hva kan ledere gjøre for å gjenopprette eller vedlikeholde den psykologiske kontrakt med sine ansatte? Rousseau (1989) sier at restaurasjon av forholdet (mellom partene) innebærer å gjenopprette tillit. Dette kan skje på samme måte som ved etablering av den første psykologiske kontrakt. Turnley og Feldman (1998) så på faktorer som kan bidra til å minimalisere omfanget av oppfattet kontraktsbrudd, samt redusere de mest negative konsekvensene. Studien viste at dersom lederne anså nedbemanningsprosessen som rettferdig reagerte de ikke så negativt til kontraktsbrudd. Det ville da være usannsynlig at de følte seg urettferdig utvalgt til å måtte møte negative konsekvenser. Organisasjonsrettferdighet kan defineres som de ansattes generelle opplevelse av rettferdighet i organisasjonen. Denne organisasjonsrettferdigheten kan deles inn i tre typer rettferdighet. *Distributiv rettferdighet* som sier noe om hvordan de ansatte opplever at belønning er fordelt, *prosedyrerttferdighet* som er oppfattelsen av prosessen som leder frem til en gitt fordeling og *samhandlingsrettferdighet* som kan defineres som medarbeiderens opplevelse av å bli behandlet med verdighet og respekt av lederen (Mikkelsen, 2014c, pp. 67-68). Dette er viktig elementer å ta med når det skal ses på opplevelsen til de gjenværende etter nedbemanningen, og hvordan de opplever rettferdigheten rundt utvelgelse og kriterier. Turnley og Feldman (1998) har seks anbefalinger for å kunne håndtere endring i den psykologiske kontrakt:

- 1) Arbeidsgivere må være mer konservative og forstandige med hensyn på hva som loves til nyansatte.
- 2) Forklar med forsiktighet og ærlighet de eksterne krefter som tvinger virksomheten til å endre avtalen.

- 3) Kommuniser med de ansatte vedrørende omfanget av endringen(e) til den psykologiske kontrakt og tidsrammen for restaurasjon av brudd.
- 4) La prosessen være rettferdig når det bestemmes hvilke ansatte som vil måtte oppleve brudd på psykologisk kontrakt.
- 5) Ikke mikrostyr ansatte i en omstrukturingsprosess da dette generer en oppfatning av redusert autonomi og ansvar.
- 6) Bygg stabile relasjoner blant ansatte og ledere slik at dette blir en buffer mot de negative konsekvensene av brudd på psykologisk kontrakt.

George (2009) sier at som ved alle aspekter av organisasjonsendring, er det mulig å vedlikeholde positive relasjoner med de ansatte og at dette avhenger av hvordan endringene faktisk har blitt implementert. Et av forskningsspørsmålene som forsøkes besvart er: *På hvilken måte påvirker relasjonen mellom leder-ansatt opplevelsen av brudd/oppfyllelse av den psykologiske kontrakt og eventuelt konsekvenser av dette?* Dette leder oss til det neste teoretiske fagfeltet, Leader-Member Exchange.

2.3 Leader-Member Exchange (LMX)

LMX teori handler om at ledere utvikler et bytteforhold med hver understått over tid, hvor begge parter sammen definerer den ansattes rolle (Yukl, 2013, p. 222). Disse *exchange-*, eller *bytte-*, forholdene mellom leder og ansatt formes over tid og på bakgrunn av partenes kompatibilitet og den ansattes kompetanse og pålitelighet (Yukl, 2013, p. 222). Men hvorfor utvikles LMX-forhold? En studie av Danserau, Graen og Haga (1975) viste til at ledere i en virksomhet ikke utøver en generell lederstil ovenfor alle sine ansatte (*members*), men differensierer lederstil. Den ene lederstilen definerer Danserau et al. (1975) som *supervision*, her oversatt til *instruerende tilsyn*, og den andre definerer de som *leadership*, her oversatt til *ledelse*. Ved instruerende tilsyn bruker lederen sin autoritet til å få den ansatte til å utføre en gitt oppgave. Ved ledelse kan lederen dele sin autoritet for å oppnå engasjement hos den ansatte (Danserau et al., 1975). En som skal lede en virksomhet eller avdeling som har gjennomgått endring er avhengig av sine ansatte for å kunne fullføre alle de funksjoner som han/hun er ansvarlig for. Lederen har ikke tid til å kunne følge opp hver enkelt ansatt for å påse at de yter optimalt. Men, et utvalg av de ansatte kan utføre de kritiske funksjonene og lederen dedikerer derfor en god andel av sin tid og energi til å utvikle disse. Videre

vedlikeholder lederen denne investeringen av sin tid og energi til disse utvalgte og deres kritiske oppgaver (Dansereau et al., 1975). Et gunstig forhold er mer sannsynlig når den ansatte blir ansett som kompetent og med verdier og holdninger som er liknende lederens. Når bytteforholdet er gunstig (høy LMX), kan lederens atferd være mer støttende og inkludere mer konsultasjon og delegering, mer veiledning, mindre tett oppfølging, og mindre dominerende av samtaler. Atferden hos ansatte med høy LMX inkluderer mer støtte til og ærlig kommunikasjon med lederen, og mindre bruk av prestaktikker for å påvirke lederen (Yukl, 2013, p. 223). En studie av Gerstner og Day (1997) viste at LMX er korrelert med ansattes ytelse, tilfredsstillelse, organisatorisk engasjement, rolleklarhet, og turnover intensjon. Videre viste studien at kvaliteten på leder-ansatt bytteforholdet varierte innen team, og at bytteforholdets kvalitet, uavhengig av differensieringen som finner sted mellom leder og ansatte, øker over tid før det så stabiliseres (ibid). Vi viste ovenfor (psykologisk kontrakt) til Turner og Feldmans (1998) anbefaling om å bygge stabile relasjoner mellom ansatte og ledere slik at dette kan bli en buffer mot negative konsekvenser av brudd på den psykologiske kontrakt. Kan LMX-forholdet ha en betydning for oppfatning av-, og/eller eventuell konsekvens av brudd på psykologisk kontrakt? Det finnes motstridende synspunkt i teorien på dette området. Erdogan, Kraimer & Linden (2004) sitt perspektiv kan se ut til å samsvare med Turnley og Feldman (1998) sin anbefaling om å bygge stabile relasjoner som en buffer. Piccolo et al. (2008) sier at ansatte med høy LMX har tilsvarende høye forventninger til virksomheten og dens agenter (som sitert i Katrinli et al. (2011)). En studie av Restubog, Bordia, Tang og Krebs (2010) viste at under forhold med høy LMX, reduserte ansatte deres ekstrarolleatferd når nivået på psykologisk kontraktsbrudd økte. En studie av Katrinli et al. (2011) samsvarer med dette og viser at hos ansatte med høy LMX er forholdet mellom psykologisk kontraktsbrudd og ekstrarolleatferd sterkere. Det vil si at når ansatte med høy LMX opplever kontraktsbrudd, viser de responsen deres ved å sterkt redusere ekstrarolleatferd. Ekstrarolleatferd er de gester som smører det sosiale maskineriet i virksomheten, men som ikke inngår i den vanlige oppfatningen av arbeidsutførelse. Dette kan blant annet inkludere etterlevelse, pålitelighet, samarbeid, og punktlighet (Bateman & Organ, 1983, pp. 588-589).

2.4 Gjennomføring av nedbemanning

Forskning viser at hvordan den ansatte opplever nedbemanningsprosessen og dens påvirkning på motivasjonen er i stor grad bestemt ut ifra hvordan den gjennomføres og ikke

nødvendigvis at den gjennomføres (Gandolfi & Hansson, 2011). En nedbemanning er en endringsprosess og dermed vil informasjonen til de ansatte i bedriften angående nedbemanning være å kommunisere et endringsbudskap. I en noen bedrifter er dette en del av strategien og det er ikke tilfeldig hva og hvordan en leder skal kommunisere et slikt budskap. For at endingen skal være så vellykket som mulig må det skapes aksept og forpliktelse hos de ansatte (Olsen, 2014). Det finnes retningslinjer for å implementere store endringer i virksomheten. Yukl (2013, pp. 87-113) har samlet noen av rådene som ulike forfattere har kommet med i et sett med retningslinjer, deriblant et vesentlig bidrag fra Kotter (2007). Blant annet er det nødvendig å etablere en forståelse for at endringen er nødvendig, at det haster og fordelene med endringen må kommuniseres tydelig. Det bør identifiseres hvem som er tilhengere, motstandere og grunner for motstand mot endringen, gjennom interne kartlegginger (Melberg & Mikkelsen, 2014). Hvis motstanderne til endringen eller gjennomføringen sitter i nøkkelposisjoner, må leder jobbe for å få disse med på laget (Yukl, 2013), og gi dem myndighet og makt til å lede endringen og oppmuntre dem til å arbeide sammen som et lag (Kotter, 2007). Det er smart å utarbeide veiledere for de som skal gjennomføre endringen slik at gjennomføringen blir så konsistent som mulig (Yukl, 2013). Veilederen bør peke retning på bakgrunn av en utviklet visjon og strategi som gir endringstiltakene retning og som motiverer de ansatte. Visjonen må kommuniseres ut på en tydelig måte både i ord og gjennom atferden til nøkkelpersonell. Det er viktig å sette medarbeiderne i stand til å planlegge og gjennomføre endringen, og forberede dem på hvordan det vil påvirke akkurat dem (Kotter, 2007). Folk reagerer forskjellig og har forskjellige erfaringer og utgangspunkt, sørg for å hjelpe dem til å håndtere stress og vanskeligheter ved endringen. Monitorer fremdriften av endringen slik at det er mulig å justere underveis, og hold de ansatte informert om progresjonen. Kontinuerlig demonstrer optimisme og forpliktelse til endringen for de som er igjen i organisasjonen (Yukl, 2013). Planlegg for kortsiktige gevinster som er synligjør at endringen var verdt ofrene, løft frem medarbeidere som fremmer endringen. Nye ideer og fremgangsmåter som støtter visjonen må forankres i bedriftskulturen (Kotter, 2007).

Å kommunisere på en god måte gjennom nedbemanningen er en kritisk faktor for å bygge relasjoner mellom lederne og de ansatte som bygger opp om entusiasme, lojalitet og tillit til organisasjonen gjennom å skape et felles verdigrunnlag. Prosessen med å skape et klima bygget på tillit i en nedbemanningssituasjon avhenger av åpenhet og meningsfulle

utvekslinger (Mishra, Mishra, & Spreitzer, 2009). Transparent og effektiv kommunikasjon i denne sammenheng blir definert som *”transparent og konsistent på tvers av ulike interessentgrupper i organisasjonen”* (Mishra et al., 2009, p. 42). Man fremmer transparent kommunikasjon gjennom ærlighet og samarbeid, og ved å fortelle så mye som mulig så snart som mulig. Ledere må finne en måte å kommunisere på som gjør at kommunikasjonen blir toveis og ikke en monolog. Ansatte ønsker ærlig og konsistent informasjon fra lederne sine, men også muligheten til å stille spørsmål, få klarhet i situasjonen og komme med tilbakemeldinger. Den beste måten å kommunisere på er ansikt til ansikt, men må man bruke elektronisk kommunikasjon må man skape en mulighet for dialog i kommunikasjonen (Mishra et al., 2009).

Disse teoriene viser at det ikke bør være tilfeldig og opp til den enkelte mellomleder hvordan prosessen med nedbemanning gjennomføres i bedriften. Hvordan gjennomfører lederne i caset nedbemanningen, og hvordan kommuniserer de rundt endringen?

Det er viktig for arbeidstakerne å være involvert i omstillinger på arbeidsplassen da det er viktig for fremtidig inntekt, jobbsikkerhet og relasjoner på arbeidsplassen. At de ansatte opplever at de har medvirkning på jobb er viktig både for trivsel og for god effektivitet. Det finnes to typer medvirkning, direkte og indirekte. Den direkte medvirkningen foregår ved at den ansatte har både formelle og uformelle arenaer til å si sin mening til ledelsen. Dette er sett på som å øke effektiviteten i arbeidet fordi det er den enkelte som best vet hvordan jobben kan utvikles og forbedres. Indirekte medvirkning foregår ved at noen representerer den ansatte og fremmer deres interesser. Dette kan foregå for eksempel gjennom tillitsvalgte, verneombud og styrerepresentanter (Olsen, 2014). I Norge er det lange tradisjoner for at arbeidstakernes interesser blir ivaretatt og dette er også regulert gjennom lovverket. Angående nedbemanninger sier Arbeidsmiljøloven § 15-2 Informasjon og drøfting ved masseoppsigelser at:

”Arbeidsgiver som vurderer å gå til masseoppsigelser, skal så tidlig som mulig innlede drøftinger med arbeidstakernes tillitsvalgte med sikte på å komme frem til en avtale for å unngå masseoppsigelser eller for å redusere antall oppsagte.”

2.5 Forsknings spørsmål

Med perspektivene til det presenterte teorigrunnet vil forskerne forsøke å besvare følgende forskningsspørsmål:

1. Hva bestod den psykologiske kontrakten i før nedbemanningen?
2. Hva skjedde i nedbemanningsprosessen, hvordan ble den gjennomført?
3. Er den psykologiske kontrakten brutt eller oppfylt?
4. Hvilke konsekvenser får ett eventuelt brudd på psykologisk kontrakt for motivasjon og trivsel hos de gjenværende ansatte?
5. På hvilken måte påvirker relasjonen mellom leder-ansatt opplevelsen av brudd/oppfyllelse av den psykologiske kontrakt, og eventuelle konsekvenser av dette?
6. Hva har gjort blitt gjort for å opprettholde trivsel og motivasjon?

3 Metode

I dette kapitlet vil det gjøres rede for hva som er gjort for å besvare forskningsspørsmålene, hvilke valg som er tatt og hvilke metodiske utfordringer som har vist seg.

3.1 Presentasjon av Konsulenten AS og nedbemanningsprosessen

Konsulenten AS leverer tjenester i oljenæringen, private bedrifter i andre sektorer og til det offentlige. Konsulenten AS hadde i Norge før nedbemanningen ca. 150 årsverk, men er også representert i mange andre land både i Amerika, Europa og Asia. Konsulenten AS er organisert i fem avdelinger fordelt på ulike byer i Norge. Informantene til denne oppgaven er fordelt på to byer.

Nedbemanningen har blitt gjennomført i tre omganger; første runde var tidlig i 2014, andre runde var tidlig i 2015, og tredje runde var i utgangen av 2015. Ledergruppen begynte tidlig å jobbe med simuleringsmodeller for å se hvor mange de kunne beholde for å gå i null på de ulike scenarioene. De lokale lederne fikk jobbe selvstendig med sine avdelinger for å se hvem de kunne nedbemanne, og de kunne komme med forslag til gjennomføringen. Nedbemanningen ble gjennomført både ved å redusere antall ansatte, men også ved å redusere stillingsstørrelse. Enkelte har fått stillingen redusert fra 100% til 50- og 80%. De som jobber i reduserte stillinger kan jobbe på timebasis for å fylle opp stillingene mot 100% når det er arbeid nok i virksomheten.

Kriteriene ved den siste runden nedbemanning var fundamentert i regelverket, men ledelsen har vært veldig tydelige på at de ikke kan drive bedriften uten den rette kompetansen. Kompetanse har derfor vært rangert foran ansiennitet og sosiale forhold. Kompetansen er tydelig i kompetansematriser. Når prosessen begynte så var mye forarbeid allerede utført. Lederne var drillet ganske mye. Det ble laget en presentasjon som ble kalt økonomisk robusthet for Konsulenten AS. Siden bedriften er spredt over et stort geografisk område i Norge ble presentasjoner til allmøter laget ferdig og alle lokasjonene skulle avholde møtene sine på samme tid med den samme informasjonen. Her ble det gitt informasjon om det økonomiske grunnlaget, framtidsutsiktene, antall bedriften så for seg at det måtte reduseres med, prosessen videre med de tillitsvalgte, sluttavtaler, informasjon om NAV og informasjon

om støtte og veiledning. De lokale lederne fikk så en mal på hvordan de skulle gjennomføre drøftelsesmøtene. De skulle ringe den enkelte først så sende e-post. De oppsagte fikk lov til å gå ganske umiddelbart slik at de hadde lønn i oppsigelsestiden mens de kunne søke ny jobb. Pakkene som ble gitt skulle være like, ledelsen var opptatt av å gjøre dette rettferdig. Det ble ikke laget noe spesiell oppfølging for de gjenværende ansatte. I forhold til medvirkning ble det avholdt tretten møter til sammen mellom Konsulenten AS og fagforeningen og AMU. Prosessen med informasjon skulle gå gjennom linjelederne, samt at administrerende direktør sendte ut e-post til alle ansatte regelmessig gjennom perioden.

3.2 Forskningsdesign

Problemstillingen i denne oppgaven er eksplorativ og vi løser den gjennom en kvalitativ casestudie. Studien blir supplert med noen kvantitative data fra LMX-spørreskjema, men det er de kvalitative dataene som vil være hovedgrunnlaget for oppgaven. Det er ulike spørsmålsformuleringer som er stilt i forskningsspørsmålene, men summert er intensjonen å skape et innforstått “hvorfor-spørsmål”. I tillegg til å søke forståelse har vi også søkt å finne elementer som kan være med på å forklare de ulike mekanismene som påvirker de gjenværende ansatte og deres opplevelse av nedbemanningsprosessen i lys av problemstillingen. Dette er i tråd med det Blaikie legger i “hvorfor-spørsmål” og la grunnlag for valg av metode (Blaikie, 2000). Når man har en eksplorativ problemstilling som søker å oppnå forståelse og forklaring og det er et pågående samtidfenomen som studeres, så er casestudie en egnet metode, fordi man da får muligheten til å gå i dybden. Det meste av forskningen om den psykologiske kontrakt og nedbemanning som ble lest i forbindelse med denne oppgaven har vært basert på kvantitativ datainnsamling. Dette ga en rekke årsaksforklaringer som er gjort rede for i teoridelen. Ved å bruke casestudie og kunne gå i dybden på en case, får man muligheten til å studere fenomenene bak tallene. Begrunnelsene våre støttes av metodeteori om casestudier (Yin, 2009). Oppgaven bygges teori som er utvalgt fra pensum i fagene som er gjennomført som en del av masterprogrammet EMBA ved UiS EVU¹, og teori og forskning på oppgavens tema. Teorien ble brukt for å utarbeide en intervjuguide som ble brukt i semistrukturerte intervju. Intervjuene hadde en fast struktur

¹ Executive Master in Business Administration ved Universitetet i Stavanger - Etter og Videreutdanning.

med åpne spørsmål og rom for oppfølgingsspørsmål. Noen av spørsmålene var om tiden før nedbemanningsprosessen begynte, og er således retrospektive data.

Teorien ble delt opp slik at empirien kunne struktureres etter den. Etter hvert som nye erfaringer kom til ble begreper og teori hentet inn til analysen. Denne måten å gå frem og tilbake på, mellom deler til helhet, og frem og tilbake mellom teori og funn, for utvikle forståelse, kalles abduktiv strategi. De fleste forskere bruker abduktivt resonnement, ved at de forflytter seg frem og tilbake mellom data og erfaringer og det helhetlige prosjektet, uavhengig om de anerkjenner dette som en del av strategien sin (Mason, 2002). Den er en velegnet strategi når man søker å skape forståelse, noe man gjør når man har valgt et "hvorfor-spørsmål" slik som vist tidligere. Abduktiv strategi hører hjemme i den hermeneutiske tradisjon hvor den epistemologiske forutsetningen er at kunnskap innhentet gjennom intervju er valide data, som kan benyttes i denne sammenheng. Konseptet som da ble brukt var at det ble spurt om hva undersøkelsesobjektene selv mener og forstår med ting. Noe som gjør at undersøkeren får ett nytt syn på helheten og da beveger seg frem og tilbake mellom teori og funn for å skape forståelse (Blaikie, 2000).

3.3 Utvalg og innsamling av data

Innsamling av data ble gjort i vår case-bedrift Konsulenten AS. HR-leder fra Konsulenten AS kontaktet mellomledere og deres ansatte på vegne av forskerne med informasjon om oppgavens mål samt forespørsel om å la seg bli intervjuet. Det ble utført kvalitative intervju med HR-leder, tre med personalansvar, hvor en av disse også var HR-leder og ble derfor intervjuet to separate ganger for å skille rollene. I tillegg ble hver av de intervjuede mellomledernes ansatte. Informantene er fordelt mellom tre kategorier stillinger; leder, mellomleder, og medarbeider. Instruktørene har fast struktur på arbeidsoppgaver og oppdrag som er utarbeidet for dem og det er klare rammer for arbeidstid og arbeidssted. Ledelse og rådgivere er i frie stillinger hvor de arbeider etter målsettinger og strukturerer og utarbeider sin egen arbeidshverdag, både med tanke på innhold, arbeidstid og arbeidssted. Informantene er fordelt mellom alle kategoriene.

Totalt tolv personer ble intervjuet, fordelt på tretten intervju, som presentert i tabell 3.1 nedenfor.

ID	Stilling
HR-leder	Leder
Informant 1	Mellomleder
Informant 2	Medarbeider
Informant 3	Medarbeider
Informant 4	Mellomleder
Informant 5	Medarbeider
Informant 6	Medarbeider
Informant 7	Medarbeider
Informant 8	Mellomleder
Informant 9	Medarbeider
Informant 10	Medarbeider
Informant 11	Medarbeider
Informant 12	Medarbeider

Tabell 3.1: Oversikt over informanter

Ansatte med arbeidsted utenfor Stavanger omegn ble intervjuet via videokonferanse, mens ansatte med arbeidssted i Stavanger ble intervjuet på deres arbeidssted.

3.3.1 Intervjuguiden

Samtlige intervju var individuelle, åpne intervju med semistrukturert intervjuguide. Denne type intervju passer best når relativt få enheter blir studert og en er interessert i hva hvert individ sier (Jacobsen, 2005, p. 142). Alle intervjuobjekter ble informert om bruk av lydopptaker og ga sitt samtykke til dette. Intervjuene ble transkribert i sin helhet.

3.3.2 LMX-7 spørreskjema

I tillegg til intervjuene fikk alle medarbeiderne et LMX-7 spørreskjema. Spørreskjemaet er standardisert med syv spørsmål, og har en predefinert fortolkningsnøkkel (tabell 3.2) hvor

poengsum reflekterer kvalitet av leder-ansatt forholdet (Graen & Uhl-Bien, 1995). Spørreskjemaet ble gitt for å kunne få informasjon om relasjonen mellom leder og ansatt i henhold til teoribidraget om LMX. Både intervjuguiden og LMX-7 spørreskjema ligger som vedlegg til oppgaven.

