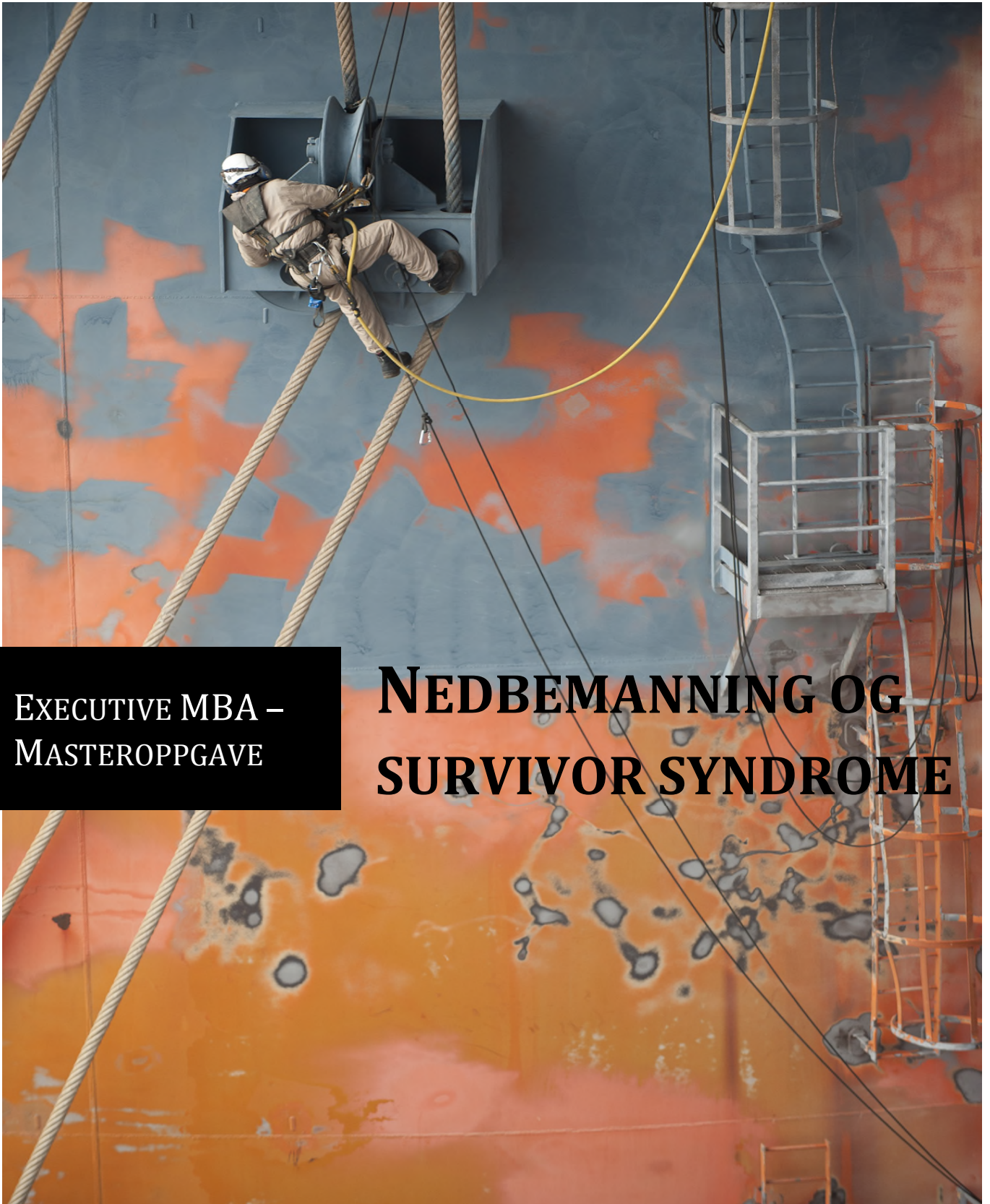


20. Mai 2016



EXECUTIVE MBA –
MASTEROPPGAVE

NEDBEMANNING OG SURVIVOR SYNDROME

En casestudie av Aker Solutions AS | Morten Sirevåg



Universitetet
i Stavanger

MASTEROPPGAVE

Executive MBA

STUDIEPROGRAM:
Executive Master of Business and Administration

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE
SPESIALISERINGSRETNING:
Adferdsøkonomi og ledelse