Poengsum	LMX kvalitet
30-35	Veldig høy
25-29	Høy
20-24	Moderat
15-19	Lav
7-14	Veldig lav

Tabell 3.2: Fortolkningsnøkkel for LMX-kvalitet

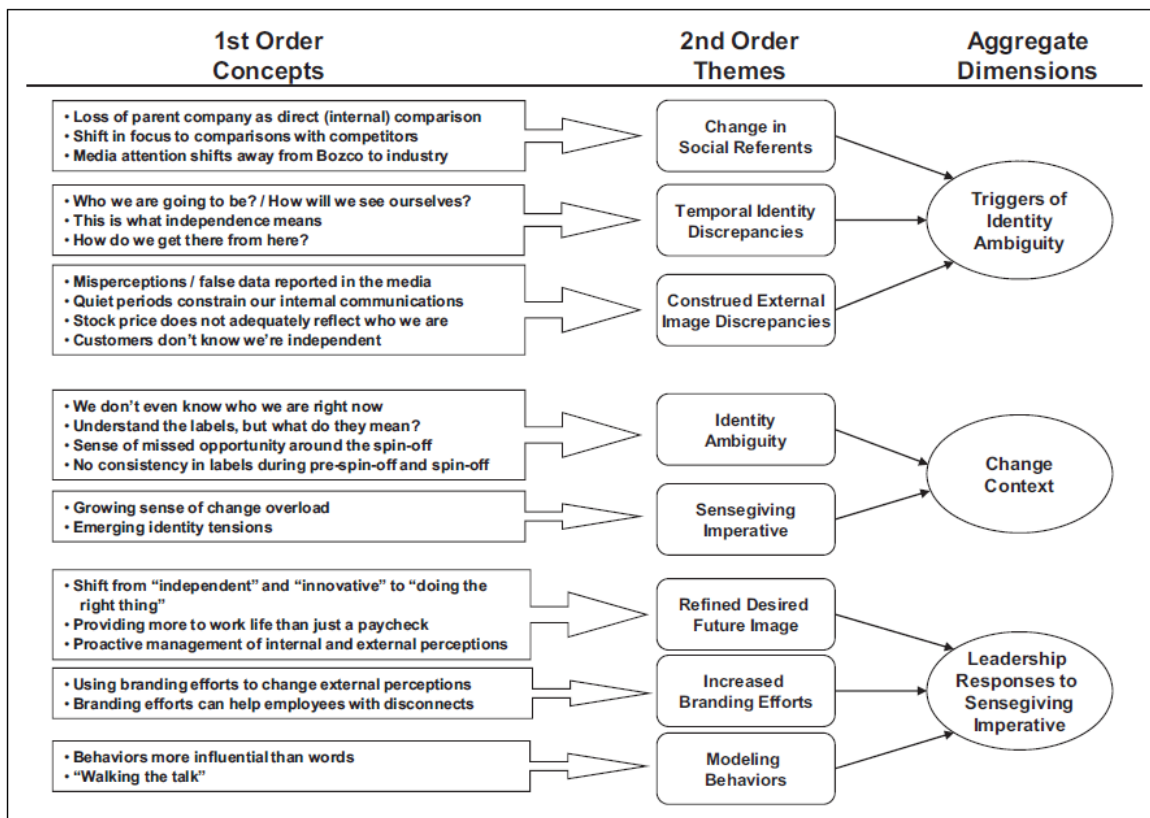
Videre ble informantene spurt om å gi deres egen vurdering av hvor vidt summen av deres forventninger til virksomheten var blitt møtt på en skal fra en til seks som vist i tabell 3.3. Verdiene for LMX-kvalitet og opplevd grad av imøtekommelse av forventninger ble sammenstilt i en egen figur.

1	2	3	4	5	6
Ikke i det hele tatt	I veldig liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I veldig stor grad

Tabell 3.3: Fortolkningsnøkkel for opplevd grad av imøtekommelse av forventninger

3.3.3 Organisering og analyse av data

I oppgaven er dataene organisert etter Gioia, Corley & Hamiltons (2013) metode for å organisere kvalitative forskningsintervjuer og dataene som kommer fra disse på. Dette ble gjort for at det skulle bli lettere å analysere informasjonen som kom frem i intervjuene. Data ble satt inn i et system i en modell med tre kolonner. Dette gjør det lettere å se relevansen av den informasjonen som er innhentet i intervjuet. Noen ganger er et utdrag relevant flere steder fordi temaene går over i hverandre. Dette har ført til at noen uttalelser kan komme igjen flere steder i diskusjonen, selv om det er valgt å kun plassere det ett sted i tabellen.



Figur 3.4: Organisering av data (Corley & Gioia (2004) i (Gioia et al., 2013))

Som figuren over viser, kategoriseres utsagnene som kom frem i intervjuene på en slik måte at de i tabellform viser hvordan de ulike fenomenene er kontekstualisert i den teoretiske sammenhengen oppgaven er skrevet i. Dataene til venstre i tabellen er 1. orden som er sitater eller utdrag fra sitater fra intervjuobjektet. Disse ble satt i sammenheng med begrepene som er satt opp i midten av tabellen, disse kalles 2. orden som er forskernes begreper. Andre orden-begrepene ble så til høyre i fremstillingen linket opp til aggregerte dimensjoner som er de teoretiske temaene det er snakk om. Dette gjør at dataene ble mer valide og man unngår at sitater fra intervju blir brukt vilkårlig gjennom oppgaven (Gioia et al., 2013). Dataene fremskaffet i intervjuene til denne oppgaven er fremstilt i en tilsvarende tabell som illustrert i figur 3.4. og presenteres i kapittel 4. Utdragene fra intervjuene som er tatt med i 1. orden er ikke nummerert etter hvilken informant som sier hva for å bevare anonymitet, og at det ikke skal vises sammenheng mellom svar som kan forhindre anonymitet. Det samme gjelder LMX-figuren. Forskerne har informasjon om dette for å ivareta reliabilitet.

3.4 Reliabilitet og validitet

I oppgaven er det søkt å legge til rette for en intern validitet (Yin, 2009, pp. 25-66) gjennom å knytte fagbegrepene opp mot dagligtalen som kom frem i intervjuene, og på denne måten søke å unngå å presentere spuriøse sammenhenger som funn i oppgaven, men heller valide funn. Dette ble gjort ved hjelp av metoden til Gioia et al., (2013). For å oppnå ekstern validitet er det lagt vekt på at teorigrunnet for oppgaven er av god kvalitet slik at vi kunne hvile på analytisk generalisering. Teorien som er benyttet er hentet ut av pensum i studiet EMBA ved UiS EVU, og ved søk i universitetets fagdatabaser. Et viktig kriterium for artiklene som ble brukt var at artiklene skulle være fagfellevurdert for å bidra til at oppgaven baserte seg på valid teori. I tillegg til søkene vi gjorde selv fikk vi tips til litteratur av veileder Professor, dr. Philos Aslaug Mikkelsen. Teorien la så grunnlaget for intervjuguiden. Dette bygger på Yin (2009) sin måte å sikre validitet i casestudie på. For å sikre reliabilitet er teoribidragene referert til, lydopptak fra intervju er arkivert i henhold til forskningsetiske retningslinjer, intervjuene er transkribert i sin helhet og intervjuguidene er vedlagt.

Søkene som ble gjort var hovedsakelig etter søkeordene psykologisk kontrakt, brudd på psykologisk kontrakt, nedbemanning, leader-member-exchange, LMX, konsekvenser av nedbemanning, kommunikasjon og nedbemanning, motivasjon under nedbemanning. Søkene ble gjort både på norsk og engelsk. Oppgaven følger Yin (2009) sin metode for å sikre reliabilitet.

3.5 Utfordringer og begrensninger

Et utvalg av lokale (Stavanger og omegn) olje- og gassvirksomheter som har gjennomgått nedbemanning i løpet av det siste året ble kontaktet med forespørsel om tillatelse for å benytte dem som casestudie. Grunnet oppgavens tidsbegrensning ble det besluttet å bruke kun én virksomhet som casestudie, Konsulenten AS. Det ville vært en større tyngde i funnene hvis datagrunnet hadde vært hentet fra flere case. Svakheten kan veies opp til en viss grad ved at casen er representativ (Yin, 2009, pp. 3-24), noe vi mener vår case er på bakgrunn av oljenæringen og ytre faktorer som fører til nedbemanning i svært mange selskaper.

Svarene på de spørsmålene som ble stilt om tiden før nedbemanningsprosessen, såkalte retrospektive data, kan være farget av nåtidens opplevelser. Dette er en mulig svakhet ved oppgaven.

Det kan være vanskelig å vite om man har unngått spuriøse sammenhenger fullstendig. Eksempelvis hadde ikke alle informantene våre samme leder gjennom hele perioden, noen hadde skiftet ledere flere ganger siden nedbemanningene begynte. Da var det vanskelig å tolke påvirkningen som relasjonen hadde på graden av opplevd brudd på kontrakt og man risikerer med det utvalget som var igjen, at funnene var tilfeldig. Selv om dette er en svakhet i oppgaven gjaldt det de færreste og en kan likevel få forståelse av fenomenene med de dataene som forelå.

Funnene som blir presentert i denne oppgaven er sett i lys av oppgavens teoretiske bidrag. Ved å bruke andre forfattere, eller annen teori ville funnene kunne sett annerledes ut og må ses i denne sammenheng. Casestudier har en utfordring når det kommer til generaliserbarhet fordi man bare kan si noe sikkert om de informantene og i beste fall det den casen man har studert. Fordelen med å supplere den eksisterende kvantitative forskningen er likevel at man kan gå i dybden å søke større forståelse rundt årsaksforklaringene fra andre studier. Derfor er slike oppgaver som denne interessant også forskningsmessig fordi det kan peke retning for større studier, eller gi økt innsikt. Tematikken i oppgaven er sensitiv i den forstand at informantene kan bli satt i en posisjon hvor de utaler seg negativt om bedriften de jobber for. Opplevelsen var at informantene åpnet seg og sa det de mente, men måtte ha forsikring om at de var anonyme. Både bedrift og informanter er lovet anonymitet, og grunnlagsmaterialet er behandlet på fortrolig måte med begrenset tilgang. Informantene ble opplyst om bruk av lydopptak og disse vil bli oppbevart til frist fra forskningsetisk fagråd er gått ut, for deretter å bli slettet. Det kan likevel være en svakhet at noen informanter holder igjen opplysninger i redsel for at anonymiteten ikke skal bli overholdt. For å ivareta anonymiteten til den enkelte informant i størst mulig grad er historiene vridd litt på uten at meningsinnholdet er endret. De etiske aspektene i forhold til oppgaven er forøvrig søkt ivaretatt gjennom å følge forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi (De nasjonale forskningsetiske kommiteene, 2016).

4 Resultater

I dette kapitlet presenteres resultatene innhentet fra Konsulenten AS strukturert i henhold til forskningsspørsmålene. Vi går gjennom hva den psykologiske kontrakten bestod i før nedbemanningen, hvordan selve nedbemanningen ble gjennomført, eventuelt brudd på den psykologiske kontrakt og endringer i denne, konsekvenser av eventuelt brudd, relasjonen mellom leder-ansatt og hvor vidt dette påvirker konsekvensene, og til slutt eventuelle tiltak iverksatt for å opprettholde trivsel og motivasjon. Som beskrevet i metodekapitlet har ledelsen i Konsulenten AS gjort et stort forarbeid i forbindelse med nedbemanningsprosessen. Det som presenteres i dette kapitlet forteller hvordan informantene har opplevd denne prosessen.

Tabell 4.1 viser hvilke forventninger de ansatte hadde til arbeidsgiver med hensyn på autonomi, kompetanse/kunnskapsdeling, og tilhørighet, før nedbemanningen:

Første orden: Informantenes sitater	Andre orden: Forskernes fagbegrep	Aggregerte dimensjoner
Når jeg begynte var vi veldig selvstendige. Kort vei til problemløsning. Opplevde at det var kort vei mellom oss og kunden selv om vi hadde mange avdelinger. Mer selvråderett og stort eierskap til en god del ting. Dette har blitt desentralisert opp gjennom tidene.	Autonomi	Selvdeterminering / Motivasjon
Hadde forventninger om å kunne jobbe selvstendig, overgikk mine forventninger med tanke på lønn og karrieremuligheter. Den som er over meg jobber jo med noe helt annet. Man finner jo fort ut at mange som jobber her har jobbet med noe annet tidligere.		
Konsulenten AS var en bedrift med ganske bærbar rolle i bransjen. Kom inn med veldig engasjement og forventninger. Jeg er heldig generelt på grunn av jobben er hobby som i tillegg er betalt. Jeg var med på å utvikle hele bedriften på mitt fagområde da Konsulenten AS har vært en av de fremste bedrifter i Norge med tanke på den type bedrift vi er. Vi har vært et skritt foran. Norge er fagmessig noen år foran alle hvis vi tenker Europa på dette fagområdet.		

Første orden: Informantenes sitater	Andre orden: Forskernes fagbegrep	Aggregerte dimensjoner
Det finnes ikke noe struktur for kunnskapsdeling, men ja, jeg hadde en forventning om det.	Kompetanse/ kunnskapsdeling	Selvdeterminering / Motivasjon
Det er vel ikke akkurat karrieremulighetene internt som er forventningen men at du kan eksponere deg til utrolig mange forskjellige interessante kunder. Og på den måten ha en karriere, tilgang på veldig mye og dører åpner seg, og da er det opp til medarbeiderne å skape relasjoner. De som tiltrekkes denne type jobb er folk som tiltrekkes av og jobbe for eksempel med ledelsen i selskapene. For mange er det mye prestisje. Hos oss er det mange som har jobbet med toppledelsen i store oljeselskap, du kommer nesten ikke høyere. Da er de ikke så opptatt av hvilken rolle de har her, men mer hvem de får jobbe med ute. Å bygge nettverket ditt er kraften i denne avdelingen.		
Fikk inntrykk av sosialt, inkluderende arbeids miljø. Så var jo aspektene ved jobben spennende og utfordrende. Rollen traff bakgrunnen min bra og hadde forventninger om å få brukt det, og det fikk jeg.		
Jeg begynte samme sommeren som stor kunde kuttet pengesekken. Hver måned var medarbeidere som sluttet. Veldig turbulent. Så forventningen var begrenset. Men hadde egne ambisjoner om karriereklating. Etter to år hadde jeg klatret dit jeg ville. Så min ambisjon ble møtt.		
Var veldig tydelig i begynnelsen at her var det jo en familie, at folk har kontakt selv 10 år etter at de har sluttet. Var veldig mange når jeg begynte her som hadde vært her i flere år.	Tilhørighet	
Når jeg begynte var jeg veldig stolt. Var veldig anerkjent bedrift. Alle i byen hadde kjennskap til hva det var for noe. Var kjempestolt av jobben og venner var misunnelige. Var veldig stolt av å kunne si at jeg jobbet i Konsulenten AS.		
I begynnelsen svarte det ikke til forventningene i det hele tatt for det var veldig vanskelig å komme inn på folk og å bli inkludert. Satt jo også alene. Men ga meg ikke, tok initiativ selv.		

Tabell 4.1: Ansattes forventninger til motivasjon og arbeidsmiljø (før nedbemanning)

Før nedbemanningsprosessen begynte i Konsulenten AS, hadde informantene visse forventninger knyttet til autonomi, kompetanse/kunnskapsdeling, og tilhørighet. Flere viser til en anerkjent virksomhet hvor de ansatte var som en familie med en stor grad av engasjement, stolthet og prestisje over å få jobb der. Noen informanter følte de fikk drive med hobbyen sin

og få betalt for det. Andre fikk være med på å utvikle virksomheten innenfor sitt fagområde. Flere informanter hadde en forventning om å kunne jobbe selvstendig, og opplevde at denne forventningen ble møtt med for eksempel stor selvråderett og kort vei mellom den ansatte og kunden. Det var også en forventning for flere av informantene at de ville ha mulighet til å utvikle seg karrieremessig. Noen av informantene viste til at de raskt oppnådde personlige karrieremål, og andre hvordan en kunne jobbe tett opp mot ledelsen i store selskap og fikk bygge sitt eget karriere nettverk på denne måten. Den psykologiske kontrakten ble dannet både på grunnlag av forventninger de enkelte hadde med seg inn, og den bedriften de ble møtt med når de startet. For noen overgikk Konsulent AS overgikk den enkeltes forventning når de begynte, men det var enkelte i små interne fagmiljø som opplevde at det var vanskelig å komme inn og bli inkludert og dette svarte ikke til deres forventninger.

Tabell 4.2. viser hvilke forventninger de ansatte hadde til arbeidsgiver med hensyn på lønn og utvikling/kurs, før nedbemanningen:

Første orden: Informantenes sitater	Andre orden: Forskernes fagbegrep	Aggregerte dimensjoner
Var forberedt på lav lønn men kanskje en boost om en viss tid.	Lønn	Valutarisk transaksjon
Ja, som sagt var jeg ambisiøs, men prøvde å holde meg med begge beina på jorda. Det har vært bra. Lønn har steget, men ikke lønnstrinn. Forhandling om lønnstrinn var verre på grunn av at har hatt mange sjefer, ingen kontinuitet.		
Takket ja til lavere lønn for jeg satset på at jeg ville gå opp, i henhold til prestasjon. Har vært tøffe lønnsamtaler, men har blitt innfridd. God lønn.		
Avdeling med høyt skolerte ansatte på seniornivå så det forventes jo at det er god lønn..		
Hadde egentlig lave lønnsforventninger. Ingen forventninger om bonus, lønnsøkning, etc.		
De sa allerede på intervjuet at de hadde et utviklingsløp... var også andre ting som høyskole studier som de snakket om på intervjuet.	Utvikling/Kurs	
”Jeg hadde en forventning om at det var litt mer muligheter for faglig utvikling enn det som har vist seg.		

Første orden: Informantenes sitater	Andre orden: Forskernes fagbegrep	Aggregerte dimensjoner
Jeg har ingen naturlige progresjonsmuligheter hos Konsulenten AS. Jeg hadde forventninger fordi jeg antok at jeg ville bli utviklet som medarbeider, at jeg ville gjennomgå et utviklingsprogram, og at jeg ville kunne gjøre andre ting. Det er veldig rart. Jeg hadde forventet det, men det finnes ikke.	Utvikling/Kurs	Valutarisk transaksjon
Hadde jo håpet at det kunne være litt mer kursing, men ser at med de tidene det er så er det bare som det er. Hadde mer håp enn forventning. Med de tidene i markedet så er det jo ikke penger til sånne ting.		

Tabell 4.2: Ansattes forventninger til lønn og utvikling/kurs (før nedbemanning)

I forhold til kompensasjon hadde noen av informantene forventninger om at bedriften ville belønne deres prestasjon med god lønn på sikt. Dette gjaldt spesielt ansatte på seniornivå. Andre hadde en mer nøktern forventning. Med hensyn på utvikling og kurs ble noen av informantene allerede på intervjustadiet forespeilet et utviklingsløp. Flere av informantene hadde med seg inn en forventning om utvikling og kurs, eksemplifisert av informanten som sier *“Jeg hadde forventninger fordi jeg antok at jeg ville bli utviklet som medarbeider, at jeg ville gjennomgå et utviklingsprogram, og at jeg ville kunne gjøre andre ting. Jeg hadde forventet det, men det finnes ikke.”*

Tabell 4.3. viser hvilke forventninger de ansatte hadde til arbeidsgiver med hensyn på jobbsikkerhet og I-deals, før nedbemanningen:

Første orden: Informantenes sitater	Andre orden: Forskernes fagbegrep	Aggregerte dimensjoner
Ja, hadde forventning til jobbsikkerhet, men hadde et lite bevisst forhold til dette da jeg gikk fra deltid til fulltid.	Jobbsikkerhet	Ikke-valutarisk transaksjon
Hadde forventning om at det skulle være en trygg jobb i lang tid. Jobbsikkerhet stod høyt i fokus. Ikke så mye goder, men normal lønn og jobbsikkerhet.		
Hadde absolutt forventninger om at dette var en jobb en skulle være i lenge når jeg hadde fått den faste stillingen og kommet så langt.		
Håpet jo det skulle være en sikker jobb. Er jo en fordel at jeg er den eneste som gjør det jeg gjør.		

Første orden: Informantenes sitater	Andre orden: Forskernes fagbegrep	Aggregerte dimensjoner
Forventet det ville være en stabil bedrift over lang tid. Trodde det om offshore markedet siden det har jo alltid vært det. Har ikke følt at jeg har vært i veldig risiko sone. Denne siste prosessen er en av flere. Men siden jeg inntjener tre ganger lønnen min til bedriften, og vel så det, så har jeg ikke vært i risikozonen Man kutter jo ikke av greinen man sitter på.	Jobbsikkerhet	Ikke-valutarisk transaksjon
Hadde sitt beste år noen sin den gang jeg begynte. Husker jeg synes det var veldig stas. Hele oljesektoren hadde jo et rykte i seg selv, det var jo veldig lukrativt. Fikk du en fot innenfor der så var du jækla heldig. Og det fikk jeg og det var veldig veldig artig...Ja, trodde iallfall det (om jobbsikkerhet)...Når jeg ble fast ansatt så var jo tanken at jeg hadde en sikker jobb, at jeg kunne ha jobben til jeg valgte å fratre.		
Jeg har tenkt hele tiden at jeg har en sikker jobb. Bransjen jeg jobber i er viktig og alle vi i Norge tenker jo at olje er viktig.		
Ja, hadde forventning til egne avtaler, og bakgrunn for det var at jeg visste det var slik her	I-deals	Ikke-valutarisk transaksjon
Hadde ikke så mange forventninger til å kunne lage egne avtaler, har ikke barn og rammene mine er ikke så strukturerte. Det er ikke de tingene som er viktige for meg.		
Sånn som med sykt barn så har jeg kunnet avtale å ha hjemmekontor. Aldri vært noe problem å kunne komme sent på jobb og gå tidligere.		
For meg har det at jeg har kunnet lage egne avtaler balansert den negative siden av jobben. Dersom jeg trenger å gjøre et personlig ærend midt i arbeidsdagen, så kan jeg det. Det er opp til meg å prioritere.		

Tabell 4.3: Ansattes forventninger til jobbsikkerhet og I-deals (før nedbemanning)

Informantene hadde en klar forventning om jobbsikkerhet hos Konsulenten AS og for noen stod dette høyt i fokus. Forventingene var for eksempel at det var en stabil virksomhet over lang tid da dette var deres inntrykk av oljenæringen, og fordi hele oljenæringen har et rykte i seg selv om å være veldig lukrativt. Eksempelvis sier den ene informanten “*Jeg har tenkt hele tiden at jeg har en sikker jobb. Bransjen jeg jobber i er viktig og alle vi i Norge tenker jo at olje er viktig.*” Forventningen som gikk igjen var at informantene kunne ha jobben til de selv valgte å gå.

Flere av informantene hadde også forventninger til en fleksibel jobb hvor de kunne lage egne avtaler for at jobben skulle passe til deres livssituasjon. Noen visste at disse mulighetene fantes før de ble ansatt. Likevel er ikke dette like viktig for alle.

Tabell 4.4. viser hvilke forventninger de ansatte hadde til arbeidsgiver med hensyn på oppfølging og tilbakemelding fra leder, før nedbemanningen:

Første orden: Informantenes sitater	Andre orden: Forskernes fagbegrep	Aggregerte dimensjoner
Ja, absolutt forventninger til leder, en som utfordrer. Alle de forventningene jeg hadde til kunnskap og kompetanseløft, springbrett videre, alle de har blitt møtt. Men så er det andre ting som ikke har blitt møtt. Har hatt mange ulike ledere. Tror mange av forventningen mine kunne blitt oppfylt dersom jeg hadde hatt kun en leder.	Oppfølging og tilbakemelding fra leder.	Ikke-valutarisk transaksjon
Ønsket jo nær relasjon i forhold til det å kunne spørre nærmeste leder. Var jo klar over at det var en ganske selvstendig stilling. Men visste at lederen min ikke kan så mye om det jeg jobber med, så får jo jobbe veldig selvstendig.		
Hadde trodd han kom til å være mye tettere, men det er jo vanskelig i forhold til forståelse og kapasitet til å forstå. Det var nesten ikke forventet fordi vi hadde jo så ulikt fagfelt. Vi fikk handle fritt og så fikk vi heller ta opp større saker.		
Hadde vel forventning om at det var basert på behov, og det ble innfridd. Liker å jobbe selvstendig og sånn har det blitt. Har særlig fri og uavhengig stilling. Er veldig fri.		
Basert på den høye lønna mi hadde jeg forventet at lederen min ville vite hva jeg drev med og si hva forventninger de hadde.		
Det skapte en del forventninger når jeg begynte at det kom en haug med frynsegoder, arrangement, flaske vin til påske, etc. Ble ekstremt glad for dette selv om jeg hadde hørt at det var litt sånn i olja. Ble overrasket over hvor mye det var, og det var ekstremt mye av det. Det var tider der vi hadde så mye å gjøre og alle stod på og jobbet ekstra. Dette ble påskjønnnet. Det var veldig motiverende.		
Jeg hadde forventet at ledere skulle ha tiltro til meg, men de ser ikke ut til å anerkjenne meg. Jeg er ikke den første de ville ringt.		

Første orden: Informantenes sitater	Andre orden: Forskernes fagbegrep	Aggregerte dimensjoner
Det som var positivt var at første sjef hadde veldig stor tiltro i den forstand at han ikke trengte forståelse for det vi gjorde. Dersom vi sa at slik er det, så var det godt nok for han. Det ble mer utfordrende etter hvert med nye ledere. Da hadde vi ikke den tilliten. Alt skulle gå ned i detaljer. Når du skal forklare detaljer til en som ikke har forståelse til faget ditt i det hele tatt så blir det veldig tidkrevende.	Oppfølging og tilbakemelding fra leder.	Ikke-valorisk transaksjon
Når jeg begynte forventet jeg egentlig bare at jeg skulle inn og gjør en jobb, så jeg hadde egentlig ikke noen forventninger i forhold til min leder.		

Tabell 4.4: Ansattes forventninger til oppfølging og tilbakemelding fra leder (før nedbemanning)

De fleste informantene hadde forventning om å ha en leder som fulgte opp og ga tilbakemeldinger på arbeidet de gjorde. Noen av informantene hadde en forventning om at lederen ville vite hva de drev på med og ville si noe om deres forventninger til den ansatte. Samtidig er det individuelle forskjeller. Noen har særskilt selvstendige stillinger og forventer stor frihet, også fra leder. Andre hadde stor forventning om tillit eller tiltro fra leder, som ikke har blitt møtt. Det ble vist til utfordringer med hensyn på imøtekommelse av forventninger grunnet for eksempel at omorganiseringen har medført at en har hatt forskjellige ledere, eller leder uten fagkunnskap. En av informantene fortalte at rause påskjønnelser ved innsats, skapte forventninger med hensyn på oppfølging fra leder.

Tabell 4.5 viser til endringsbudskapet fra ledelsen og de ansattes forståelse for det kommuniserte endringsbehovet:

Første orden: Informantenes sitater	Andre orden: Forskernes fagbegrep	Aggregerte dimensjoner
Budskapet har vært at nedgangstidene har preget oss alle. Tidligere kunne vi forutse når det ville bli aktivitetsøkning. Slik er det ikke nå. Det har vært store endringer i markedet... nå kommer bestillingene i siste liten, og det er vanskelig å vite hvor stor leveranse vi trenger å planlegge for osv.	Endringsbudskap	Endringsprosess
Det var fra øverste hold at vi måtte kutte ned og spare penger da overskuddet ikke ble som forutsett.		

Første orden: Informantenes sitater	Andre orden: Forskernes fagbegrep	Aggregerte dimensjoner
<p>Vi i ledelsen laget en presentasjon som vi kalte økonomisk robusthet for Konsulenten AS. Snakket om markedet, endringer som vi trodde kunne få innvirkning, mål, mål for ansatte, volum og utvikling hittil i år, inkludert prognose for følgende år, økonomisk informasjon, for å få gi et bilde. Snakket også om flere kostnadsbesparelser, tiltak, som vi kunne jobbe med, scenarier vi har arbeidet med, dagens situasjon, og prosessen videre. Hvor mange vi så for oss, tidsperspektiv med hensyn på fagforeningene, ekstraordinært AMU-møte, sluttavtaler, NAV, og informasjon om støtte og veiledning.</p>	<p>Endringsbudskap</p>	<p>Endringsprosess</p>
<p>Budskapet som jeg skulle overlevere beveger seg fra toppen og ned uten input fra min side, ferdig tygd. Jeg føler beslutninger ble tatt av ledelsen, så skulle man finne argumenter etterpå angående hvem som skulle gå. Det samme gjaldt også oppsigelser av deler av stillinger. Det var noe kryptisk og tåkelagt over informasjonen, det var noen veldige store tall, nå tjener vi så mye mindre penger. Det var lite dialog, men monolog.</p>		
<p>Jeg tror alle kan se det rasjonelle og tanken bak nedskjæring. Prispress på tjenestene har økt. Her har vi kuttet på den delen av arbeidsstokken som står for praktisk inntjening...har mer ledere igjen i dag. Det er de andre som har fått fyken.</p>	<p>Forståelse for endringsbehov</p>	
<p>Ja, ingen overraskelse at det kom omstillingsprosess... Har tidligere redusert administrative stillinger. For eksempel har noen stillinger blitt slått sammen til en. Noen stillinger har blitt tatt bort. Noen av deres oppgaver ligger på lokal leder nå. I denne runden ble det ikke gjort noe på ledelsesnivå.</p>		
<p>Ja og nei. Forstår at vi måtte kutte, men vet ikke om det ble gjort på de riktige plassene, ikke så mange som det ble. Mener det skulle vært kuttet litt mer fra de som ikke tjener inn penger versus de som tjener inn penger.</p>		
<p>Ja absolutt, jeg tror den har vært helt helt nødvendig.</p>		
<p>Ja, jeg har forståelse for nedbemanningen. Jeg skulle ønske vi gjorde det tidligere.</p>		
<p>Ja, jeg tror bedrifter må nedbemanne. De må jo tjene penger.</p>		
<p>Ja, har absolutt forståelse for nedbemanningen. Vi kunne ikke fortsette med den organisasjonen vi hadde.</p>		
<p>Jeg er uenig i grepene som er gjort med hensyn på å redusere stillingsprosenten.</p>		

Første orden: Informantenes sitater	Andre orden: Forskernes fagbegrep	Aggregerte dimensjoner
Ja, men totalt uenig i de takene som har blitt gjort. Et av grepene som ble gjort var at lokale ledere ikke skulle sitte i ledergruppa, kun de som var skikkelige sjefer. Lokale ledere ble puttet i eget fora med administrerende direktør som øverste leder for dette. Møter seg selv i døren på grunn av at en er leder for ledergruppa og leder for gruppa med lokale ledere. Kan få vekk en del støy i ledergruppa, men ironisk i disse tider at de som har førstehåndskunnskap til kundene våre ikke skal ha egen røst inn i lederforum. Det er mer topptungt og enda mer blir de lokale lederne kun mellomledere som driver brannslukking.	Forståelse for endringsbehov	Endringsprosess
Ja jeg har forståelse for nedbemanningen. Flere av de som er blitt berørt sier at de forstår det for vi har jo ikke hatt så mye å gjøre.		
Ja, arbeidsgiver har plikt til å justere med tanke på det vi jobber med. Hvis det ikke er bra marked må de gjøre noe for at bedriften skal overleve....Jeg kan ikke blande meg inn i de tingene, kan kun ha tillit til at de gjør det mest riktige		
Har vært en økonomisk øvelse av blårussen som har funnet ut at vi har tjent mindre enn vi burde. Vi mistet en stor kunde, som har stor innvirkning på vår omsetning. De grep som har blitt gjort er nok lure med tanke på business continuity og fortsatt god drift.		

Tabell 4.5: Kommunikasjon og forståelse av endringsbudskap

Endringsbudskapet om omorganisering ble laget av sentral ledelse og inneholdt informasjon om markedssituasjonen, innvirkning på Konsulenten AS, utvikling, prognoser, og tiltak for kostnadsbesparelser. Informantene fortalte at de var blitt informert om at nedgangstider preget alle, og at virksomheten måtte kuttes ned for å spare penger. En av informantene som skulle overbringe endringsbudskapet til de ansatte beskriver at budskapet var ferdig tygget uten anledning for input. Beslutninger angående hvem som skulle gå, samt oppsigelser av deler av stillinger, var allerede tatt, og opplevelsen var at man måtte finne argumenter for denne beslutningen etterpå.

Samtlige informanter ga uttrykk for forståelse for at virksomheten måtte nedbemanne. Dette gjaldt også de som hadde fått sine stillinger delvis oppsagt. Likevel var det mangel på forståelse blant flere av informantene, på tvers av avdelinger, for noen av grepene som var blitt gjort, for eksempel reduksjon i stillingsprosenter. Det var både de som fortsatt var i

100% stilling og de som nå hadde redusert stilling som var uenig i dette grepet. Videre ga noen av informantene uttrykk for at de ikke kunne forstå hvorfor så få i administrasjonen ble berørt sammenlignet med ansatte i den utførende enden av virksomheten. Det var også reaksjoner på at de lokale lederne er tatt ut av øverste ledergruppe, og virksomheten oppfattes som topptung med mellomledere som driver brannslukking.

Tabell 4.6 viser til hvordan mellomlederne ble gitt støtte til gjennomføring av nedbemanningen:

Første orden: Informantenes sitater	Andre orden: Forskernes fagbegrep	Aggregerte dimensjoner
Det var en god støtte fundamentert i HR sentralt. Selve prosessen ønsket jeg å gjøre selv lokalt, men kunne få HR med på video dersom vi ønsket det. På allmenne møte var det bare lokalt. Ikke tilbud om sentral ledelse der på grunn av at alle skulle ha det samtidig på alle senter. Det er utfordring å være lokalisert på flere steder.	Støtte til gjennomføring	Endringsprosess
Jeg synes personlig det er noe av det tøffeste jeg har vært med på. Du kommer i en skvis fordi du har ikke så mye påvirkningskraft på hvem som skal velges, du blir mer en kanal for ledelsen. Når det stritter imot din egen overbevisning så blir det vanskelig å fronte det i samtalene med den enkelte.		
Lite støtte til gjennomføring. Vi har avtaler med psykolog til vanlig og så vi kunne bruke disse timene. Fikk materialet med budskap som jeg måtte prøve å utforme slik at jeg hadde troverdighet. Gjøre det litt til mitt.		
Jeg hadde sittet med ledergruppen og gått gjennom omfanget og budskapet. Det som skapte støy var tidsfristen var knapp. Korte og intense drøftinger før utvelgelse, kun 14 dager.		

Tabell 4.6: Støtte til gjennomføring av nedbemanning

Informantene var noe delt med hensyn på deres vurdering av støtte gitt til gjennomføring. Delvis er det gitt uttrykk for at støtten var godt fundamentert i HR sentralt, og det var selvvalgt å gjennomføre prosessen alene lokalt. På den andre side ble det gitt uttrykk for at en bare var en kanal for ledelsen, med lite eierskap til prosessen og at beslutningene var tatt. En av informantene uttrykte det slik: *“Når det stritter imot din egen overbevisning så blir det vanskelig å fronte det i samtalene med den enkelte.”*

Tabell 4.7 viser til hvordan endringsbudskapet ble kommunisert:

Første orden: Informantenes sitater	Andre orden: Forskernes fagbegrep	Aggregerte dimensjoner
<p>De skriv som kommer er mye svada og intetsigende. De viser verken synlighet eller ansvar. Ledelsen ble totalt usynlig. Andre steder har ledelsen kurset seg opp for å kunne gjennomføre nedbemanninger på en god måte. De brukte mye tid på å se den enkelte, se behov, finne løsninger, osv. Savner dette her, synlighet og en god leder. Vi er i en bedriftskulturkrise som er skapt av bedriften selv.</p>	<p>Kommunikasjon av endringsbudskap</p>	<p>Endringsprosess</p>
<p>Prosessene er gjort på en juridisk riktig måte og vi har fått informasjon når nødvendig. Informasjon formidlet på allmøte fra administrerende direktør, og så direkte fra min leder. Men det har virket som mellomledelsen ikke har visst mer enn oss. Men sånn er det vel når det har vært en økonomisk nedbemanning og ikke en planlagt nedbemanning. Dermed blir raske avgjørelser tatt, en kan ikke bruke tid. Jeg har forståelse på hva som er gjort. Lite synlig toppleder gjennom prosessen. Har kun fått nødvendig informasjon</p>		
<p>Jeg har opplevd det veldig ryddig... og så har jeg jo tenkt hele tiden at dersom det gjelder meg så får jeg jo beskjed. Noen kan jo bekymre seg når de ikke får vite ting, men jeg tenker at det som skjer det skjer og så får jeg jo vite det til slutt likevel.</p>		
<p>Husker at det dro veldig langt ut i tid før vi beskjed om hvilke ansatte som måtte gå i den første runden. Noen uker og kanskje en måned. Føler at vi har fått mer informasjon i denne runden</p>		
<p>Den siste prosessen var litt uheldig på grunn av at lederen min sluttet før det skjedde. Den info vi har fått har vært generell informasjon som alle har fått, ikke informasjon fra nærmeste leder. Har bare fått den informasjonen som har stått på intranett fra ledelsen til alle ansatte.</p>		
<p>De som har øverste ansvar i Norge burde også ha vært mer synlige lokalt.</p>		
<p>Jeg tror at prosessen kunne vært bedre hvis den hadde vært mer gjennomsliktig.</p>		
<p>Hva skjer med de som har redusert stilling? Hva skjer hvis de slutter, vil de andre da bli justert opp i stilling? Ingen informasjon om dette. Skulle hatt noe informasjon om framtidsutsikter/scenarier slik at en kan ta stilling til det. Informasjon om strategi om innleie/fast ansatte osv. Men dette er farlige spørsmål på grunn av at de kan få konsekvenser som oppsigelser.</p>		

Første orden: Informantenes sitater	Andre orden: Forskernes fagbegrep	Aggregerte dimensjoner
<p>Min stilling ble redusert. Det som skjedde offisielt var at du ble informert via ledelsesmøter. Men du hørte om det fra kollegaer, snakket på kontoret, og så ble det lagt ut noe på intranett om nedbemanning. Vi hørte rykter i forkant, så kom det på intranett, og så et møte med en presentasjon. Beskjeden var om “synkende oljepris, effekten av dette, hva planen er, og ja, vi vil måtte gå gjennom en nedbemanningsprosess, folk vil bli berørte, det vil være strukturendringer, og dere vil bli informert innen en viss tid”. Videre ble det håndtert veldig dårlig. Jeg ble innkalt til møte med leder. Jeg var selvsagt redd fordi jeg hadde jo hørt om nedbemanningen og tenkte at nå ville jeg miste jobben min. Jeg ble fortalt at hele avdelingen stod i fare og ble spurt om jeg var villig til å vurdere enten reduksjon i lønn. Jeg sa at det var jeg selvfølgelig villig til hvis det betydde at jeg kunne beholde jobben min. Jeg ble fortalt at lederen ville snakke med alle medarbeiderne. Jeg antok at alle ville bli påvirket. Jeg ble fortalt at informasjon ville bli sendt ut til alle. Så ble jeg senere informert om at lønna mi ville bli halvert. Jeg kontaktet leder og sa at jeg hadde forventet en 10% reduksjon og at det ville gjelde alle. Ledelsen ville ikke si noe om hvem som var involvert i prosessen, og alle fikk forskjellige tilbud. Det var veldig trist fordi det gikk fra “kan du hjelpe oss” til “du er i et § 15-1 drøftelsesmøte”. De har skuffet meg, men det er flere som har blitt rammet mer enn meg.</p>	<p>Kommunikasjon av endringsbudskap</p>	<p>Endringsprosess</p>
<p>...fikk tidlig informasjon, men veldig fragmenterte deler...jeg tenker ting kunne blitt gjort veldig mye bedre. Jeg kunne tenkt meg å få litt kompetanse på prosessen, paragrafmøter, tillitsmannsapparatet osv. Det skulle vært en del av informasjonspakken. Hva loven sier, tegnet prosessen for folk. Folk kan det ikke. Hvis du ikke kan kommunisere resultat er det en god idé å kommunisere prosess!</p>		
<p>E-poster ble sendt ut jevnlig med informasjon og så var det jo møter. Ble sendt ut e-post hver fredag med informasjon.... Har merket at det er masse jeg ikke har fått med meg for jeg er jo ikke en del av en større gruppe men har sittet alene. Så har jeg gått rundt og spurt ”ja hvordan går det her da?” og så har jeg fått hørt om hvem som må gå osv.</p>		
<p>Vi har ikke fått informasjon om praktiske ting som er konsekvenser av reduserte stillingsprosjenter.</p>		

Tabell 4.7: Kommunikasjon av endringsbudskap

Det ble oppfattet at prosessen og kommunikasjonen ble gjort på en juridisk riktig måte, og teknisk sett vært veldig ryddig. Likevel er det store savn med hensyn på kommunikasjon. Dette gjelder informasjon om selve prosessen og grunnlaget for beslutninger. Hva som ville skje videre med de beslutninger som var tatt, for eksempel med redusert stilling, og hvordan en skulle forholde seg til konsekvensene av grepene som var tatt. Det vises til at informasjonen fra toppleder via e-post ikke ble oppfattet som en god kommunikasjonsmåte, men at toppleder heller har vært usynlig i prosessen. Det viser seg at det har vært en noe forskjellig kommunikasjon mot ulike ansatte. Eksempelvis beskriver en av informantene det slik:

”Jeg ble innkalt til møte med leder. Jeg var selvsagt redd fordi jeg hadde jo hørt om nedbemanningen og tenkte at nå ville jeg miste jobben min. Jeg ble fortalt at hele avdelingen stod i fare og ble spurt om jeg var villig til å vurdere reduksjon i lønn. Jeg sa at det var jeg selvfølgelig villig til hvis det betydde at jeg kunne beholde jobben min. Jeg ble fortalt at lederen ville snakke med alle medarbeiderne. Jeg antok at alle ville bli påvirket. Jeg ble fortalt at informasjon ville bli sendt ut til alle. Så ble jeg senere informert om at lønna mi ville bli halvert. Jeg kontaktet leder og sa at jeg hadde forventet en 10% reduksjon og at det ville gjelde alle. Ledelsen ville ikke si noe om hvem som var involvert i prosessen, og alle fikk forskjellige tilbud. Det var veldig trist fordi det gikk fra “kan du hjelpe oss” til “du er i et § 15-1 drøftelsesmøte.”

Noen av informantene mente de kunne ha fått mer informasjon om selve prosessen, en slags opplæring i det å nedbemanne, slik at de ansatte kunne få en bedre forståelse for hvorfor virksomheten tok visse beslutninger. Videre opplevde noen av informantene at de fikk veldig lite informasjon, men at de som satt i andre miljø fikk mer informasjon både fra sin leder og andre kanaler.

Tabell 4.8 viser hvordan det er informert om progresjon gjennom nedbemanningsprosessen:

Første orden: Informantenes sitater	Andre orden: Forskernes fagbegrep	Aggregerte dimensjoner
<p>Nærmeste leder har informert bra og kanskje mer enn det som er lagt til grunn. Jeg føler de har vært buffer mot øverste ledelse. Har vært lite informasjon fra øverste ledelse.</p>	<p>Informasjon om progresjon</p>	<p>Endringsprosess</p>
<p>Det burde vært møte der administrerende direktør og HR sjef kom rundt og delte informasjon på en god måte. Det burde gått ut hyppige e-poster. De som går ut fra administrerende direktør går via sekretær og som vedlegg. Det blir et unødvendig ledd.</p>		
<p>Vi hadde fast ukentlig møte. Gikk gjennom den tilgjengelige informasjonen vedrørende drøftinger, tidsperspektiv osv.</p>		
<p>Svak og dårlig informasjon om progresjon. Har holdt igjen informasjon. Vi er flere avdelinger, og så har det skjedd ting i andre avdelinger før det har skjedd noe her, og så ville de ikke gå ut med informasjon når vi har lurt på dette her.</p>		
<p>I første runde kom det ganske brått på at det skulle bli sagt opp folk. Skapte usikkerhet. Aha opplevelse, var ikke så trygt allikevel. Ble ikke berørt her første runde, men ved andre runde ble vi veldig nervøse, men så gikk det greit. Men ved tredje runde fikk vi en smell og da var det ikke så kjekt lenger og det gikk opp for de fleste tror jeg at hvem som helst kunne miste jobben. Jeg ble permittert og så måtte jeg gå ned i 50%.</p>		
<p>Bedriften har gjort det vanskelig for seg selv på grunn av at de har skapt et kontinuerlig behov for informasjon fordi prosessen tok aldri slutt. Informasjonsbehovet ble ikke møtt for alle. Det som er spesielt er at prosessen har vært mange små prosesser som blir en stor prosess på grunn av mange runder. Det har skjedd gradvis og i mange puljer. Bedriften har gitt uttrykk for at den var over, men så var den ikke det allikevel. Kommunikasjon rundt hver runde har vært greit, men føler ikke de har hengt sammen.</p>		
<p>Jeg har såpass tett dialog med min leder, så jeg har fått mye informasjon så langt som han har svar.</p>		
<p>Ut fra mitt perspektiv blir det igjen “lack of information”. Jeg har tro på mye større grad av informasjon. Det trenger ikke være så mye innhold, bare det kommer noe. De sendte en slags e-post en gang i uken tror jeg. Men alt var negativt, men det er jo en smertefull prosess og jeg vet ikke helt hvor balansen skal gå. Men jeg synes det skulle vært en mye åpnere informasjonsflyt</p>		

Første orden: Informantenes sitater	Andre orden: Forskernes fagbegrep	Aggregerte dimensjoner
Prosesen var ikke gjort på en god måte. Kommunikasjonen og måten det var gjort på var veldig forvirrende.	Informasjon om progresjon	Endrings- prosess
Har egentlig ikke fått noe informasjon om progresjon. Vet fortsatt ikke hva neste skritt er. Lever egentlig med litt vondt i magen.		
Det som ble sagt på allmøtene, var litt om hva tidsperspektivet var, altså de som skulle bli kalt inn, hvilken periode dette skulle bli gjort.		