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?
Nei

TITTEL: Nedbemanning og survivor syndrome. En casestudie av Aker Solutions

ENGELSK TITTEL: Downsizing and survivor syndrome. A casestudy of Aker Solutions

FORFATTER(E)

VEILEDER:
Ola Kvaløy

Studentnummer:

Navn:

894364

Morten Sirevåg

.....

.....

.....

.....

OPPGAVEN ER MOTTATT I FIRE – 4 – INNBUNDNE EKSEMPLARER

Stavanger, 20/5 - 2016

Underskrift UiSEVU:

Sammendrag

Bakgrunnen for denne masteroppgaven har vært å se på hvordan ansatte som er igjen i en bedrift blir påvirket av at kollegaer mister jobben. Gjennom samarbeid med Aker Solutions er det sett på om de overlevende blir rammet av survivor syndrome. Dette syndrome kan kort beskrives som ett sett med negative reaksjoner og følelser som ofte oppstår i en nedbemanningsprosess. For å finne ut om survivor syndrome var tilstede, ble det valgt å fokusere på noen av symptomene som kan oppstå blant overlevende av nedbemanningen i selskapet. Symptomene det ble fokusert på var i hovedsak knyttet til jobbusikkerhet, forpliktelse til organisasjonen, tilfredshet med jobben, samvittighetsnag og misunnelse mot de som ble sagt opp.

For å finne svar på problemstillingen ble det gjennomført spørreundersøkelse blant personell i en av rammeavtalene til Aker Solutions MMO avd Stavanger. Ledelse ble også inkludert i undersøkelsen for å avdekke eventuelle variasjoner i besvarelsen, ut fra stillingsnivå i organisasjonen. Undersøkelse ble besvart av totalt 267 personer hvorav 174 var fagpersonell og 93 ledere (65 ledere i prosjekt og 28 i basis).

Mye tyder på at prosessen firmaet har vært gjennom har hatt en påvirkning på de gjenværende ansatte. I noen grad kan det se ut som om bedriften er påvirket av survivor syndrome. Dette slår i størst grad ut på unge som jobber som fagpersonell. Ledere ble imidlertid i mindre grad påvirket av prosessen. Dette kan ha sin forklaring i hvor stor følt sikkerhet den enkelte respondenten har på å beholde jobben sin.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avslutning på Executive Master of Business and Management ved Universitetet i Stavanger.

Det er mange som har bidratt til å ferdigstille denne oppgaven. En av de mest sentrale personene i så måte er min veileder ved UiS – Ola Kvaløy. Han har bidratt med sin faglige kunnskap og god hjelp til hvordan oppgaven burde bygges opp. Samtidig har han påpekt aspekter med oppgaven som kunne utbedres for å få et så godt resultat som mulig. Stor takk til Ola.

Oppgaven er skrevet i samarbeid med Aker Solutions. I den forbindelse har jeg vært heldig å få hjelp fra ansatte i firmaet med å utforme spørsmål og områder jeg kunne undersøke. I denne sammenheng vil jeg spesielt rette en takk til Steffen Braathen som er HR leder i Aker Solutions MMO Stavanger. Samtidig ønsker jeg å takke Egil Arnesen som er Aker Solutions kontraktansvarlig mot BP da undersøkelsen i stor grad ble utført blant personell som jobber under hans ledelse.

Videre ønsker jeg å takke IT avdelingen ved UiS for opplæring i bruken av Survey Xact som ble brukt for å distribuere og analysere data i forbindelse med besvarelsen.