Tabell 4.8: Informasjon om progresjon gjennom nedbemanningsprosessen

Også her har informantene ulik opplevelse i forhold til hvor de sitter i organisasjonen og hvem de har som leder. En av informantene beskriver det slik: *“Nærmeste leder har informert bra og kanskje mer enn det som er lagt til grunn. Jeg føler de har vært buffer mot øverste ledelse.”* Andre informanter gir uttrykk for mangel på informasjon. Videre har noen av informantene savnet at den øverste ledelsen var mer involvert gjennom prosessen direkte ut mot de ansatte. Det at nedbemanning har pågått i flere runder, har skapt usikkerhet blant informantene og et stort behov for informasjon, som ikke har blitt innfridd: *“Jeg har tro på mye større grad av informasjon. Det trenger ikke være så mye innhold, bare det kommer noe.”* Samtidig viser informanter forståelse for at dette er en vanskelig og smertefull prosess.

Tabell 4.9 viser til hvordan medvirkning er ivaretatt gjennom nedbemanningsprosessen:

Første orden: Informantenes sitater	Andre orden: Forskernes fagbegrep	Aggregerte dimensjoner
<p>Fagforeningen har blitt informert om at noe skjer...for å opprettholde lovkravet i henhold til arbeidsmiljøloven. Loven prøver nok å oppfordre til dialog, men det her har vært mer monolog. For eksempel så lurte fagforeningen på om alle kunne redusere lønna, men det var ikke aktuelt å diskutere engang. Da kunne vi hatt større fleksibilitet og tryggere arbeidsstokk. Det at vi fortsatt er så topptunge er det få som forstår. Medbestemmelsesretten til den enkelte og krav om drøftelsesmøte er oppfylt, men HR sjef deltok ikke, kun lokal leder som stedfortreder for HR-sjef, slik at spørsmål gitt i møte er ikke besvart før oppsigelsen kom. Møtet var mer proforma for å oppfylle krav og unngå rettsak, enn nytte og dialog.</p>	Medvirkning	Endringsprosess
<p>Selv før jeg visste noe gikk det rykter. Var ikke en åpen prosess. Ble formelt gjort rett etter hvert, men det var ingen reell medarbeiderdeltagelse, kun proforma. Før alle avgjørelser blir tatt må oppgaven legges foran de ansatte, få innspill, så ta beslutning. Hadde dette blitt gjort hadde vi kanskje ikke vært så langt vekke fra den organisasjonen vi er i dag, men ansatte hadde hatt bedre, mer objektiv, forståelse og eierskap til løsningene som ble valgt.</p>		
<p>Hvis du ønsker å spare noe, som er hele poenget, vil du da tro at du er den smarteste personen som skal avgjøre alt, eller ville du spurt alle andre også? En ville kanskje bli overrasket over input. Alle er oppegående, høyt utdannede personer, og de kan bidra til løsning. Da kunne vi kanskje spart arbeidsplasser. Bedriften består ikke bare av ledelsen, men alle oss. Og vi kan gi innspill til hvordan vi kan gjøre det bedre. Vi kan se ting som lederne ikke kan se.</p>		
<p>Lønnsreduksjon på tvers av organisasjonen ble drøftet med de ansatte. Forslag ble tatt opp fra ansattes representanter, men ble ikke valgt. Argumentet var at da utsatte du en større del av organisasjonen for å se etter andre jobber. Kan være kortsiktig. Vet ikke om det hadde vært en bedre løsning over tid. Vanskelig å vurdere effekten ut av det vi ikke gjør.</p>		
<p>Mye forarbeid ble gjort med hensyn på antall årsverk som måtte kuttes. Diskusjoner rundt hvordan, for eksempel heltidsstillinger versus deltidsstillinger. Lokal ledelse hadde medvirkning, men var føring på at en skulle over på mer deltidsstillinger og det har fordeler og ulemper. Jeg har ikke tiltro til deltidsstillinger, ville heller gått for hele stillinger.</p>		

Første orden: Informantenes sitater	Andre orden: Forskernes fagbegrep	Aggregerte dimensjoner
Hadde medvirkning gjennom verneombud, men hadde ikke gjennomslag. Ledergruppa hadde bestemt seg uansett, så det hadde ingenting å si hva vi kom med.	Medvirkning	Endringsprosess
Jeg kan mye om dette så jeg ser at de har gjort det formelt riktig, men lite medvirkning osv., men det er jo fordi prosessen har gått så fort.		
Ting ble trådt gjennom uten diskusjon. Hvis de ansatte hadde blitt involvert i større grad hadde opplevelsen vært bedre både for de ansatte og de som skulle gjennomføre nedbemanningen. De hadde fått større grad av eierskap til prosessen.		
Har like god relasjon til nærmeste leder og lokal leder i dag som jeg hadde før, men føler nå at de driver mer brannslukking på vegne av de andre, mens de tidligere kunne ta mer eieransvar fordi det var de selv som stod bak beslutningene. Lokal leder hadde ikke beslutningsmyndighet og gjorde bare det ledelsen sa. Hadde lokal leder kunne fått vært med å styrt hvordan nedbemanningen skulle blitt gjort, hadde det kunnet blitt gjort på en bedre måte.		

Tabell 4.9: Ivaretagelse av medvirkning gjennom nedbemanningsprosessen

Informantene ga uttrykk for at medvirkning i nedbemanningsprosessen ikke var reell, men kun proforma. Alle lovkrav angående medvirkning ble oppfattet som ivarettatt. Det ble fortalt om forslag som ble fremmet, men uten gehør hos ledelsen. En informant beskriver det slik:

”Var ikke en åpen prosess. Ble formelt gjort rett etter hvert, men det var ingen reell medarbeiderdeltagelse, kun proforma. Før alle avgjørelser blir tatt må oppgaven legges foran de ansatte, få innspill, så ta beslutning. Hadde dette blitt gjort hadde vi kanskje ikke vært så langt vekk fra den organisasjonen vi er i dag, men ansatte hadde hatt bedre, mer objektiv, forståelse og eierskap til løsningene som ble valgt.”

Denne beskrivelsen er representativ for synspunktet til de fleste informantene. Noen av informantene ga uttrykk for mangel på beslutningsmyndighet hos lokal ledelse, og tiltro til at lokale ledere ville håndtert prosessen bedre ved myndighet til å ta beslutninger.

Tabell 4.10 viser hva de ansatte tenker om organisatorisk rettferdighet:

Første orden: Informantenes sitater	Andre orden: Forskernes fagbegrep	Aggregerte dimensjoner
Vi har vært veldig klare på at vi kan ikke drive bedriften uten den rette kompetansen. Kompetanse er det første kriteriet, etterfulgt av ansiennitet og sosiale forhold.	Prosedyre rettferdighet	Endringsprosess
Kriteriene for utvelgelse er forståelige, men det er vanskelig å dømme ut fra et kriterium som heter "kompetanse" for eksempel. Hvem er det som bestemmer hvilken kompetanse? Det er vanskelig å måle versus for eksempel ansiennitet. Hvordan tolkes kompetanse? Den har vært utydelig og har skapt usikkerhet.		
I denne runden her var det folk som hadde vært her i 10-15-20 år som ble sagt opp. Det var sjokkerende. For meg så har det i denne runden vært valg som virker urettferdig, hvis du tenker på ansiennitet da.		
Slik prosessen ble utført så ble det ganske rettferdig gjort, men ikke at så mange som jobber direkte mot kundene måtte gå.		
Akkurat det har jeg tenkt litt på, for jeg forstår jo at en som har vært her i 10 år synes det er urettferdig at jeg fortsatt får gå i 100% stiling, mens de må gå ned. På en måte forstår jeg det men på en annen måte tenker jeg at en annen kunne ikke gjort jobben på den samme måten. Litt sårt.		
Vi gjorde en risikovurdering på arbeidsmiljø konsekvenser før prosessen. Har laget et system på hvem vi kaller inn, har jevn fordeling, myntet i kompetanse. Laget en synlig matrise som kan gjennomgås med ansatte dersom de har issues med hvorfor de ikke har blitt kalt inn til arbeid men andre har.		

Tabell 4.10: Organisatorisk rettferdighet i nedbemanningsprosessen

Informantene ga uttrykk for overraskelse med hensyn på at ansiennitet som utvelgelseskriterium oppsigelser var etter kompetanse. En av informantene beskriver følgende opplevelse:

”Akkurat det har jeg tenkt litt på, for jeg forstår jo at en som har vært her i 10 år synes det er urettferdig at jeg fortsatt får gå i 100% stiling, mens de må gå ned. På en måte forstår jeg det men på en annen måte tenker jeg at en annen kunne ikke gjort jobben på den samme måten. Litt sårt.”

En av informantene mente også at det var urettferdig at så mange av de som jobber direkte med kundene måtte gå.

Tabell 4.11 viser til informantenes opplevelse av tillitsbrudd som følge av nedbemanningen:

Første orden: Informantenes sitater	Andre orden: Forskernes fagbegrep	Aggregerte dimensjoner
Ja, man senker skuldrene når får beskjed at prosessen er slutt, men så kommer det en ny runde. Slitsomt.	Tillitsbrudd	Brudd på psykologisk kontrakt
Både ja og nei. På grunn av alt det som har skjedd så har du et større realistisk syn på det. Kunne ikke vært unngått når du ser på markedet. Realitetssjekk. Kan ikke gå rundt å tenke at jeg er unnnværlig. Må tenke på det på den måten. De har kuttet stillinger hvor ingen egentlig kan overta. Ingen er unnnværlig.		
Tilliten eksisterer men er svekket.		
Ja, jeg har ikke tillit til øverste leder. Jeg forholder meg til min leder, og har ikke tillit til at det kommer bra ting fra øverste leder. Vi vet ikke hvor vi står nå.		
Ja har samme tilliten til leder som før. Er veldig glad i å kunne si min mening. Det er ikke alle det er lett å si sin mening til og lederen min er veldig flink til det.		
Opplever ikke tillitsbrudd fra nærmeste leder, men fra ledelsen sentralt.		
Har ikke mistet tillit til min leder, og ikke til administrerende direktør. Svakheten til administrerende direktør er mangel på synlighet. Burde nok vist seg mer, og kunne gjort litt mer for å roe de ansatte.		
Ja, men tillitsbruddet kom for lenge siden, og har ikke med lokalledelse å gjøre, men sentral ledelse. Har god tiltro til lokal ledelse, ingen tillit til sentral ledelse.		
Hele ledergruppen har brutt tilliten. Du følte de satt på en pdestall og du nådde ikke opp til de engang.		
De forventningene som ikke har blitt møtt veier jeg i mye større grad enn de som har bitt møtt.		
Har opplevd tillitsbrudd fordi jeg føler at min velvillighet har blitt brukt mot meg.		
Opplevelse av tillitsbrudd har vært todelt, på grunn av jeg hadde ikke vært der jeg er i dag dersom bedriften ikke hadde vært gjennom nedbemanningsprosessen. Er glad for at jeg har vært med på reisen.		

Tabell 4.11: Opplevd tillitsbrudd

De fleste informantene opplever nedbemanningen som et tillitsbrudd, men tillitsbruddet rettes i all hovedsak mot øverste ledelse og ikke nærmeste leder. Det gis uttrykk for ulik grad av opplevd tillitsbrudd, for eksempel: *“Tilliten eksisterer, men er svekket”, “Opplever ikke tillitsbrudd fra nærmeste leder, men fra ledelsen sentralt”, “Jeg har ikke tillit til øverste leder. Jeg forholder meg til min leder, og har ikke tillit til at det kommer bra ting fra øverste leder.”* Andre informanter gir uttrykk for at de har fått en realitetsorientering i forhold til markedet, og at de ser det som har skjedd som uunngåelig. En av informantene har fortsatt samme tillit til både nærmeste leder og øverste leder.

Tabell 4.12 viser til ansattes beskrivelse av hva slags konsekvenser nedbemanningen har gitt for turnoverintensjon og følelsen av tilhørighet:

Første orden: Informantenes sitater	Andre orden: Forskernes fagbegrep	Aggregerte dimensjoner
Hadde ikke lokal leder vært så bra og prøvd og vært synlig i prosessene, så hadde jeg nok sluttet. Jeg er her mer på grunn av mellomleder, på tross av prosessen.	Turnover-intensjon	Jobbtilfredshet
Todelt. Jeg er ikke så opptatt av alle ting som jeg ikke kan påvirke. Så lenge jeg er et sted jeg har det gøy med arbeidsoppgavene mine så er jeg lojal. Har ikke behov for å flytte meg før jeg eventuelt føler at jeg ikke kan gi noe mer til selskapet eller de noe til meg.		
Jeg leter ikke etter nye stillinger, men tenker at jeg kommer til å miste jobben på grunn av markedet.		
Det er ikke gøy å gå på jobb når andre ikke har det bra. Var inne i desember og laget auto søk på ledige stillinger, men har ikke åpnet den etter februar. De som mistet jobben da, det preget meg veldig mye. Jeg hadde stor grad av hjemmekontor den perioden der.		
Jeg vil ikke ha denne stillingen lenger fordi jeg føler den er veldig sårbar og det er en av de første stillingene som ryker. Jeg opplever mindre arbeidstilfredshet nå og hvis noen kom med en jobb til meg ville jeg definitivt tatt den. Men jeg har sett på andre jobber en god stund nå.		
Jeg har jo virkelig ikke lyst å slutte fordi at jeg har oppgaver nå som jeg synes er veldig gøy. Har fått et løft på kompetanse. Ville nok vært med videre selv om tidene ble bedre.		

Første orden: Informantenes sitater	Andre orden: Forskernes fagbegrep	Aggregerte dimensjoner
Jeg har ikke lyst å bytte jobb på grunn av fleksibiliteten jeg har her. Men jeg kikker, det gjør jeg. Jeg er i en jobb der en blir for gammel. Hvis du ikke utvikler deg videre får du deg ikke ny jobb. Hvis bedriften ikke begynner å videreutvikle meg så vil jeg se meg nødt til å finne ny jobb.	Turnover-intensjon	Jobbtilfredshet
Prosessen har vært tillits-svekkende og lojalitets-svekkende. Hadde markedet vært bedre så hadde du sett mye bytting av jobb nå. Tror det er stor grad av Finn.no aktiviteten nå. Men jeg tror de har det vanskelig mange andre steder også.		
Sånn som det har vært driftet de siste årene, og folk har gått over til konkurrenter, så syns jeg av og til det er flaut å si at jeg jobber i Konsulenten AS. Jeg personlig er ikke veldig stolt av å si at jeg jobber her.	Tilhørighet	
Jeg er like stolt av Konsulenten AS. Det er ikke Konsulenten AS som har snublet, det er markedet. Vi er skikkelig gode og jeg er skikkelig stolt av mine kollegaer. Kanskje enda mer nå for vi står på!		
Jeg kjenner at jeg er like stolt av å jobbe her som jeg har vært hele tiden.		
Når jeg begynte var det med flagget på brystet og folk var stolte av organisasjonen. Det fokuset er nå langt vekke. Jeg tror det kan være kort vei å vekke det til live for det ligger jo der, men noe har gått tapt på grunn av nedbemanningen.		
Ingen har 100% stilling lenger nå og det har en enorm effekt på bedriften. Ingen er der de vil være, i 100%, og vi er påvirket av dette.		
Har vel mangel på forventninger. Ikke skole, ikke god dialog, ikke egen utvikling, ikke høyere lønn. Leit. Forventer å være en produksjonssjel til kjeden. Samtidig forventer jeg at oljeprisen en dag skal snu og at lederne skal ville begynne å drive business igjen. Jeg har store forventninger til det vi driver på med og er glad i jobben min.		

Tabell 4.12: Konsekvenser av nedbemanning for turnoverintensjon og tilhørighet

Informantene viser ikke til en klar turnoverintensjon, men har tanker rundt muligheten til å skifte jobb, og noen ser aktivt etter andre stillinger. Samtidig er det informanter som ikke ønsker å skifte jobb, men gir uttrykk for redusert tillit til virksomheten på grunn av nedbemanningsprosessen. En informant uttrykker seg slik: *“Prosessen har vært tillits-svekkende og lojalitets-svekkende. Hadde markedet vært bedre så hadde du sett mye bytting*

av jobb nå. Tror det er stor grad av Finn.no aktiviteten nå. Men jeg tror de har det vanskelig mange andre steder også.”

Med hensyn på konsekvenser for følelsen av tilhørighet, er informantene todelt. Noen informanter fortalte at de fortsatt var stolte av å jobbe i Konsulenten AS: *“Jeg er like stolt av Konsulenten AS. Det er ikke Konsulenten AS som har snublet, det er markedet. Vi er skikkelig gode og jeg er skikkelig stolt av mine kollegaer. Kanskje enda mer nå for vi står på!”* Andre informanter var mindre stolte etter nedbemanningsprosessen: *“Sånn som det har vært driftet de siste årene, og folk har gått over til konkurrenter, så syns jeg av og til det er flaut å si at jeg jobber i Konsulenten AS. Jeg personlig er ikke veldig stolt av å si at jeg jobber her.”*

Tabell 4.13. viser til ansattes beskrivelse av endring(er) i egne trygghetsbehov som en konsekvens av nedbemanningen, samt egen vurdering av ansettbarhet:

Første orden: Informantenes sitater	Andre orden: Forskernes fagbegrep	Aggregerte dimensjoner
Tenker ikke at ”jeg er bare glad jeg har jobb”, tenker mer om dette er det jeg har lyst å drive på med.	Trygghetsbehov	Behov
Ja, jeg har behov for større trygghet, større fleksibilitet, og å bli hørt i disse prosessene.		
Ja, og kjenner på presset der da jeg har barn som jeg skal forsørge.		
Akkurat nå føler jeg meg bare heldig som har jobb.		
Større behov for opplevd trygghet. Større behov for tilbakemelding om fremtiden, men det kan de ikke gi. Jeg har et større behov for å få en opplevd trygghet det siste halve året.		
Er jo lett for at når tidene er gode så får en ting som gir en ekstra greie til jobben, for eksempel hytte, kake til lunsj, reise. Har vært kjempe stolt av at vi har fått sånne ekstra ting fordi at vi har jobbet i den bransjen vi har gjort. Men nå er tidene slik at vi kan ikke tenkte på sånne ting, de er ikke viktige lenger.		
Avslappet forhold til det å miste jobben, for har tenkt at i perioder vil vi finne løsninger som vil gjøre at vi ville klare oss.		
Både ja og nei. Behov er å betale husleien min tidsnok, og den er møtt. Hadde jo håpet å komme til et punkt der jeg kunne kjøpt meg en egen leilighet. Sånn som det ser ut i dag er det et behov jeg har lagt i fra meg. Enten må det ta seg opp eller så må jeg få meg ny jobb før jeg er der igjen.		

Første orden: Informantenes sitater	Andre orden: Forskernes fagbegrep	Aggregerte dimensjoner
<p>Hva skjer med de som har redusert stilling? Hva skjer hvis de slutter, vil de andre da bli justert opp i stilling? Ingen informasjon om dette. Skulle hatt noe informasjon om framtidsutsikter/scenarier slik at en kan ta stilling til det. Informasjon om strategi om innleie/fast ansatte etc. Men dette er farlige spørsmål på grunn av at det kan få konsekvenser som oppsigelser. Men jeg tenker det motsatte, jo mer informasjon du deler jo mer informerte arbeidstakere har du. Da kan du snakke med de ansatte og høre hva de tenker som for eksempel om de vil slutte og da eventuelt iverksette tiltak. De ansatte føler seg utrygge og som bedrift blir vi da svake.</p>	Trygghetsbehov	Behov
<p>Jeg føler meg ganske sårbar nå fordi de har prøvd seg på meg før og kan sannsynligvis gjøre det igjen. Samtidig tenker jeg at siden jeg har vært gjennom det en gang så vil de kanskje la meg være. Jeg føler meg litt mer sikker fordi jeg ble påvirket første gang og det ville virke veldig urettferdig, ikke at det betyr så mye, men det ville virke veldig urettferdig dersom de begynte en ny prosess. Jeg prøver å holde meg mer ute av søkelyset nå. Før var jeg mer vokal, og forsøkte å bli involvert. Nå holder jeg meg for meg selv.</p>		
<p>Ja, jeg føler meg utrolig heldig som har jobb og jeg har et utrolig press på meg for å sikre at jeg har en jobb og at jeg gjør det bra. Jeg er forsørger og har hus. Jeg jobber fortsatt hardt for Konsulenten AS og er veldig lojal mot dem, men jeg vil aktivt søke etter ny jobb fordi jeg har lyst å utvikle meg og er ambisiøs.</p>		
<p>Jeg kan jobbe bransjeuavhengig, så tror jeg har større sjanse enn de som har spesifikk kompetanse.</p>	Ansettbarhet	
<p>Det hadde vært vanskelig å miste jobben økonomisk. Jeg hadde fått meg ny jobb, men jeg hadde i hvert fall gått 100-150 tusen ned i lønn, men jeg koser meg sånn her jeg er at jeg har ikke lyst å miste jobben. Ville mistet friheten og har jo så stor autonomi.</p>		
<p>Skulle nok ikke hatt problemer med å få meg ny jobb. Har fått ganske mange jobbtilbud mens jeg har vært her. Tror ikke hadde funnet noen den første uken, men det skulle ikke gått år heller før jeg måtte tatt til takke med en jobb da.</p>		
<p>På noen måter tenker jeg at det kan være vanskelig å finne jobb. Og det er fordi jeg ser at andre fortsatt ikke har fått ny jobb. I den alderen jeg er nå går det kanskje greit, men om 5-10 år er det kanskje ikke så lett. Folk er jo ofte skeptisk til alder.</p>		

Tabell 4.13: Trygghetsbehov og vurdering av ansettbarhet

Flere av informantene beskriver et større behov for trygghet. Noen av de som har fått stillingen sin redusert føler seg spesielt utsatt. Videre ga noen av informantene uttrykk for endret atferd som et resultat av økt trygghetsbehov: *“Jeg prøver å holde meg mer ute av søkelyset nå. Før var jeg mer vokal, og forsøkte å bli involvert. Nå holder jeg meg for meg selv.”* Andre informanter har et mer avslappet forhold til det å miste jobben og tenker at de klarer seg: *“Avslappet forhold til det å miste jobben, for har tenkt at i perioder vil vi finne løsninger som vil gjøre at vi ville klare oss”, “Tenker ikke at ”jeg er bare glad jeg har jobb”, tenker mer om dette er det jeg har lyst å drive på med.”*

Med hensyn på ansettbarhet vurderer informantene sin situasjon forskjellig. Noen mente de kunne få seg ny jobb uten vanskeligheter, men ville måtte gå ned i lønn. Andre vurderte sin situasjon som vanskeligere i forhold til alder og at man ser andre har slitt med å finne ny jobb.

Tabell 4.14. viser til ansattes beskrivelse av hvilke konsekvenser nedbemanningen har hatt med hensyn på følelser i forhold til arbeidsmiljø:

Første orden: Informantenes sitater	Andre orden: Forskernes fagbegrep	Aggregerte dimensjoner
<p>Når jeg begynte var vi mer som en sammensveiset familie, var utrolig tett. Helt spesielt arbeidsmiljøet, men som har blitt gradvis endret på grunn av utskifting, høy turnover på grunn av lønnsvilkår, utviklingsmuligheter har ikke blitt som en ønsket, og vi har dermed blitt en god opplæringsbedrift for andre virksomheter (høy turnover). Folk er mer opptatt nå av å mele sin egen kake. Har ikke alltid ryggdekning fra bedriften til å gi den kvaliteten som vi ønsker å gi fra oss. Folk er ikke så lojale for andre sine behov. Spisse albuer. Meg selv først. Hadde folk blitt sett på en annen måte kunne samholdet vært bedre.</p>	<p>Negative følelser</p>	<p>Arbeidsmiljø</p>
<p>Ja jeg tenker prosessen har påvirket arbeidsmiljøet. Ofte i sånne prosesser blir det jo litt negativt prat. Sånn baller jo på seg og så kan plutselig alle mene det samme.</p>		
<p>Fælt å si at jeg har det bra når andre ikke har det, men en av mine kollegaer har gått ned 50% og sliter med det. Og det er ikke gøy å gå på jobb når andre ikke har det bra. Skaper ulik jobbtilfredshet som kolliderer litt i hverandre. Mens kollega sitter og bekymrer seg hver dag for økonomien sin, så skal jeg gå rundt å være glad og kan ta en dag fri og sånt. Men samtidig støtter jeg ledelsen i å gjøre det slik fordi det er veldig smart hvis en tenker økonomi og sånne ting</p>		

Første orden: Informantenes sitater	Andre orden: Forskernes fagbegrep	Aggregerte dimensjoner
Er jo ikke det samme lenger. Før kunne vi sitte på slutten av dagen og dele erfaring og ville lære, men det er ikke slik i dag.	Negative følelser	Arbeidsmiljø
På en måte negativ påvirkning på arbeidsmiljø på grunn av at kollegaer blir sagt opp og av og til er det ikke like lett å forstå utvalget. Ikke så gøy å gå rundt med de som har mistet jobben og er i oppsigelsestiden sin.		
Har jo merket at det som jeg har tenkt var vennlige spørsmål var jo ikke det. Det var mer for å finne ut hva de kan ta av mine arbeidsoppgaver.		
Veldig lett å se at folk faktisk prøver å gjøre seg uerstattelig. Folk sitter og sparer på sine egne kunnskaper og egne ferdigheter istedenfor å dele med sine kollegaer og øke effektiviteten og sånne ting.		
Hvis du tenker tilbake til oktober november når nedbemanningen skjedde og hva som skjedde i gangene her. I vanlige tider gjorde en alt for å gjøre jobben bra og gikk hjem med gode følelser. Men i de månedene når dette skjedde har effektiviteten gått ned, en gjør ikke jobben like bra som en kunne. Klarer ikke å konsentrere deg. Også fordi du ser at alle andre har det likt. Miljøet rundt deg påvirker deg. Vi påvirker hverandre.		
Er akkurat som du er tilbake på videregående med rykter i gangene og baksnakking.		
Mange som rett og slett ikke deler tips med sine kollegaer fordi de skal være bedre. Vi var jo anerkjent for å være gode og nå har veldig av de ansatte som vi har mistet gått over til konkurrenter, som igjen har gjort at vi taper arbeid. Folk er ikke så vennlige med hverandre, de er ikke så hjelpelige med hverandre.		
Husker at det var veldig mørkt her. Folk gikk å grein i gangene og folk var veldig redd for jobbene sine. Selv var jeg veldig bekymret for jeg hadde nettopp tatt opp lån, og hadde høye utgifter. Hvis jeg måtte gått ned på NAV så hadde det blitt trangt og vanskelig. Jeg husker det var en veldig veldig ekkel og dyster periode og folk var veldig bekymret. Jeg syns bedriften håndterte den situasjonen ekstremt dårlig. Vi var sånn i mørket. Det var veldig urolig.		
Positiv side er at de som er igjen knytter sterkere bånd. Skaper en atmosfære hvor en kjemper videre for å få til dette her.	Positive følelser	

Tabell 4.14: Konsekvenser av nedbemanning med hensyn på følelser i forhold til arbeidsmiljø

Nedbemanningsprosessen har vært en tung tid for informantene. Det har gitt en følelse av at kollegaer har blitt mer opptatt av å kun tenke på seg selv, i plassen for å tenke kollektivt og for virksomhetens beste:

”Har jo merket at det som jeg har tenkt var vennlige spørsmål var jo ikke det. Det var mer for å finne ut hva de kan ta av mine arbeidsoppgaver”. “Folk er mer opptatt nå av å mele sin egen kake. Har ikke alltid ryggdekning fra bedriften til å gi den kvaliteten som vi ønsker å gi fra oss. Folk er ikke så lojale for andre sine behov. Spisse albuer. Meg selv først. Hadde folk blitt sett på en annen måte kunne samholdet vært bedre.”

En annen utfordring er at det er tungt for de gjenværende ansatte å være sammen med kollegaer som har blitt rammet mer enn dem selv, med for eksempel oppsigelse eller nedsatt stilling: *“Fælt å si at jeg har det bra når andre ikke har det, men en av mine kollegaer har gått ned 50% og sliter med det. Og det er ikke gøy å gå på jobb når andre ikke har det bra. Skaper ulik jobbtilfredshet som kolliderer litt i hverandre.”* En av informantene sier likevel at de gjenværende ansatte knytter sterke bånd og kjemper videre.

Tabell 4.15. viser til ansattes beskrivelse av hvilke konsekvenser nedbemanningen har hatt for arbeidsbelastning og ekstrarolleatferd hos de gjenværende ansatte:

Første orden: Informantenes sitater	Andre orden: Forskernes fagbegrep	Aggregerte dimensjoner
Folk har mer presset arbeidshverdag. Fokus på kvalitet er under press og det merker de ansatte. Får direkte konsekvenser for arbeidsmiljø. Har ikke dårlig arbeidsmiljø, men har et voldsomt press nå.	Arbeidsbelastning	Virksomhetens målsetting
Belastningen har blitt større på oss som er igjen.		
Har heller ikke kapasitet til noe kurs eller utvikling på grunn av for mange arbeidsoppgaver.		
Utvikling på fagområdet mitt har havnet lenger bak i køen. Vi har også fått nye eiere som ikke ser viktigheten av mitt fagområde. Vi har gått fra fagutvikling til kun drift.		
Gjør veldig mange ting som jeg ikke trodde jeg skulle gjøre når jeg begynte. Blir bedt om å gjøre ting som er utenfor mitt område, men jeg kan det jo og derfor gjør jeg det for da sparer vi også penger. Men det har ikke med nedbemanningen å gjøre. Så har flere oppdaget at jeg kan ting som vi før har betalt eksterne for å gjøre. Er ikke oppgaver jeg har fått fordi andre har sluttet, men en konsekvens av markedet. Må se hva vi egentlig bruker ressursene på.		
Får mye henvendelser på grunn av folk sin arbeidsmengde har økt og de har ikke tid til å prøve å løse selv. Stor pågang sammenlignet med hva det var før. Vår avdeling har ikke økt, men arbeidsmengden og kravene har økt.		
Ja, de fleste tror at vi har mindre å gjøre, men vi har måttet gjøre en god del endringer på grunn av at bedriften endrer seg. Jobben er like stor og i mange tilfeller enda større. Har fått mer i fanget. De endringene som har skjedd med de siste nedbemanningene krever at en del prosesser endres for at vi skal klare å være like produktive, men det forstår ikke bedriften.		
Jeg blir spurt om å ta oppgaver fordi jeg kan det. Noen ting også for jeg har jobbet med det selv på fritiden. Får stadig slike. Men nesten alle ting sier jeg ja til, for hvis det er noe du kan så tar jo det mindre tid en hvis noen skal sitte å lære det. Og så tenker jeg jo at da får jeg kanskje blir her.	Ekstrarolleadferd	
Ja, i positiv forstand. Jeg føler at når vi har blitt redusert antall ansatte så må en være med å ta et tak og gjøre ting som ikke står i stillingsbeskrivelse.		

Første orden: Informantenes sitater	Andre orden: Forskernes fagbegrep	Aggregerte dimensjoner
<p>Ja, definitivt fått konsekvenser for hvordan jeg tenker rundt det å ta på meg ekstra oppgaver. Jeg må prioritere min jobb først. Har ikke så veldig lyst til å gjøre ting som er utenfor min arbeidsbeskrivelse. Du får ikke annerkjennelse for det. Men ganske mye av det jeg gjør har ingenting med min jobb å gjøre. For eksempel oppgaver hvor ingen andre ville ha dem, men hvor jeg synes det er gøy og gir et lite avbrekk fra vanlige oppgaver. Hvis ikke jeg gjør det, så kan det hende jobben hadde blitt halvveis gjort og det synes jeg ikke er godt nok. Kan ikke påta meg så mye utenfor min egen sone. Dessverre er det mange som krever det fordi de tror at det er min jobb. Problemet er det at hvis jeg sier nei, så går de til leder, så tror leder det er min jobb og krever at jeg gjør det. Hvis jeg har muligheten så hjelper jeg til.</p>	<p>Ekstrarolleadferd</p>	<p>Virksomhetens målsetting</p>
<p>De oppgavene får jeg uansett og de har jeg tatt uansett. Har ikke påvirket min innstilling. Men har sett at det har endret seg hos andre kollegaer og det er helt naturlig med hensyn på reduserte stilinger. Kan ikke forvente at de skal automatisk ta det ansvaret som de hadde før. Noen gjør det og det er prisverdig.</p>		
<p>Kjenner litt på motstand med å ta imot for mye, og da tenker jeg på administrasjon. Vi skal gjøre mer av det administrative, og da er jeg påpasselig med å prøve å skjerme meg. Jeg er ikke negativ til endringer eller negativ til mer, men det må være riktige oppgaver slik at det ikke påvirker inntjening.</p>		
<p>Mindre lyst til å ta på meg ekstra oppgaver, spesielt på grunn av at mange av de oppgavene har ingenting med min jobb å gjøre.</p>		

Tabell 4.15: Nedbemanningens konsekvenser for ansattes arbeidsbelastning og ekstrarolleatferd

Flere av informantene opplever en økt arbeidsbelastning ved at de har fått flere arbeidsoppgaver. Noen av informantene forteller at innholdet i arbeidsoppgavene er endret, som for eksempel at de innenfor sitt fagområde har gått fra utvikling og drift, til kun drift. Andre informanter ønsker å ta en ekstra arbeidsbelastning for å hjelpe virksomheten, og for å spare penger.

For flere av informantene har nedbemanningsprosessen resultert i redusert villighet til ekstrarolleatferd. Informantene forteller om mindre lyst, følelser av motstand, og mangel på anerkjennelse for at disse oppgavene blir tatt. Dette gjelder likevel ikke alle informantene. Flere ønsker å ta på seg ekstra oppgaver og ser på dette som en mulighet til å vise sin

innsatsvilje: “Men nesten alle ting sier jeg ja til, for hvis det er noe du kan så tar jo det mindre tid en hvis noen skal sitte å lære det. Og så tenker jeg jo at da får jeg kanskje blir her.”

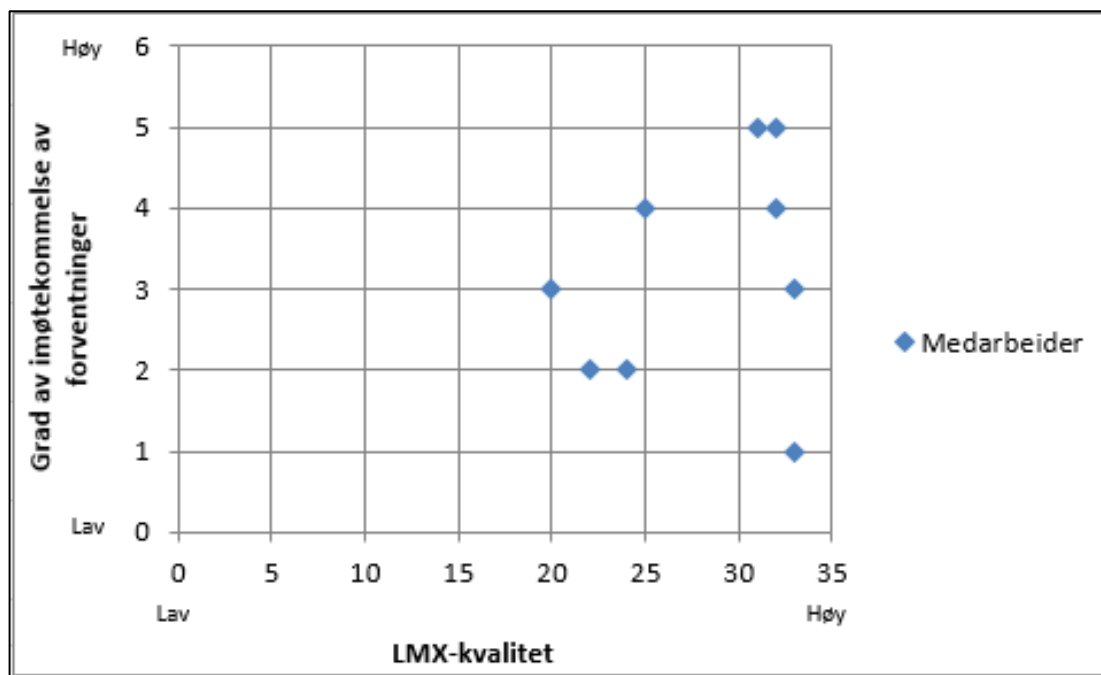
Tabell 4.16. viser til ansattes beskrivelse av hvilke konsekvenser nedbemanningen har hatt på muligheten for å lage I-deals:

Første orden: Informantenes sitater	Andre orden: Forskernes fagbegrep	Aggregerte dimensjoner
Har egentlig samme muligheten som jeg alltid har hatt. Men jeg spør kanskje ikke for jeg ser at det er ting som vil blø da.	I-deals	Jobbdesign
Ja, har redusert mulighet for å lage avtaler. Har tidligere hatt sånne avtaler som for eksempel lov til å jobbe overtid for å få litt mer inntekt. Nå er det ikke diskutabelt engang. All overtid skal forhånds godkjennes.		
Marginene er nok mindre, men muligheten for å lage avtaler er der nok fremdeles.		
Veldig fleksibelt her for oss. Men fleksibiliteten er veldig utfordrende når det begynner å røyne på. Da blir den en usikkerhet.		

Tabell 4.16: Konsekvenser av nedbemanning for I-deals

Muligheten til å lage individuelle avtaler var fortsatt ansett som en mulighet av flere av informantene, selv om muligheten for avtaler som ville medføre en ekstra kostnad for virksomheten var redusert.

Figur 4.1 viser LMX-kvalitet (Leader- Member Exchange) for hver medarbeider, utarbeidet fra besvarte LMX-7 spørreskjema, og deres opplevde grad av imøtekommelse av forventninger:



Figur 4.1: LMX kvalitet og opplevd grad av imøtekommelse av forventninger

LMX-7 spørreskjema var utfylt på bakgrunn av nærmeste leder. LMX-kvaliteten varierte fra “moderat” til “veldig høy”, mens opplevd grad av imøtekommelse av forventninger varierte fra “ikke i det hele tatt” til “i stor grad”. Det som ikke kommer frem av disse resultatene, er LMX-kvaliteten opp mot sentral ledelse. Resultater presentert i tabell 4.11 viser til opplevd tillitsbrudd i forhold til sentral ledelse, men høy grad av tillit til nærmeste leder.

Tabell 4.17. viser til informantenes beskrivelse av hva som har blitt gjort for å opprettholde trivsel og motivasjon under og etter nedbemanningsprosessen:

Første orden: Informantenes sitater	Andre orden: Forskernes fagbegrep	Aggregerte dimensjoner
I ettertid har vi bare fått e-post som sier at nå må vi holde sammen og støtte hverandre. Litt sånn barnehagetilstand. Ikke så veldig god kommunikasjon.	Tiltak for trivsel og motivasjon	Arbeids- miljø
Ikke så mye støtte fra ledelsen med hensyn på oppfølging og småting som det å spør hvordan det går.		

Første orden: Informantenes sitater	Andre orden: Forskernes fagbegrep	Aggregerte dimensjoner
<p>Nei, gjør ikke noe annet enn at det er jeg som eventuelt følger det opp. Nå har vi jo hatt annen aktivitet her nå og da har fokus vært på det og en glemmer kanskje hva en har vært gjennom og det å følge opp. Det er fordeler og ulemper at vi har redusert til deltidsstillinger. Dette burde vært fulgt opp. Ingen ønsket å ha redusert stilling slik at konsekvensen blir jo at en er på utkikk etter andre ting som gir mer trygghet og sikkerhet. Spesielt de som går i 50% har ekstra motivasjon i å skaffe seg noe fast. Det gjør noe med motivasjon i forhold til hva fremtiden din er. Det gjør noe med dedikasjon og forpliktelser. Selve inntektskonsekvensen ser vi jo ikke før nå etter det har gått tre måneder. Det er en utfordring som vi må ta tak i nå.</p>	<p>Tiltak for trivsel og motivasjon</p>	<p>Arbeidsmiljø</p>
<p>Har fått informasjon, men fra ulike personer på grunn av at det er omorganisert så mye. Savner kommunikasjon med en sterk leder og kontinuitet.</p>		
<p>Har fått ny leder, en forkjemper for oss. Et talerør for det vi syns er viktig. Gir seg ikke uten å få tilbakemelding. Veldig positivt.</p>		
<p>Jeg har full støtte fra leder med at hun tror på meg og jeg får masse tilbakemeldinger på hva jeg gjør. Jeg kan ta utfordringer opp med henne og hun hjelper meg og tar gjerne over for meg hvis nødvendig.</p>		
<p>Ja jeg har fått støtte. Jeg har ikke kjent meg så veldig bekymret, for som sagt er det fordeler og ulemper med det jeg gjør. Jeg tenkte at hvis jeg blir berørt så er det kanskje å gå ned litt i stilling. Det jeg har måttet snakke med min leder om er hvordan andre tar det. Det er vanskelig å forholde seg når andre ikke tar det positivt. Når du spør for 10. gang hvordan det går og du fortsatt får et irritert eller negativt svar. Jeg er jo optimist. Da har jeg gått å snakket med min leder. Jeg går noen runder. Jeg syns det er viktig for vi alle har et ansvar for kollegaene våres, og da er det litt vanskelig når alt er veldig negativt. Da har jeg gått min leder for å ventilere litt. Føler jeg har fått støtte i forhold til det.</p>		
<p>Vi ble fortalt at dersom vi hadde behov for å snakke med leder så var de tilgjengelige og døren var åpen.</p>		

Tabell 4.17: Tiltak for trivsel og motivasjon gjenværende ansatte

Informantene forteller at det er få tiltak iverksatt for å skape trivsel og motivasjon i etterkant av nedbemanningsprosessen. Det mest fremtredende tiltaket er beskjed om mulighet til å ta

kontakt med nærmeste leder ved behov, hvilket noen av informantene forteller at de gjør. Noen av informantene beskriver det at det har kommet ut en oppfordring til å støtte hverandre som en “barnehagetilstand” og veldig dårlig kommunikasjon. En av informantene savner en sterk leder og kontinuitet. Videre etterlyser noen av informantene mer oppfølging med hensyn på reduserte stillingsprosjenter og konsekvensene av dette.

5 Diskusjon

Oppsummert fra resultatanalysen, kan man si at før gjennomføring av nedbemanning i Konsulenten AS var det ansatte med en høy grad av entusiasme og stolthet, og en psykologisk kontakt som bar preg av store forventninger til arbeidsgiver, som i det aller vesentligste ble innfridd. Gjennomføringen av nedbemanningen viser en virksomhet som har fulgt lover og regler og ivaretatt den formelle prosessen etter boka. Opplevelsen som flere av de ansatte sitter igjen med er imidlertid at prosessen har vært styrt fra sentralt hold uten medarbeidernes mulighet til reell påvirkning. I tillegg mener mange at øverste ledelse har vært for lite synlig og aktiv ute blant de ansatte underveis i gjennomføringen, og tiden etterpå. Medarbeiderne ønsker seg mer kommunikasjon enn det Konsulenten AS har fått til. Flere av informantene uttrykker at det er forskjell i tilliten til lokal og sentral ledelse, hvor de har større grad av tillit til den lokale ledelsen.

Medarbeiderne opplever likevel prosessen ulikt og det er individuelt i hvor stor grad nedbemanningsprosessen har påvirket trivsel og motivasjon for den enkelte.

Flere av informantene beskriver at prosessen har fått negative konsekvenser i forhold til de elementene av den psykologiske kontrakt som ble undersøkt.

5.1 Hva bestod den psykologiske kontrakten i før nedbemanningen?

Den psykologiske kontrakt er individuelle oppfatninger av vilkårene i en utvekslingsavtale (Rousseau, 1995), oppfatninger av løfter som er gitt og akseptert (Rousseau, 1989), og er basert på forventninger (George, 2009). Gjennom intervju med informanter fra Konsulenten AS kom det frem at samtlige av medarbeiderne hadde en viss grad av forventninger til arbeidsgiver. Noen av disse forventningene var knyttet til autonomi, kompetanse, og tilhørighet, som i henhold til selvdetermineringsteori er en forutsetning for motivasjon (Mikkelsen, 2014c, p. 34). Det var flere som viste til at Konsulenten AS var en anerkjent virksomhet, og at det var stolthet og prestisje forbundet med å jobbe der. Noen av informantene fortalte at de raskt oppnådde personlige karrieremål, og andre fortalte om å ha fått jobbet tett opp mot ledelsen i store selskap og fått bygget sitt eget karrierenettverk. Andre opplevde stor selvråderett når de begynte hos Konsulenten AS hvor det var kort vei mellom ansatt og kunde. Virksomhetens omdømme og medarbeidernes opplevelser som ansatt i virksomheten har bidratt til å skape forventninger, både initialt og over tid. Dette er i trå med

det Mikkelsen (2014a, pp. 106-152) sier om at faktorer som virksomhetens omdømme og erfaringer kan bidra til å forme den psykologiske kontrakten.