Til slutt er det viktig å takke alle respondentene i Aker Solutions MMO for besvarelse av spørsmålene.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	1
Forord	2
Tabell av figurer	4
1.0 Innledning	5
2.0 Teori	8
2.1 Endringer i organisasjoner.....	8
2.2 Prosesser i endringer.....	10
2.3 Grunner for nedbemanning	11
2.4 Konsekvenser ved nedbemanning.....	11
2.5 Overlevende	13
2.5.1 Survivor syndrome	14
2.6 Psykologisk kontrakt	15
3. Rammeverk	17
3.1. Sykdom nr.1	17
3.2 Sykdom nr. 2	18
3.3 Sykdom nr. 3	18
4. Metode	19
4.1 Tilnærming	19
4.2 Forskningsdesign	19
4.3 Forskningsmetode.....	20
4.4 Utarbeidelse av spørreskjema.....	20
5.0 Casebeskrivelse	24
5.1 Olje og gass bransjen	24
5.2 Nedbemanning i bransjen.....	24
5.3 Aker Solutions AS.....	25
5.4 Maintenance, modifications & operations.....	25
5.4.1 Nedbemanninger i MMO Stavanger.....	25
5.4.2 Retningslinjer for nedbemanning i MMO	27
5.4.3 Valg av overtallige	28
5.4.4 Sykefravær i Aker Solutions MMO.....	29
5.4.5 Fremtiden for Aker Solutions MMO.....	29
6.0 Datapresentasjon	31
6.1 Svarprosent	31
6.2 Beskrivelse av respondenter	31
6.3 Besvarelser.....	32
6.3.1 Sykdom nr 1.....	32
6.3.2 Sykdom nr 2.....	43
6.3.3 Sykdom nr 3.....	47
6.3.4 Andre kommentarer	51
7.0 Diskusjon og analyse	52
7.1 Sykdom nr 1.....	52
7.2 Sykdom nr 2.....	55
7.3 Sykdom nr 3.....	57
7.4 Konklusjon.....	58
7.5 Begrensninger	58
7.6 Videre forskning	59
Litteraturliste	60
Vedlegg: Spørsmålsskjema	62

Tabell av figurer

Figur 1 Endringer i organisasjoner.....	8
Figur 2 Faser i endringsprosessen	10
Figur 3 Steg i reaksjoner på negative endringer.....	10
Figur 4 Sykdom nr 1.....	18
Figur 5 Sykdom nr 2.....	18
Figur 6 Sykdom nr 3.....	18
Figur 7 Olje og gass: Andel av BNP.....	24
Figur 8 Bemanningshistogram Aker Solutions MMO Stavanger	26
Figur 9 Sykefravær i Aker Solution MMO Stavanger	29
Figur 10 Svarprosent undersøkelse	31
Figur 11 Oversikt av respondenter.....	32
Figur 12 Jobbusikkerhet.....	33
Figur 13 Karrieremuligheter neste 12 måneder.....	33
Figur 14 Behov for kompetanse.....	34
Figur 15 Flere nedbemanninger	35
Figur 16 Forpliktelse og tilfredshet.....	36
Figur 17 Tilfredshet kryssset med kjønn.....	36
Figur 18 Tilfredshet kryssset med alder	37
Figur 19 Tilfredshet kryssset med utdanning	37
Figur 20 Stolthet av bedriften kryssset med posisjon.....	38
Figur 21 Bytte av arbeidsgiver	38
Figur 22 Tiltro, arbeidsmoral og produktivitet.....	39
Figur 23 Tiltro til leder	40
Figur 24 Vurdering av egen produktivitet kryssset med kjønn.....	40
Figur 25 Vurdering av produktivitet kryssset med posisjon.....	41
Figur 26 Arbeidsmoral nå vs fra 2 år siden	41
Figur 27 Arbeidsmoral kryssset med kjønn.....	42
Figur 28 Arbeidsmoral kryssset med posisjon.....	42
Figur 29 Jobbusikkerhet og produktivitet	42
Figur 30 Jobbusikkerhet og produktivitet kryssset med alder.....	43
Figur 31 Opplevd skyldfølelse	43
Figur 32 Opplevd skyldfølelse kryssset med kjønn	44
Figur 33 Opplevd skyldfølelse kryssset med posisjon	44
Figur 34 Sinne mot ledelse kryssset med ansiennitet	45
Figur 35 Rettferdighet i nedbemanningsprosessen.....	45
Figur 36 Kommunikasjon av bakgrunn for nedbemanning	46
Figur 37 Metoder for nedbemanning kryssset med alder	46
Figur 38 Behandling av oppsagt personel.....	47
Figur 39 Misunnelse mot oppsagt personel.....	47
Figur 40 Ønske om å miste jobben selv.....	48
Figur 41 De som har mistet jobben har vært heldig	48
Figur 42 Arbeidsmengde og belastning	49
Figur 43 Bidrag nå vs tidligere.....	49
Figur 44 Arbeidsmengde kryssset med posisjon.....	50
Figur 45 Arbeidsbelastning kryssset med alder.....	50
Figur 46 Tid til oppgaver kryssset med kjønn	51
Figur 47 Sykdom nr 1	52