Med hensyn til lønn og utvikling hadde flere av informantene forventninger knyttet til dette. Noen hadde forventninger om at prestasjon ville bli belønnet med god lønn, *“Avdeling med høyt skolerte ansatte på seniornivå så det forventes jo at det er god lønn”*, mens andre hadde en mer nøktern forventning. Videre hadde flere av informantene forventninger om muligheter for utvikling og kurs: *“De sa allerede på intervjuet at de hadde et utviklingsløp, var også andre ting som høyskolestudier som de snakket om på intervjuet.”* Dersom arbeidsgiver ikke overholder betingelsene i den psykologiske kontrakten, kan det resultere i skade på forholdet mellom partene Rousseau (1989), og svekket motivasjon (Schein & Fosheim, 1980).

Jobbsikkerhet, i en eller annen grad, var et element i den psykologiske kontrakten hos flere av informantene. Disse forventningene var basert på blant annet inntrykk av oljenæringen var stabil så vel som lukrativ: *“Jeg har tenkt hele tiden at jeg har en sikker jobb. Bransjen jeg jobber i er viktig og alle vi i Norge tenker jo at olje er viktig.”* Flere hadde en forventning om at de var blitt ansatt i en trygg stilling som ville vare over lengre tid eller til de selv *“valgte å fratre.”* En av informantene beskriver det slik:

“Forventet det ville være en stabil bedrift over lang tid. Trodde det om offshore markedet siden det har jo alltid vært det. Har ikke følt at jeg har vært i veldig risikosone. Denne siste prosessen er en av flere. Men siden jeg inntjener tre ganger lønnen min til bedriften, og vel så det, så har jeg ikke vært i risikozonen Man kutter jo ikke av greinen man sitter på.”

Informanten føler seg trygg med oversikt over sin egen situasjon og har en klar forventning og tillit til at ledelsen ikke vil kutte en stilling som tjener penger for virksomheten.

Jobbsikkerhet har vist seg å være en integrert del av arbeidsforholdet, med stor betydning for den psykologiske kontrakt (Arshad og Sparrow, 2010), og det kan derfor tenkes at mangel på overholdelse av denne forpliktelsen fra arbeidsgivers side kan ha stor betydning for en eventuell opplevelse av brudd. Dette vil diskuteres nærmere i seksjon 5.3.

Flere av informantene hadde forventninger om å kunne tilpasse deres jobbdesign med individuelle avtaler, eller I-deals. Disse I-deals forventningene inkluderte fleksibilitet fra

arbeidsgiver og hjemmekontor, hvilket er i trå med det Prajya et al. (2014) beskriver som mulige forhandlingsområder. Det var likevel ikke like viktig for alle å kunne forhandle frem egne avtaler. Medarbeidere med en livssituasjon med høy forsørgerbyrde var mer opptatt av dette enn medarbeidere uten spesielle behov. Den ene informantene sier eksempelvis: *”Sånn som med sykt barn så har jeg kunnet avtale å ha hjemmekontor. Aldri vært noe problem å kunne komme sent på jobb og gå tidligere”*. Derfor ser vi at I-deals kan være en viktig del av den psykologiske kontrakt for noen, mens det er andre ting som er viktigere for andre.: *”Hadde ikke så mange forventninger til å kunne lage egne avtaler, har ikke barn og rammene mine er ikke så strukturerte. Det er ikke de tingene som er viktige for meg”*.

Flere av informantene hadde forventninger relatert til oppfølging og tilbakemelding fra leder. Noen hadde forventninger om en leder som utfordret, mens andre hadde forventninger om en nær relasjon til sin leder. En av informantene forteller:

”Det som var positivt var at første sjef hadde veldig stor tiltro i den forstand at han ikke trengte forståelse for det vi gjorde. Dersom vi sa at slik er det, så var det godt nok for han. Det ble mer utfordrende etter hvert med nye ledere. Da hadde vi ikke den tilliten. Alt skulle gå ned i detaljer.”

Dette er et godt eksempel på en forventning som skapes basert på noen som skjer innledningsvis, en leder med tiltro, og er med på å skape den psykologiske kontrakten. Men hva tenker de ansatte, med hensyn på imøtekommelse av slike forventninger, når en nedbemanningsprosess fører til endring i leder? Et annet eksempel på dette er informantene som sier:

”Det skapte en del forventninger når jeg begynte at det kom en haug med frynsegoder, arrangement, flaske vin til påske, etc. Ble ekstremt glad for dette selv om jeg hadde hørt at det var litt sånn i olja. Ble overrasket over hvor mye det var, og det var ekstremt mye av det. Det var tider der vi hadde så mye å gjøre og alle stod på og jobbet ekstra. Dette ble påskjønet. Det var veldig motiverende.”

Dette viser igjen at informanten kom inn med visse forventninger basert på rykter, eller omdømme, og at virksomheten påskjønnet hardt arbeid, som bidrar til å skape forventninger rundt dette.

Forventningene som informantene hadde før nedbemanningsprosessen forteller noe om hvilke elementer som utgjorde den psykologiske kontrakten. Flere av disse elementene er i tråd med det tidligere studier har identifisert som elementer i den psykologiske kontrakt, spesielt elementer som jobbsikkerhet, trening, utvikling, støtte, tilbakemelding, og lønn (Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994; Turnley & Feldman, 1998; Rosseau, 1990; og Robinson & Rosseau, 1994). De fleste av de identifiserte elementene kan beskrives som ikke-valutariske transaksjoner, mens både lønn og utvikling kan beskrives som å være valutariske transaksjoner. Det kan argumenteres for at den psykologiske kontrakten informantene har med virksomheten er relasjonsbasert. Det vil si en kontrakt som blant annet er av udefinert varighet, med et høyt nivå av medlems- og affektivt engasjement, og med både valutariske og ikke-valutariske transaksjoner Rousseau (1990, p. 391).

5.2 Hva skjedde i nedbemanningsprosessen, hvordan ble den gjennomført?

I teorien er det beskrevet at en nedbemanning er en endring og dermed vil informasjonen til de ansatte i bedriften angående nedbemanning være å kommunisere et endringsbudskap. I noen bedrifter er dette en del av strategien og det er ikke tilfeldig hva og hvordan en leder skal kommunisere et slikt budskap for at endringen skal være så vellykket som mulig ved å skape aksept og forpliktelse hos de ansatte (Olsen, 2014).

I beskrivelsen av Konsulenten AS har HR-leder forklart at virksomheten hadde lagt ned et stort forarbeid før selve nedbemanningsprosessen begynte. Det ble laget egne presentasjoner som de kalte “økonomisk robusthet for Konsulenten AS”. Presentasjonene som skulle fremlegges på allmøtene rundt omkring på lokasjonene ble laget fra sentralt hold på forhånd. Sentral ledelse i Konsulenten AS har her i tråd med teorien til Olsen (2014) forberedt endringsbudskapet som de lokale lederne skulle presentere for sine medarbeidere. Det kom frem av intervjuene at som en del av denne informasjonen var det et savn at det manglet informasjon om selve prosessen:

“Jeg kunne tenkt meg å få litt kompetanse på prosessen, paragrafmøter, tillitsmannsapparatet ... Det skulle vært en del av informasjonspakken. Hva sier

loven, tegnet prosessen for folk. Folk kan det ikke. Hvis du ikke kan kommunisere resultat er det en god idé å kommunisere prosess!”.

Det kan se ut som budskapet om at det haster ikke har blitt gitt, eller blitt mottatt: *“Det som skapte støy var tidsfristen var knapp. Korte og intense drøftinger før utvelgelse, kun 14 dager.”* Dette henger også sammen med forståelse for selve prosessen og Konsulenten AS sitt rasjonale for å gjennomføre den i det tempo og med de stegene som ble utført ikke ble forstått av medarbeiderne.

Det kan se ut som det råder en oppfatning av at ansiennitet er det som skal bestemme hvem som skal ut, mens loven åpner for å legge andre kriterier til grunn for utvelgelse. Konsulenten AS hadde også valgt å benytte kompetanse som det kriteriet de så på først. Det kan synes som det er lurt å formidle rasjonale for disse beslutningene for å unngå streke reaksjoner som *“...her var det folk som hadde vært her i 10-15-20 år som ble sagt opp. Det var sjokkerende”*. Informasjon om selve prosessen og bakgrunn for stegene i gjennomføringen, som diskutert over, kunne muligens gjort at alle hadde samme referansepunkt tatt vekk støy som kommer på bakgrunn av uvitenhet.

Men etablering av budskapet er ikke alene nok for at endringsprosessen skal være vellykket med tanke på trivsel og jobbtilfredshet hos de ansatte. I følge Yukl (2013) og Kotter (2007) er det en del moment i prosessen som må være på plass for at endringen, som i dette tilfellet er nedbemanningen, skal kunne gjennomføres med suksess. Først bør det etableres en forståelse for at nedbemanningen er nødvendig, samt en opplevelse av at det haster. Informantene sier uten unntak at de har forståelse for at en nedbemanning var nødvendig, men det kommer frem innsigelser på hvor kuttene ble tatt og hvilke grep som er gjort. For eksempel ble det nevnt at kuttene ble opplevd å bli tatt blant de som er direkte ut mot kundene, i stedet for i ledelse som eksempelvis blir uttrykt gjennom *“mener det skulle vært kuttet litt mer fra de som ikke tjener penger versus de som tjener penger”*. Det kom også frem i intervjuene at det var et ønske om at det skulle vært nedbemannet med hele stillinger og ikke redusert stillingene til de som er igjen. Dette fordi da er du verken fugl eller fisk, ikke arbeidsledig og ikke i full jobb som medarbeiderne hadde som forutsetning når de startet hos Konsulenten AS. En av informantene beskriver dette slik:

”Det er fordeler og ulemper at vi har redusert til deltidsstillinger. Dette burde vært fulgt opp. Ingen ønsket å ha redusert stilling slik at konsekvensen blir jo at en er på utkikk etter andre ting som gir mer trygghet og sikkerhet. Spesielt de som går i 50% har ekstra motivasjon i å skaffe seg noe fast. Det gjør noe med motivasjon i forhold til hva fremtiden din er. Det gjør noe med dedikasjon og forpliktelser”.

Fordelene med endringen må også kommuniseres tydelig (Melberg & Mikkelsen, 2014). Budskapet om at bedriften må få ned kostnadene for å overleve har kommet igjennom til de ansatte og blir akseptert. Men budskapet om at det er en fordel for virksomheten og ha flere deltidsstillinger for da vil de faste kostnadene gå ned, og resterende ledig kapasitet hos den enkelte kunne leies inn som variabel kostnad etter bedriftens behov, har ikke blitt akseptert som fordel på samme måte hos de ansatte. I tillegg opplevde de mangel på informasjon rundt det som handlet om redusert stilling uttrykt gjennom for eksempel:

”Uenig i grepene som er gjort. Ingen informasjon om praktiske ting som er konsekvens av for eksempel redusert stilling.” Og “ Hva skjer med de som har redusert stilling? Hva skjer hvis de slutter, vil de andre da bli justert opp i stilling? Ingen informasjon om dette. Skulle hatt noe informasjon om framtidsutsikter/scenarier slik at en kan ta stilling til det. Informasjon om strategi om innleie/fast ansatte osv. Men dette er farlige spørsmål på grunn av at de kan få konsekvenser som oppsigelser.”

Å kommunisere på en god måte gjennom nedbemanningen er en kritisk faktor for å bygge relasjoner mellom lederne og de ansatte som bygger opp om entusiasme, lojalitet og tillit til organisasjonen (Mishra et al., 2009). Hvis man ikke får med informasjon rundt disse tingene, kan det se ut som det har innvirkning på konsekvenser ved brudd som blir diskutert nærmere i kapittel 5.4.

Det bør identifiseres hvem som er tilhengere, motstandere og grunner for motstand mot endringen gjennom interne kartlegginger (Melberg & Mikkelsen, 2014). Det kommer ikke frem i intervjuene om ledelsen har gjennomført en slik kartlegging, men det ble identifisert

motstand mot deler av måten gjennomføringen av nedbemanningen ble utført på. Spesielt var det motstand mot å gå til oppsigelse av deler av stillinger, men også at det ble oppfattet at det var uforholdsmessig mange som jobber direkte mot kundene som måtte gå.

Hvis motstanderne til endringen eller gjennomføringen sitter i nøkkelposisjoner, må leder jobbe for å få disse med på laget (Yukl, 2013), og gi dem myndighet og makt til å lede endringen og oppmuntre dem til å arbeide sammen som et lag (Kotter, 2007). Ledelsen sier at de lokale lederne fikk jobbe selvstendig med sine avdelinger for å se hvem de kunne nedbemanne, og de kunne komme med forslag til gjennomføringen. Men det ble lagt sterke føringer for at de måtte gå til nedbemanning av deler av stillinger, og ikke kun hele stillinger.

Det kom frem at det hadde vært motstand mot noen av beslutningene som var tatt eksempelvis kom det frem at:

”Lokal ledelse hadde medvirkning, men det var føring på at en skulle over på mer deltidsstillinger” og “ting ble trådt gjennom uten diskusjon. Hvis de ansatte hadde blitt involvert i større grad hadde opplevelsen vært bedre både for de ansatte og de som skulle gjennomføre nedbemanningen. De hadde fått større grad av eierskap til prosessen.”

Denne uenigheten i hvordan kuttene skulle tas mellom sentral og lokal ledelse var noe de ansatte hadde plukket opp, og det kunne virke som det var medvirkende til at lokal ledelse hadde større tillit hos de ansatte, mens den sentrale ledelsen ble “syndebukken” med svekket tillit. Hvis dette hadde vært identifisert og grundig bearbeidet i forkant slik som forfatterne over anbefaler ville man kanskje unngått denne splittelsen og tilliten til selskapet vært større.

Det ble gjennomført medvirkning i henhold det Olsen (2014) beskriver som indirekte medvirkning og dette er oppfattet til å være i henhold til Arbeidsmiljølovens krav. Det ble likevel oppfattet som at medvirkningen ikke var reell. I intervjuene kom det frem at det

“Var ikke en åpen prosess. Ble formelt gjort rett etter hvert, men det var ingen reell medarbeider deltakelse, kun proforma”, “loven prøver nok å oppfordre til dialog, mens det her har vært mer monolog.” “Manglende dialog med fagforeningene, eller i alle fall lite god dialog.” ”Ja, (medvirkning) gjennom VO, men ikke gjennomslag. Ledelsesgruppa hadde bestemt seg uansett så det hadde ingenting å si hva vi kom med”. “Budskapet som jeg skulle overlevere beveger seg fra toppen og ned uten input fra min side, ferdig tygd. Jeg føler beslutninger ble tatt av ledelsen, så skulle man finne argumenter etterpå angående hvem som skulle gå. Det samme gjaldt også oppsigelser av deler av stillinger”.

Som en av informantene sa var denne måten å utøve medvirkning på en *“lojalitets-svekkende og tillits-svekkende prosess”*.

Prosesen med å skape et klima bygget på tillit i en nedbemanningssituasjon avhenger av åpenhet og meningsfulle utvekslinger. Man fremmer transparent kommunikasjon gjennom ærlighet og samarbeid, og ved å fortelle så mye som mulig så snart som mulig. Ledere må finne en måte å kommunisere på som gjør at kommunikasjonen blir toveis og ikke en monolog (Mishra et al., 2009). Teorien sier her at medvirkningen i en nedbemanningsprosess ikke bare må bli en eksersis for å tilfredsstille lovkravene, men det er viktig for den arbeidsstyrken som skal være igjen i virksomheten at de føler at deres synspunkt blir tatt på alvor. Dette kan være med på etablere tillit som virksomheten vil nyte godt av i fremtiden. Flere informanter i Konsulenten AS opplever at medvirkningen som ble utøvd bare var pro forma. Og som en informant sier:

”De viser verken synlighet eller ansvar. Ledelsen ble totalt usynlig. Andre steder har ledelsen kurset seg opp for å kunne gjennomføre nedbemanninger på en god måte. De brukte mye tid på å se den enkelte, se behov, finne løsninger, osv. Savner dette her, synlighet og en god leder. Vi er i en bedriftskulturkrise som er skapt av bedriften selv”.

I tillegg er det eksempler på at enkelte ansatte ikke føler at bedriften har vært helt ærlig, og at kommunikasjonen ikke nødvendigvis har vært transparent gjennom ærlighet og samarbeid slik som Mishra et al. sier (2009):

”Jeg ble fortalt at lederen ville snakke med alle medarbeiderne. Jeg antok at alle ville bli påvirket. Jeg ble fortalt at informasjon ville bli sendt ut til alle. Så ble jeg senere informert om at lønna mi ville bli halvert. Jeg kontaktet leder og sa at jeg hadde forventet en 10% reduksjon og at det ville gjelde alle. Ledelsen ville ikke si noe om hvem som var involvert i prosessen, og alle fikk forskjellige tilbud.”

Det er likevel noen som var fornøyd med den kommunikasjonen de opplevde å ha og informasjonen de har fått: *“Jeg har såpass tett dialog med min leder, så jeg har fått mye informasjon så langt som han har svar”*.

I Konsulenten AS hadde de utarbeidet maler for gjennomføringen av både drøftingssamtaler og informasjonsmøter slik at dette skulle sikres at det ble gjennomført i henholdt til de beslutninger som var tatt i virksomheten, og for å sikre en lik kommunikasjon og behandling av de ansatte. Dette er i tråd med den videre i prosessen til Kotter (2007) og Yukl (2013) sier de at det må utarbeides en veileder for endringen, som er utarbeidet på bakgrunn av visjon og strategi, gir retning for tiltakene og motiverer de ansatte. Det kan likevel se ut som fokuset i stor grad var på selve gjennomføringen av nedbemanningen og de som ble direkte berørt av denne. Det har ikke kommet frem at det ble utarbeidet informasjon og veiledere i samme grad for hvordan endringen vil påvirke de gjenværende ansatte. Det er viktig å sette medarbeiderne i stand til å planlegge og gjennomføre endringen, og forberede dem på hvordan det vil påvirke akkurat dem (Kotter, 2007). Hvis man mister fokuset på hvordan endringsprosessen påvirker de som er igjen i virksomheten kan det få utslag som uttrykt her:

“Sånn som det har vært driftet de siste årene, og folk har gått over til konkurrenter, så syns jeg av og til det er flaut å si at jeg jobber i Konsulenten AS. Jeg personlig er ikke veldig stolt av å si at jeg jobber her” og “når jeg begynte var det med flagget på brystet og folk var stolte av organisasjonen. Det fokuset er nå langt vekk. Jeg tror det kan være kort vei å vekke det til live for det ligger jo der, men noe har gått tapt på grunn av nedbemanning.”

Yukl (2013) sier det er viktig å monitorere fremdriften slik at det er mulig å foreta justeringer underveis. I tillegg må de ansatte må holdes informert om progresjon, og det må demonstreres optimisme og forpliktelse til endringen. Som vi ser hos den siste informanten her så er det håp og mulighet for virksomheten til å “tenne lyset” hos de ansatte igjen. Kotter (2007) sier at man må jobbe med å forankre nye ideer og visjoner inn i bedriftskulturen og at dette kan blant annet gjøres ved å synliggjøre kortsiktige gevinster og løfte frem medarbeidere som fremmer endringen.

Ansatte ønsker ærlig og konsistent informasjon fra lederne sine, men også muligheten til å stille spørsmål, få klarhet i situasjonen og komme med tilbakemeldinger (Mishra et al., 2009). I Konsulenten As har kommunikasjonen gått gjennom de lokale lederne, mens øverste leder har kommunisert på e-post til de ansatte med informasjonsbrev med jevne mellomrom. Denne måten å kommunisere på har blitt oppfattet som å forsterke at det er et gap mellom lokal og sentral ledelse. Siden informasjonsbrevet fra øverste leder ble sendt ut som vedlegg til en e-post utsendt fra en sekretær, ble det ikke oppfattet at det var mulig å ha en toveiskommunikasjon på denne måten.

Det har vært et savn for medarbeiderne at øverste leder ikke har vært personlig rundt og snakket med dem i de lokale avdelingene. Medarbeiderne uttrykker seg slik:

”Nærmeste leder har informert bra og kanskje mer enn det som er lagt til grunn. Jeg føler de har vært buffer mot øverste ledelse”, “Har vært lite informasjon fra øverste ledelse”, ”det burde vært møte der administrerende direktør og HR-sjef kom rundt og delte informasjon på en god måte. Det burde gått ut hyppige e-poster. De som går ut fra administrerende direktør går via sekretær og som vedlegg. Det blir et unødvendig ledd.” “Lite synlig toppleder gjennom prosessen. Har fått kun nødvendig informasjon” og ”Proessen var ikke gjort på en god måte. Kommunikasjonen og måten det var gjort på var veldig forvirrende.”

I tråd med hva teorien sier, ønsker medarbeiderne seg nærhet til leder som de oppfatter sitter med beslutningene, og de ønsker dialog. Ledelsen har forsøkt å nå medarbeiderne via e-post, men i intervjuene kommer det frem at dette oppfattes som distansert. Den beste måten å

kommunisere på er ansikt til ansikt, men må man bruke elektronisk kommunikasjon må man skape en mulighet for dialog i kommunikasjonen (Mishra et al., 2009).

En informasjonsmail sendt via en tredjeperson som vedlegg kan virke hemmende i forhold til den dialogen som Mishra et al., (2009) her beskriver.

Det er ikke vanskelig å se at en nedbemanning er en vanskelig og sårbar endringsprosess. Som diskusjonen her viser kan det se ut som Konsulenten AS har et potensial for forbedring på å gå gjennom alle elementer ved en endringsprosess, også med tanke på de som skal drive virksomheten videre. Funnene tyder på at det kan være viktig at alle ledere, både sentralt og lokalt, har samme eierskap til beslutninger som blir tatt, og at det bør brukes energi fra virksomhetens side for å få alle lederne med seg i rasjonale for beslutningene. Kommunikasjon rundt rasjonale bak beslutninger, informasjon, åpenhet og medvirkning er områder hvor det er vanskelig å tilfredsstille alle, men ifølge denne undersøkelsen vil virksomheten kunne bedre motivasjon og trivsel hvis de viser at de er villige til å strekke seg langt for å vise vilje til å prøve.

5.3 Er den psykologiske kontrakten brutt eller oppfylt?

Nedbemanning kan føre til brudd på den psykologiske kontrakt (George, (2009); Mikkelsen, 2014b, p. 186; Turnley & Feldman (1998) ved å fjerne jobbsikkerhet fra forholdet (Arshad & Sparrow, (2010). Flere av de informantene fra Konsulenten AS hadde en forventning om jobbsikkerhet. Ved å iverksette en nedbemanningsprosess rokket det med jobbsikkerheten og det oppleves som et tillitsbrudd for flere. Noen av informantene retter dette tillitsbruddet spesielt mot øverste ledelse: *“Jeg har ikke tillit til øverste leder”, “Opplever ikke tillitsbrudd fra nærmeste leder, men fra ledelsen sentralt.”* I følge teorien er det hovedsakelig leder som er ansvarlig for å utøve den psykologiske kontrakten ovenfor arbeidstaker (Katrinli et al., 2011), men toppledelsen og HR personell kan også medvirke (Turnley og Feldmann 1999, som sitert i Katrinli et al., 2011). Når det gjelder den generelle opplevelsen av i hvilken grad deres forventninger hadde blitt møtt, var det kun noen få informanter som mente de var blitt møtt “i stor grad” (figur 4.1). Dette er i tråd med ovennevnte teorier om brudd på psykologisk kontrakt som følge av nedbemanning. Tillit er underliggende den psykologiske kontrakt, og ved brudd blir tilliten undergravet (Rousseau, 1989). En gjenganger blant informantene er at de ikke lenger har tillit til øverste ledelse, noe som til en viss grad tilskrives mangel på

synlighet og åpenhet. Dette kommer også klart frem i kapittelet ovenfor, hvor det vises til at informantene savnet en synlig og åpen ledelse gjennom nedbemanningsprosessen.

På den andre side var det informanter som ga uttrykk for at tilliten fortsatt eksisterte. En av informantene følte at nedbemanningen ikke kunne ha vært unngått, og beskriver å ha fått en "realitetssjekk". Andre informanter forteller at tilliten til leder er den samme som før, og at de er takknemlige for å ha en leder hvor de kan få uttrykke sine meninger. En av informantene beskriver det slik: *"Opplevelse av tillitsbrudd har vært todelt, på grunn av jeg hadde ikke vært der jeg er i dag dersom bedriften ikke hadde vært gjennom nedbemanningsprosessen. Er glad for at jeg har vært med på reisen."*

Konsekvensene av brudd på den psykologiske kontrakt diskuteres i påfølgende kapittel.

5.4 Hvilke konsekvenser får ett eventuelt brudd på psykologisk kontrakt for motivasjon og trivsel hos de gjenværende ansatte?

Informantene ble spurt om turnover intensjon og opplevd følelse av tilhørighet til Konsulenten AS. Selv om det ikke kan vises til en klar turnover intensjon blant informantene, er det flere som tydeligvis er preget av nedbemanningsprosessen de har vært gjennom:

"Hadde ikke lokal leder vært så bra og prøvd og vært synlig i prosessene, så hadde jeg nok sluttet. Jeg er her mer på grunn av mellomleder, på tross av prosessen", "Jeg vil ikke ha denne stillingen lenger fordi jeg føler den er veldig sårbar og det er en av de første stillingene som ryker. Jeg opplever mindre arbeidstilfredshet nå og hvis noen kom med en jobb til meg ville jeg definitivt tatt den. Men jeg har sett på andre jobber en god stund nå", "Det er ikke gøy å gå på jobb når andre ikke har det bra. Var inne i desember og laget auto søk på ledige stillinger, men har ikke åpnet den etter februar. De som mistet jobben da, det preget meg veldig mye."

Dette er i trå med teori som sier at brudd på den psykologiske kontrakt kan føre til redusert jobbtillfredshet, lojalitet, og tillit, samt turnover intensjon turnover (Robinson & Rousseau, 1994) George, (2009); Turnley & Feldman, (1998)). Men det var også informanter som ikke hadde noen klar turnoverintensjon, og som fortalte at de ikke ønsket å bytte jobb:

”Jeg har jo virkelig ikke lyst å slutte fordi at jeg har oppgaver nå som jeg synes er veldig gøy. Har fått et løft på kompetanse. Ville nok vært med videre selv om tidene ble bedre”, ”Jeg har ikke lyst å bytte jobb på grunn av fleksibiliteten jeg har her. Men jeg kikker, det gjør jeg. Jeg er i en jobb der en blir for gammel. Hvis du ikke utvikler deg videre får du deg ikke ny jobb. Hvis bedriften ikke begynner å videreutvikle meg så vil jeg se meg nødt til å finne ny jobb.”

Flere informanter ga uttrykk for redusert grad av tilhørighet ovenfor virksomheten:

“Sånn som det har vært driftet de siste årene, og folk har gått over til konkurrenter, så synes jeg av og til det er flaut å si at jeg jobber i Konsulenten AS. Jeg personlig er ikke veldig stolt av å si at jeg jobber her”, “Når jeg begynte var det med flagget på brystet og folk var stolte av organisasjonen. Det fokuset er nå langt vekke. Jeg tror det kan være kort vei å vekke det til live for det ligger jo der, men noe har gått tapt på grunn av nedbemanning.”

I selvdetermineringsteorien ses autonomi, kompetanse og tilhørighet på ”som forutsetninger for vekst og utvikling og derfor også for motivasjon og er basert på menneskers behov for å føle seg kompetente og selvregulerte i sitt arbeid for å tilpasse seg kravene fra omgivelsene” (Mikkelsen, 2014c, p. 34). Ut ifra dette perspektivet ser det ut som denne svekkelsen av tilhørighet kan ha fått negative konsekvenser for motivasjon hos enkelte medarbeidere i Konsulenten AS.

Noen av informantene mener at reduksjon i stillingsprosjenter har hatt en stor effekt på virksomheten, og en forteller om forventninger om ”å være en produksjonssjel i kjeden”. På den andre siden er det noen informanter som er litt mer optimistiske og positive til arbeidsgiver med utsagn som:

”Jeg er like stolt av Konsulenten AS. Det er ikke Konsulenten AS som har snublet, det er markedet. Vi er skikkelig gode og jeg er skikkelig stolt av mine kollegaer. Kanskje enda mer nå for vi står på!”, ”Jeg kjenner at jeg er like stolt av å jobbe her som jeg

har vært hele tiden.”

Det er vanskelig å bekrefte eller avkrefte teorier om turnoverintensjon som et resultat av brudd ut fra innsamlet data. Informantene var todelte, både med hensyn på turnoverintensjon og tilhørighet. Men det kommer klart frem at flere av informantene går rundt med tanker og refleksjoner om å bytte jobb, og at flere opplever en redusert grad av tilhørighet på grunn av det de har vært gjennom.

Videre forteller flere av informantene at de har et større behov for trygghet etter nedbemanningsprosessen de har vært gjennom. Noen av de som har fått stillingen sin redusert føler seg spesielt utsatt, og noen har til og med endret sin atferd på jobb i et forsøk på å beskytte stillingen sin: *”Jeg prøver å holde meg mer ute av søkelyset nå. Før var jeg mer vokal, og forsøkte å bli involvert. Nå holder jeg meg for meg selv.”* Det kan virke som om det finnes en stor grad av usikkerhet og ambivalens blant de gjenværende ansatte. De er glade for å ha overlevd prosessen og føler seg litt trygge, samtidig so de også føler seg litt utrygge:

”Jeg føler meg ganske sårbar nå fordi de har prøvd seg på meg før og kan sannsynligvis gjøre det igjen. Samtidig tenker jeg at siden jeg har vært gjennom det en gang så vil de kanskje la meg være. Jeg føler meg litt mer sikker fordi jeg ble påvirket første gang og det ville virke veldig urettferdig, ikke at det betyr så mye, men det ville virke veldig urettferdig dersom de begynte en ny prosess.”

Behov for større trygghet må også ses opp mot livssituasjonen til den enkelte. En ansatt uten forsørgeransvar og gjeld vil kanskje oppleve et mindre behov for trygghet enn en ansatt med stor forsørgerbyrde. Slik sett i forhold til Maslows (1970) teori om at basale behov må være dekket før man føler behov for selvrealisering og andre behov lengre opp i hierarkiet, vil det være påvirket av livssituasjon hvordan den enkelte vurderer dette for seg selv. En av informantene beskriver det på følgende måte: *”Behov er å betale husleien min tidsnok, og den er møtt. Hadde jo håpet å komme til et punkt der jeg kunne kjøpt meg en egen leilighet. Sånn som det ser ut i dag er det et behov jeg har lagt i fra meg.”* En annen informant har et enerledes utgangspunkt: *”Jeg føler meg utrolig heldig som har jobb og jeg har et utrolig press på meg for å sikre at jeg har en jobb og at jeg gjør det bra. Jeg er forsørger og har hus.”* Videre kan også informantenes vurdering av egen ansattbarhet påvirke deres

trygghetsbehov. Personer som mener de lett kan finne en ny stilling i en annen virksomhet vil kanskje ha et mer avslappet forhold til en usikker jobbfremtid i virksomheten: *”Jeg kan jobbe bransjeuavhengig, så tror jeg har større sjanse enn de som har spesifikk kompetanse. ”Men en person som vurderer sin egen ansettbarhet som lav vil kanskje ha et større behov for trygghet: ”På noen måter tenker jeg at det kan være vanskelig å finne jobb. Og det er fordi jeg ser at andre fortsatt ikke har fått ny jobb. I den alderen jeg er nå går det kanskje greit, men om 5-10 år er det kanskje ikke så lett. Folk er jo ofte skeptisk til alder.”*

Informantene ble spurt om de opplevde at arbeidsmiljøet hadde endret seg. Det var flere som opplevde en negativ endring. Flere av informantene beskriver et endret arbeidsmiljø hvor ansatte tenker mer på seg selv:

”Når jeg begynte var vi mer som en sammensveiset familie, var utrolig tett. Helt spesielt arbeidsmiljøet, men som har blitt gradvis endret på grunn av utskifting, høy turnover på grunn av lønnsvilkår, utviklingsmuligheter har ikke blitt som en ønsket, og vi har dermed blitt en god opplæringsbedrift for andre virksomheter (høy turnover). Folk er mer opptatt nå av å mele sin egen kake. Har ikke alltid ryggdekning fra bedriften til å gi den kvaliteten som vi ønsker å gi fra oss. Folk er ikke så lojale for andre sine behov. Spisse albuer. Meg selv først. Hadde folk blitt sett på en annen måte kunne samholdet vært bedre.”

”Har jo merket at det som jeg har tenkt var vennlige spørsmål var jo ikke det. Det var mer for å finne ut hva de kan ta av mine arbeidsoppgaver.”

”Mange som rett og slett ikke deler tips med sine kollegaer fordi de skal være bedre. Vi var jo anerkjent for å være gode og nå har veldig av de ansatte som vi har mistet gått over til konkurrenter, som igjen har gjort at vi taper arbeid. Folk er ikke så vennlige med hverandre, de er ikke så behjelpelige med hverandre.”

En annen informant beskriver et arbeidsmiljø preget av at noen kollegaer har fått redusert stilling:

”Fælt å si at jeg har det bra når andre ikke har det, men en av mine kollegaer har gått ned 50% og sliter med det. Og det er ikke gøy å gå på jobb når andre ikke har det bra. Skaper ulik jobbtilfredshet som kolliderer litt i hverandre. Mens kollega sitter og bekymrer seg hver dag for økonomien sin, så skal jeg gå rundt å være glad og kan ta en dag fri og sånt. Men samtidig støtter jeg ledelsen i å gjøre det slik fordi det er veldig smart hvis en tenker økonomi og sånne ting.”

Arbeid er en emosjonell opplevelse (Dehlet og Welsh,1990, som sitert i Sekerka & Fredrickson, 2010, p. 81), og informantenes beskrivelser av hvordan de opplever arbeidsmiljøet kan tyde på en del negative følelser. I motsetning til positive følelser, bidrar ikke negative følelser til for eksempel økt fleksibilitet og innovasjon (Higgs, 2010, p. 75). Det kan tyde på at ansatte hos Konsulenten AS har fått litt spisse albuer og er mer opptatt av å male sin egen kake: *”Veldig lett å se at folk faktisk prøver å gjøre seg uerstattelig. Folk sitter og sparer på sine egne kunnskaper og egne ferdigheter istedenfor å dele med sine kollegaer og øke effektiviteten og sånne ting.”*

Informantene ble spurt om nedbemanningsprosessens konsekvenser for arbeidsbelastning og ekstrarolleatferd. Flere av informantene opplever arbeidsbelastningen deres har økt i etterkant av nedbemanningen. Noen beskriver en arbeidsdag med økt press, og andre opplever at de ikke får utviklet seg videre på grunn av arbeidsbelastningen. Flere forteller at de har fått arbeidsoppgaver som de ikke hadde tidligere:

”Gjør veldig mange ting som jeg ikke trodde jeg skulle gjøre når jeg begynte. Blir bedt om å gjøre ting som er utenfor mitt område, men jeg kan det jo og derfor gjør jeg det for da sparer vi også penger. Men det har ikke med nedbemanningen å gjøre. Så har flere oppdaget at jeg kan ting som vi før har betalt eksterne for å gjøre. Er ikke oppgaver jeg har fått fordi andre har sluttet, men en konsekvens av markedet. Må se hva vi egentlig bruker ressursene på.”

”Ja, de fleste tror at vi har mindre å gjøre, men vi har måttet gjøre en god del endringer på grunn av at bedriften endrer seg. Jobben er like stor og i mange tilfeller enda større. Har fått mer i fanget. De endringene som har skjedd med de siste nedbemanningene krever at en del prosesser endres for at vi skal klare å være like produktive, men det forstår ikke bedriften.”

For flere av informantene har nedbemanningsprosessen resultert i redusert villighet til ekstrarolleatferd.

”Ja, definitivt fått konsekvenser for hvordan jeg tenker rundt det å ta på meg ekstra oppgaver. Jeg må prioritere min jobb først. Har ikke så veldig lyst til å gjøre ting som er utenfor min arbeidsbeskrivelse. Du får ikke annerkjennelse for det.”

Det kan diskuteres hvor vidt redusert ekstrarolleatferd er en konsekvens av brudd på den psykologiske kontrakt, redusert stilling, eller økt arbeidsbelastning, men det er klart at noen av informantene har et bevisst forhold til dette og ikke ønsker å ta på seg oppgaver utenfor eget arbeidsområde da de for eksempel ønsker å skjerme sin egen inntjening. Ekstrarolleatferd bidrar til å smøre det sosiale maskineriet i virksomheten, (Bateman & Organ, 1983, pp. 588-589) og det er en viktig faktor at medarbeidere påtar seg alle de små oppgavene som ikke nødvendigvis er dekket opp av stillingsbeskrivelser. Andre informanter har et annet syn på dette og påtar seg gjerne ekstraoppgaver for å hjelpe til: ”Jeg føler at når vi har blitt redusert antall ansatte så må en være med å ta et tak og gjøre ting som ikke står i stillingsbeskrivelse.” Virksomheter bruker sine menneskelige ressurser for å oppnå sine mål (Mikkelsen, 2014b), så her burde kanskje Konsulenten AS ha sett på hvilke mål som ville vært hensiktsmessig å sette, både for virksomheten i sin helhet og personlige mål, for å fremme engasjement hos de ansatte. En virksomhets mål er mest hensiktsmessige når den ansatte er føler forpliktelse og engasjement til målene. I tider med høyt kostnadspress på bedriften kan de ansatte oppleve at målene som blir satt blir meningsløs høye på det de skal prestere (Mikkelsen, 2014c).

Informantene ble spurt om hvor vidt individuelle avtaler, I-deals, hadde blitt påvirket av nedbemanningen. Teorien sier at jo mer verdsatt arbeideren er dess mer fleksible akseptsoner nyter de godt av (Rousseau, Ho og Greenberg, 2006, som sitert i Mikkelsen & Laudal, 2014b, pp. 78-110). Resultatene viser at nedbemanningen ikke har fått store konsekvenser for muligheten til å lage egne avtaler, bortsett fra avtaler som medfører ekstra kostnader. Resultatene viser også at flere av informantene har et godt forhold til sin nærmeste leder, og det at de har klart å beholde slike avtaler kan være et resultat av dette nære forholdet.

Områder det forhandles om kan være arbeidstid, arbeidssted, oppgaver og karrierevei. Dette er en fordel for arbeidstaker i form av at jobben blir mer tilpasset livstil, verdier og behov for den enkelte og for arbeidsgiver i form av økt jobbengasjement og mindre fravær (Prajya et al., 2014). I I-deals kommer initiativet til jobbendringen fra arbeidstaker mens autorisasjonen kommer fra arbeidsgiver (Mikkelsen, 2014d). Arbeidsgivere går med på I-deals fordi de ønsker å vise at de verdsetter og ønsker å beholde verdifulle medarbeidere (Rousseu, 2005, som sitert i Mikkelsen & Laudal, 2014b).

Oppsummert kan en si at nedbemanningsprosessen har ført med seg konsekvenser som opplevelse av tillitsbrudd, turnoverintensjon, redusert tilhørighet, økt trygghetsbehov, negative følelser med hensyn på arbeidsmiljø, økt arbeidsbelastning, og redusert ekstrarolleatferd. Det er ikke dermed sagt at dette er representativt for alle gjenværende ansatte, men virksomheten vil uansett kunne dra nytte av tiltak som fokuserer på positiv organisasjonspsykologi, altså det å legge til rette for at de positive trekkene ved Konsulenten AS kommer frem. På denne måten kan ansatte få gode følelser og få utvikle sitt fulle potensial, og dermed bidra til gode resultater for virksomheten (Linley et al., 2010). Selv om det var en stor grad av opplevd tillitsbrudd blant informantene, er det ikke slik at den psykologiske kontrakten er brutt for alltid. Den psykologiske kontrakten lages ikke bare en gang, men endres over tid (Rousseau og Parks 1993, som sitert i Robinson & Rousseau, 1994). De ansatte vil danne nye psykologiske kontrakter med arbeidsgiver, og virksomheten kan lære av tidligere erfaringer og dermed dempe de negative konsekvensene av en eventuell fremtidig endring.

5.5 På hvilken måte påvirker relasjonen mellom leder-ansatt opplevelsen av brudd/oppfyllelse av den psykologiske kontrakt og eventuelt konsekvenser av dette?

Ved bruk av Graen og Uhl-Bien (Graen & Uhl-Bien, 1995) sitt LMX-7 spørreskjema fikk vi en oversikt over informantenes (medarbeiderne) egen vurdering av leder-ansatt relasjonen. Ved så å sammenligne dette med de samme informantenes opplevelse av grad av brudd, eller grad av imøtekommelse av forventninger, ønsket vi å kunne si noe om hvor vidt LMX kvaliteten har noe å si for nivået av opplevd brudd på den psykologiske kontrakten.

Resultatene for LMX-kvalitet varierte fra “moderat” til “veldig høy”, mens opplevd grad av imøtekommelse av forventninger varierte fra “ikke i det hele tatt” til “i stor grad”.. Det er vanskelig å konkludere noe om hvor vidt dette støtter opp om Erdogan et al., (2004) og Turnley og Feldmann (1998) sin anbefaling om å bygge stabile relasjoner som en buffer mot brudd. Videre forteller resultatene for LMX-kvalitet og opplevd tillitsbrudd bare halve historien. LMX-7 spørreskjemaet dreiet seg om relasjon med nærmeste leder, men som diskutert i kapittel 5.2 og 5.3 opplevde flere av informantene tillitsbrudd i forhold til sentral ledelse. Dette kan tyde på at informantene opplever en instruerende type ledelse fra sentralt hold, mens de fra nærmeste leder opplever det mer i tråd med det Dansereau (1975) beskriver som leadership. Noen av informantene beskriver det slik at de ikke har en turnoverintensjon på grunn av sin nærmeste leder og på tross av prosessen. Det er i tråd med det Gerstner og Day (1997) beskriver, hvor en høy LMX kan være en buffer mot konsekvenser som turnoverintensjon.

Både Restubog, Bordia, Tang og Krebs (2010) og Katrinli et al. (2011) viser til at hos ansatte med høy LMX-kvalitet, reduserer de ansatte ekstrarolleatferd når nivået på psykologisk kontraktsbrudd økte. Selv om flere informantene beskrev en redusert villighet til å påta seg arbeidsoppgaver uten for sitt arbeidsområde, var det vanskelig å se om det var en korrelasjon mellom høy LMX-kvalitet og redusert ekstrarolleatferd. Dette skyldes blant annet den metodiske tilnærmingen og begrenset empiri. For å kunne konkludere noe om en eventuell korrelasjon mellom LMX-kvalitet, opplevelsen av psykologisk kontraktbrudd, og konsekvens for ekstrarolleatferd, vil det være behov for å utvide datautvalget samt vurdere om en kvantitativ tilnærming ville være bedre egnet.

5.6 Hva har blitt gjort for å opprettholde trivsel og motivasjon?

Gjennom intervjuene kommer det frem at det ikke har vært et særlig fokus fra Konsulenten AS på de gjenværende i forhold til trivsel og motivasjon. Lederne sier det er eventuelt de som må følge opp de ansatte, men at de ikke har hatt spesielle tiltak rettet mot utfordringer som kan oppstå rundt synkende trivsel og motivasjon hos de som er igjen utover at det er de som eventuelt må følge dem opp. Informant sier at *”prosessen har vært tillits-svekkende og lojalitets-svekkende.”* Studier viser at brudd på den psykologiske kontrakt kan oppleves som svik og kan resultere i redusert tilfredshet og tillit, samt reduserte intensjoner om å forbli hos arbeidsgiver så vel som faktisk *turnover* (Robinson & Rousseau, 1994). Det er ikke vanskelig å forstå at en nedbemanning er en krise for de som går gjennom den, og at det vil være

mange vanskelige følelser for den enkelte å håndtere uansett hvor mye bedriften fokuserer på å gjøre prosessen så skånsom som mulig. Samtidig ser det ikke ut til at Konsulenten AS har hatt øyne opp for å sette inn tiltak som ville dempe opplevd grad av brudd. Turnley & Feldman (1998) har noen råd for hvordan bedriften kan gå frem for å dempe grad av opplevd brudd på den psykologiske kontrakten. Det første rådet er at bedriften må være med konservative i hva de lover de nyansatte. Det å si til en som har fått fast jobb i Norge at det er en viss risiko for at de vil bli nedbemannet i det du tilbys jobb, er trolig veldig uvanlig. Arbeidstakere baserer huslån og livet sitt på den inntekten de får gjennom sitt faste arbeid og det er også etter intensjonene i norsk arbeidslivspolitikken meningen at du skal kunne stole på at du har en trygg jobb som fast ansatt. Likevel viser denne oppgaven at medarbeiderne forstår at det er ytre omstendigheter som fører til at virksomheten må nedbemanne, og dette blir akseptert av de som er igjen i virksomheten. Alle informantene, også de som er direkte berørt gjennom å ha fått redusert sin stilling sier de har forståelse for at virksomheten måtte nedbemanne.

Det neste rådet er at man skal forklare med forsiktighet og ærlighet hvilke eksterne krefter som tvinger virksomheten til å endre avtalen. Dette har bedriften på bakgrunn av aksept om at det må de nedbemanne klart å få til.

I det tredje rådet sier Turnley og Feldman (1998) at de må kommunisere med de ansatte vedrørende omfanget av endringene til den psykologiske kontrakten, og tidsrammen for restaurasjon av brudd. De færreste går vel rundt og tenker at de nå har et brudd på den psykologiske kontrakt. Derfor betyr dette i praksis at virksomheten må ha et reflektert forhold til hva slags forventninger de ansatte har til dem, og være bevisst når de bryter disse forventningene. Her ser det ut som virksomheten har fokusert på at endringen har, som har vært den konkrete nedbemanningen, og ikke tatt inn over seg de ulike formene for brudd i forventninger de som er igjen opplever. De kunne tilnærmet seg de ulike medarbeiderne ved å adressere disse sakene og hva det betyr for den enkelte. Dette er eksempelvis etterlyst som vist tidligere hos de som har fått stillingene sine redusert. Men også de som opplever at de får oppgavene sine kartlagt av medarbeidere og andre former for utfordringer som virksomheten kan hjelpe til å synliggjøre, og kommunisere rundt.

I disse tider kan de fleste ledere ikke love at dette var siste runde med nedbemanning. Men ved å kommunisere sine intensjoner og beslutningsgrunnlag fortløpende, kunne det kanskje

hjelpen den enkelte i å føle seg inkludert. Det å gi informasjon om at man ikke har mer informasjon, er også informasjon.

I det fjerde rådet vises det til at prosessen må være rettferdig. I organisatorisk rettferdighet er det tre former for rettferdighet. *Distributiv rettferdighet* som sier noe om hvordan de ansatte opplever at belønning er fordelt, *prosedyrerttferdighet* som er oppfattelsen av prosessen som leder frem til en gitt fordeling og *samhandlingsrettferdighet* (Mikkelsen, 2014c, pp. 67-68) som kan defineres som medarbeiderens opplevelse av å bli behandlet med verdighet og respekt av lederen. I en nedbemanning er det viktig, også ifølge loven, at kriteriene er lik for alle, altså en prosedyrerttferdighet (Mikkelsen, 2014c). Opplevelsen blant de ansatte er her ulik. Noen oppfatter det som urettferdig at de som har vært lenge må før noen som har vært kortere:

”I denne runden her var det folk som hadde vært her i 10-15-20 år som ble sagt opp. Det var sjokkerende. For meg så har det i denne runden vært valg som virker urettferdig, hvis du tenker på ansiennitet da.”

Det er ikke anvendelsen av kriteriet som her blir kritisert, men at dette kriteriet kommer bak kompetanse. Opplevelsen til informantene viser at det må brukes mye tid på å forklare prosessen og hvorfor kriteriene er som de er. I forhold til distributiv rettferdighet er det satt inn et tiltak hvor det skal være en rettferdig fordeling av arbeid for de som har fått redusert sin stilling. Det er laget kompetansematriser og en oversikt over hvem som har fått jobbe ekstra slik at dette skal oppleves rettferdig for alle. I forhold til samhandlingsrettferdighet så var det som tidligere diskutert noen som fikk ulik behandling som opplevdes som urettferdig:

”Jeg antok at alle ville bli påvirket. Jeg ble fortalt at informasjon ville bli sendt ut til alle. Så ble jeg senere informert om at lønna mi ville bli halvert. Jeg kontaktet leder og sa at jeg hadde forventet en 10% reduksjon og at det ville gjelde alle. Ledelsen ville ikke si noe om hvem som var involvert i prosessen, og alle fikk forskjellige tilbud. Det var veldig trist fordi det gikk fra “kan du hjelpe oss” til “du er i et § 15-1

drøftelsesmøte. De har skuffet meg, men det er flere som har blitt rammet mer enn meg.”

I en stor organisasjon med flere avdelinger og mange ledere kan det være vanskelig å ha oversikt over hva de andre har gjort. Derfor kan det synes som viktig å lage retningslinjer for hvordan de ulike tilfellene skal behandles slik at man ivaretar den organisatoriske rettferdigheten. Selv om Konsulent AS som vist har satt inn tiltak for å få dette til på enkelte områder, har de “mistet” ballen som eksempelet over viser.

Det femte rådet er at man ikke skal mikrostyle de ansatte. Her er det delte erfaringer mellom informantene. Noen opplever at nedbemanningen har direkte ført til at de har fått større ansvar og flere interessante oppgaver enn de hadde før nedbemanningen, mens andre opplever at prosessen har ført til at beslutninger som innvirker på deres autonomi er mer sentralt styrt nå enn før. Selv om opplevelsen til informantene er mindre selvstyre, så er det ikke sikkert at dette kun skyldes nedbemanningsprosessen, men kan være resultat av et lengre strategisk løp.

“Når jeg begynte var vi veldig selvstendige. Kort vei til problemløsning. Opplevde at det var kort vei mellom oss og kunden selv om vi hadde mange sentre. Mer selvråderett og stort eierskap til en god del ting. Dette har blitt desentralisert opp gjennom tidene.”

Det siste rådet er at man skal bygge stabile relasjoner blant ansatte og ledere slik at dette blir en buffer mot de negative virkningene av brudd på psykologisk kontrakt. Som tidligere diskutert er det flere gode relasjoner med sin nærmeste leder uten at dette hindrer opplevd grad av brudd. Det kan synes som Yukls (2013) råd om å få mellomlederne til å være samstemt med øverste ledelse er smart i så henseende.

Oppfattelsen som lederne har av å ha gitt støtte og for medarbeiderne å mottatt støtte stemmer overens fra informantenes side, at det ikke har vært noen særskilte tiltak for dette formålet. Det har vært et generelt tiltak at medarbeiderne kan gå til sin leder hvis det skulle være noe.

Samtidig har det vært godt mottatt at den enkelte har kunne gå til sin nærmeste leder for å ventilere. Det har periodevis vært tøft for de som har “overlevd” prosessen. ”*Var akkurat som du var tilbake på videregående for det begynte å gå rykter i gangene og baksnakke hverandre.*” Enkelte medarbeidere opplevde at andre begynte å kartlegge hvilke oppgaver de hadde slik at de kunne posisjonere seg for å overta oppgavene selv.

Når man ser på mulige konsekvenser som ikke er positiv for hverken virksomheten eller medarbeiderne, så kan det synes som Konsulenten AS har et potensial for å sette inn tiltak for å dempe effekten av mulige negative konsekvenser som diskutert i kapittel 5.4. En god plass å starte kan være å følge Turnley & Feldmans (1998) råd for gjenopprettelse av den psykologiske kontrakt som diskutert i dette kapitlet.

6 Konklusjon

Selv om det er stor forståelse for at grep som nedbemanning må tas for at virksomheten skal overleve i perioder med vanskelige økonomiske rammevilkår, er det en stor risiko i gjennomføringen for å påføre den gjenværende arbeidsstokken store negative konsekvenser med hensyn til motivasjon. På bakgrunn av denne oppgavens teoretiske grunnlag, og de undersøkelsene som er gjort, viser det seg at gjennomføringen av nedbemanningsprosessen kan påvirke den psykologiske kontrakten i negativ retning. Selve gjennomføringen av nedbemanningsprosessen, og tiden etterpå, har et mulig potensial i seg til å begrense skadene på trivsel og motivasjon for de gjenværende ansatte. Funnene tyder på at det kan være viktig at alle ledere, både sentralt og lokalt, har samme eierskap til beslutninger som blir tatt, og at det bør brukes ressurser fra virksomhetens side for å få alle lederne med seg i rasjonale for beslutningene.

Videre viser funnene at det er et potensial for å gjenopprette den psykologiske kontrakten ved å rette fokus mot dette, og sette inn tiltak. Informasjon om prosess, kommunikasjon rundt rasjonale bak beslutninger, åpenhet og medvirkning er blant annet områder med potensial for å forebygge at opplevelsen av nedbemanningen påvirker trivsel og motivasjon for mye i negativ retning.

Det er vanskelig å si at disse funnene er generaliserbare utover det caset denne oppgaven bygger på. Det ville derfor være interessant å følge dette opp i videre forskning med et større datagrunnlag.

Referanseliste

- Arshad, R., & Sparrow, P. (2010). Downsizing and survivor reactions in Malaysia: modelling antecedents and outcomes of psychological contract violation. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 1793-1815. doi: 10.1080/09585192.2010.505080
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of management Journal*, 26(4), 587-595.
- Blaikie, N. (2000). *Designing social research: the logic of anticipation* (2 ed.). Cambridge: Polity press.
- Brawley, A. M., & Pury, C. L. S. (2016). Work experiences on MTurk: Job satisfaction, turnover, and information sharing. *Computers in Human Behavior*, 54, 531-546. doi: 10.1016/j.chb.2015.08.031
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, 13(1), 46-78. doi: 10.1016/0030-5073(75)90005-7
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2016, 16.04.2016). Retrieved 16.04., 2016, from <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/>
- Erdogan, B., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2004). Work value congruence and intrinsic career success: the compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support. *Personnel Psychology*, 57(2), 305-332. doi: 10.1111/j.1744-6570.2004.tb02493.x
- Gandolfi, F., & Hansson, M. (2011). Literature review Causes and consequences of downsizing: Towards an integrative framework. *Journal of Management & Organization*, 17(4), 498-521.
- George, C. (2009). *The Psychological Contract: Managing And Developing Professional Groups*: United Kingdom: Open University Press.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82(6), 827.

- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. doi: 10.1016/1048-9843(95)90036-5
- Higgs, M. (2010). Change and its leadership: The role of positive emotions. In P. A. Linley, S. Harrington & N. Garcea (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology and work* (pp. 67-94). New York: Oxford university press.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg. ed.). Kristiansand: Høyskoleforl.
- Katrinli, A., Atabay, G., Gunay, G., & Cangarli, B. G. (2011). The moderating role of leader-member exchange in the relationship between psychological contract violation and organizational citizenship behavior. *African Journal of Business Management*, 5(1), 1.
- Kotter, J. (2007). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 85(1), 96-103.
- Linley, P. A., Harrington, S., & Garcea, N. (2010). *Oxford handbook of positive psychology and work*. Oxford: Oxford University Press.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality* (2nd ed. ed.). London: Harper & Row.
- Mason, J. (2002). *Qualitative researching* (2nd ed. ed.). London: Sage.
- Melberg, K., & Mikkelsen, A. (2014). Strategisk HRM og endring i organisasjoner. In A. Mikkelsen & T. Laudal (Eds.), *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (Vol. 1, pp. 356-398). Oslo: Cappelen Damm.
- Mikkelsen, A. (2014a). Finnes en beste praksis innenfor HRM? In A. Mikkelsen & T. Laudal (Eds.), *Strategisk HRM 1: Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (Vol. 1, pp. 106-153). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Mikkelsen, A. (2014b). Finnes en beste praksis innenfor HRM? In A. Mikkelsen & T. Laudal (Eds.), *Strategisk HRM: Ledelse, Organisasjon, strategi og regulering* (Vol. 1, pp. 106-153). Oslo: Cappelen Damm.
- Mikkelsen, A. (2014c). Hva bør HRM-medarbeidere og ledere vite om motivasjon? In A. Mikkelsen & T. Laudal (Eds.), *Strategisk HRM 2: HMS, Etikk og Internasjonale Perspektiver* (Vol. 1, pp. 33-77). Oslo: Cappelen Damm

- Mikkelsen, A. (2014d). Jobbanalyser og jobbdesign. In A. Mikkelsen & T. Laudal (Eds.), *Strategisk HRM 2: HMS, Etikk og Internasjonale perspektiver* (Vol. 1, pp. 78-110). Oslo: Cappelen Damm.
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2014a). Strategisk HRM : 1 : Ledelse, organisasjon, strategi og regulering. In A. Mikkelsen & T. Laudal (Eds.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2014b). *Strategisk HRM : 2 : HMS, etikk og internasjonale perspektiver*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Mishra, A. K., Mishra, K. E., & Spreitzer, G. M. (2009). Downsizing the company without downsizing morale. *MIT Sloan Management Review*, 50(3), 39.
- Mitchell, T. R. (1982). Motivation: new directions for theory, research, and practice. *Academy of management Review*, 7, 80-88.
- NAV. (2015, 02.10.2015). Flere arbeidsledige i september. Retrieved 13.10, 2015, from https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Statistikk/Arbeidssokere+og+stillinger+-+statistikk/Nyheter/flere-arbeidsledige-i-september;cmsnavno_JSESSIONID=dOSdPfAzqolEuPyq9OIWcVEb
- Olsen, K. M. (2014). Deltakelse og medvirkning i HRM. In A. Mikkelsen & K. M. Olsen (Eds.), *Strategisk HRM 1: Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (Vol. 1, pp. 254-284). Oslo: Cappelen Damm.
- Prajya, R. V., Anjali, C., Smriti, A., & Robert, C. L. (2014). Flexibility i-deals: how much is ideal? *Journal of Managerial Psychology*, 29(3), 246-265. doi: 10.1108/JMP-07-2012-0225
- Restubog, S. L. D., Bordia, P., Tang, R. L., & Krebs, S. A. (2010). Investigating the moderating effects of leader–member exchange in the psychological contract breach–Employee performance relationship: A test of two competing perspectives. *British Journal of Management*, 21(2), 422-437.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changeing obligations and the psychological contract: a longitudinal study. *Academy of management Journal*, 37(1), 137-152.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259. doi: 10.1002/job.4030150306
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139. doi: 10.1007/BF01384942

- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389-400.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*: Sage.
- Schein, E. H., & Fosheim, E. A. (1980). *Mennesker i utvikling*. Oslo: Tanum-Norli.
- Sekerka, L. E., & Fredrickson, B. L. (2010). Working positively toward transformative cooperation. In P. A. Linley, S. Harrington & N. Garcea (Eds.), *Oxford handbokk of positive psykology and work*. New York: Oxford university press.
- Statistisk-Sentralbyrå. (2015, 13.09.2015). Konjunkturtendensene til Norge og utlandet. Arbeidsledigheten mot en topp i 2016. Retrieved 13.10., 2015, from <https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/artikler-og-publikasjoner/arbeidsledigheten-mot-en-topp-i-2016?tabell=238684>.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1998). Psychological contract violations during corporate restructuring. *Human Resource Management*, 37(1), 71-83. doi: 10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<71::AID-HRM7>3.0.CO;2-S
- Yin, R. K. (2009). *Case study research : design and methods* (4th ed. ed. Vol. vol. 5). Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed., Global ed. ed.). Boston, Mass: Pearson.

Vedlegg 1: Intervjuguide

Spørsmål til HR-leder

1. Fortell litt om virksomheten og hvordan dere er organisert?
2. Hvilke verdier og mål har virksomheten?
3. Hva inngår i deres “standard” kontrakter med ansatte?
 - Prestasjonbasert lønn
 - Incentivordninger
 - Goder
4. Hvilke generelle forventninger har dere (virksomheten) til de ansatte?
5. Hva tror du andre ledere i virksomheten forventer av sine ansatte?
 - Innsats
 - Prestasjon
 - Vedlikeholde kompetanse
 - Dele kunnskap
6. Hvilke forventninger tror du ansatte har til virksomheten?
7. Fortell om nedbemanningsprosessen og hvordan denne ble gjennomført.
 - Endringsbudskap fra nivå 1?
 - Nøkkelroller tilhengere?
 - Støtte for gjennomførelse (plan/tiltak til hjelp for utførende ledere)?
 - Videre kommunikasjon av endringsbudskap (hvem, hvordan, hva)?
 - Informasjon om progresjon?
 - Oppsigelsestid, pakker?
 - Informasjon til gjenværende ansatte (hvordan påvirkes deres arbeidsdag)?
 - Støtte til oppsagte og gjenværende?
8. Hvordan følger dere opp de gjenværende ansatte?
 - Konsekvenser og virkning på gjenværende ansatte?
9. Hvordan har de ansatte fått medvirke i nedbemanningsprosessen

Spørsmål til ansatt

Den psykologiske kontrakten

1. LMX-spørreskjema
2. Når du begynte å jobbe her hadde du sikkert forventninger om hvordan ting skulle være. Kan du si litt om disse forventningene?
 - *Motivasjon/arbeidsmiljø:*
 - *Autonomi*
 - *Kompetanse (også dele kunnskap)*
 - *Tilhørighet*
 - Tillit
 - Gjensidighet
 - Lønn (bonus, lønnsøkning, overtid, tillegg)
 - Goder (lagbygginger, seminarer, hytte, kunstklubb, sport og sosial klubb)
 - Jobb sikkerhet
 - Forfremmelse
 - Utvikling (mentor, fast-track, ledelsesprogram)
 - Kurs
 - Oppfølging og tilbakemelding fra leder
 - I-deals (mulighet til å påvirke hvordan jobben din er utformet, forhandlinger med din leder om f.eks arbeidstid, oppgaver)

Før nedbemanning

3. På hvilken måte ble disse forventningene møtt?

Nedbemanning

4. Hvordan ble nedbemanningsprosessen gjennomført?
 - Endringsbudskap fra nivå 1?
 - Videre kommunikasjon av endringsbudskap (hvem, hvordan, hva)?
 - Informasjon om progresjon?
 - Informasjon til gjenværende ansatte (hvordan påvirkes deres arbeidsdag)?
 - Støtte til oppsagte og gjenværende?

5. Hvordan opplevde du nedbemanningen?

- Reaksjon
- Forståelse for beslutning om nedbemanning?
- Tillitsbrudd?

Etter nedbemanning

6. Blir disse forventningene møtt nå, etter nedbemanningen?

7. I hvilken grad føler du at de forventningene du hadde har blitt møtt?

1	2	3	4	5	6
Ikke i det hele tatt	I veldig liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I veldig stor grad

8. Konsekvenser: Hvordan er det nå med hensyn på:

- Jobb tilfredshet og tillit?
 - Turnover intensjon? Har du sett etter/søkt på andre stillinger?
- Behov?
 - Har dine behov endret seg etter nedbemanningsprosessen?
 - Andre prioriteringer nå versus *før* nedbemanning, for eksempel med hensyn på lønn, forfremmelse, kurs/seminarer, jobb/hjem balanse?
 - Lett å finne ny jobb?
 - Økonomisk situasjon?
 - Familie situasjon?
 - Framtidsutsikter?
- Arbeidsmiljø?
 - Identifisering med virksomheten (stolt av å jobbe der, ambassadør)? (Tilhørighet)
 - Bra samarbeid/støtte mellom kollegaene (deling av kunnskap)? (medarbeidere/ledere)? (Tilhørighet)
- Virksomhetens mål/arbeidsbelastning?
 - Har arbeidsbelastningen din endret seg (økt/minsket)?

- Hvis økt, føler du det har en negative effekt på kvalitet/jobbtilfredshet/evne til å fullføre dine arbeidsoppgaver? (Kompetanse)
- Selvbestemmelse? (Autonomi)
- Redusert ekstrarolle atferd?
 - Tar du initiativ til å påta deg oppgaver som faller utenfor din stilling/ditt ansvarsområde? Har dette endret se getter nedbemanning? Hvis ja, forklar.
- I-deals

Spørsmål til mellomleder

1. LMX-spørreskjema (for 3 ansatte)
2. Hvilke generelle forventninger har du til dine ansatte?
 - Innsats
 - Prestasjon
 - Vedlikeholde kompetanse
 - Dele kunnskap
3. Hvilke forventinger tror du ansatte har til deg/virksomheten?
 - Lønn (bonus, lønnsøkning, overtid, tillegg)
 - Goder (lagbygginger, seminarer, hytte, kunstklubb, sport og sosial klubb)
 - Jobb sikkerhet
 - Forfremmelse
 - Utvikling (mentor, fast-track, ledelsesprogram)
 - Kurs
 - Oppfølging og tilbakemelding fra leder
 - I-deals (mulighet til å påvirke hvordan jobben din er utformet, forhandlinger med din leder om f.eks arbeidstid, oppgaver)
4. Fortell om nedbemanningsprosessen og hvordan denne ble gjennomført.
 - Endringsbudskap fra nivå 1?
 - Støtte for gjennomførelse (plan/tiltak til hjelp for utførende ledere)?
 - Videre kommunikasjon av endringsbudskap (hvem, hvordan, hva)?
 - Informasjon om progresjon?
 - Informasjon til gjenværende ansatte (hvordan påvirkes deres arbeidsdag)?
 - Støtte til oppsagte og gjenværende?

5. Hvordan følger du opp de gjenværende ansatte?
 - Konsekvenser og virkning på gjenværende ansatte?
6. Er det ting du har savnet i denne prosessen, noe som kunne vært gjort annerledes?

Vedlegg 2: LMX-7 spørreskjema

Instruksjoner: Dette spørreskjemaet inneholder spørsmål/utsagn som ber deg beskrive ditt forhold med din leder eller en av de du er leder for. For hvert spørsmål/utsagn indikerer du den graden du tror er mest sann for deg ved å sette en sirkel rundt et av svaralternativene.

Ditt navn (vil bli anonymisert):

Navn på leder/medarbeider (vil bli anonymisert):

1. Vet du hvor du står med din leder/medarbeider og vet du vanligvis hvor tilfreds den lederen/medarbeideren er med det du gjør?				
Sjeldent	Av og til	Noen ganger	Rimelig ofte	Veldig ofte
1	2	3	4	5

2. Hvor bra forstår din leder/medarbeider dine jobbutfordringer og behov?				
Ingen forståelse	Noe forståelse	Moderat forståelse	God forståelse	Veldig god forståelse
1	2	3	4	5

3. Hvor godt ser din leder/medarbeider ditt potensiale?				
Ikke i det hele tatt	Lite	Moderat	For det meste	Fullt
1	2	3	4	5

4. Uavhengig av hvor mye formell autoritet din leder/medarbeider har bygget inn i sin stilling, hva er sannsynligheten for at din leder/medarbeider ville brukt den makten for å hjelpe deg med løsninger til jobbutfordringer?				
Null sannsynlighet	Liten sannsynlighet	Moderat sannsynlighet	Høy sannsynlighet	Veldig høy sannsynlighet
1	2	3	4	5

5. Igjen, uavhengig av hvor mye formell autoritet din leder/medarbeider har, hva er sannsynligheten for at han eller hun ville ”reddet deg” på hans eller hennes egen bekostning?

Null sannsynlighet 1	Liten sannsynlighet 2	Moderat sannsynlighet 3	Høy sannsynlighet 4	Veldig høy sannsynlighet 5
-------------------------	--------------------------	----------------------------	------------------------	-------------------------------

6. Jeg har nok tillit til min leder/medarbeider til at jeg ville forsvart og rettferdiggjort hans eller hennes beslutning dersom han eller hun ikke var tilstede.

Veldig uenig 1	Uenig 2	Nøytral 3	Enig 4	Veldig enig 5
-------------------	------------	--------------	-----------	------------------

7. Hvordan ville du beskrive ditt arbeidsforhold med din leder/medarbeider?

Veldig ineffektivt 1	Verre enn gjennomsnittet 2	Gjennomsnittlig 3	Bedre enn gjennomsnittet 4	Veldig effektivt 5
-------------------------	-------------------------------	----------------------	-------------------------------	-----------------------