1.0 Innledning

Olje og energibransjen har vært en av grunnpilarene i Norsk økonomi siden funnet av olje i nordssjøen i 1969. Tilgangen til olje og gass har gitt et stort bidrag til utvikling av velferdssamfunnet i Norge slik vi kjenner det i dag. Slik er det fortsatt, men i den siste tiden har det vært store endringer i bransjen. Den største bakenforliggende årsaken til endringene i sektoren er endringen i oljeprisen. I 2014 var denne 110 dollar fatet, mens sommeren 2015 var oljeprisen under 50 dollar fatet. Dette førte til at prosjekter oljeselskapene hadde planer om å gjennomføre ble utsatt og/eller kansellert. Oljeservicebransjen er en av de bransjene som ble hardest rammet av disse utsettelsene og kanselleringene av prosjektene.. Dette har ført til at firmaer har måtte redusere kostnadene sine ved blant annet å nedbemanne. Bransjen opplever å gå fra ett jag etter gode kandidater til en situasjon med nedbemanning på bakgrunn av tynnere ordrebøker

Relativt sett er det fokusert mye på hvordan nedbemanningsprosessen kan lykkes, og mye av fokuset har vært på de som blir sagt opp i en slik situasjon. I senere tid har fokuset også vært mer rettet mot de som "overlever" en slik omstilling. Det er de som overlever en nedbemanningsprosess som skal videreutvikle firmaet, og skape verdier for selskapet i fremtiden. På bakgrunn av dette har jeg valgt å fokusere på de som overlever en nedbemanningsprosess. Ledelsen har mye å si for hvor godt gjennomført en nedbemanningsprosess blir, i tillegg til at det er ledelsen som skal lede bedriften videre etter at nedbemanningen er over. På grunn av dette er ledelsen også inkludert i studien.

Det er de ansatte i en bedrift som skaper verdiene, og er derfor viktige for at selskapet skal gå en god fremtid i møte. Av denne grunn har jeg undersøkt om det er noen av de overlevende som har utviklet survivor syndrome. Wolfe (2004) definerer survivor syndrome som **"a prevalent consequence of downsizing and restructuring, and denotes the emotional, psychological, and organizational repercussions faced by those who remain employed, or survive the redundancy program"**. Som tidligere beskrevet, rettes mye av fokuset mot de som blir sagt opp, mens det ofte blir rettet lite oppmerksomhet mot de som blir igjen i selskapet. De overlevende blir ofte satt litt på siden av prosessen. Selv om det er viktig å sikre at de som forlater selskapet blir behandlet på en god måte, er det svært viktig for selskapets videre eksistens at de som skal ta selskapet videre ivaretas.

For å undersøke om det er utviklet survivor syndrome er det interessant å se på relasjonen mellom nedbemanning og reaksjoner. Som utgangspunkt for dette har jeg valgt å fokusere på jobbusikkerhet og stress, depresjon og utmattelse, opplevd rettferdighet og tillit til ledelsen. I tillegg til dette har jeg også fokusert på hvilket syn de overlevende har på fremtiden. På bakgrunn av dette er følgende problemstilling definert:

Hvordan har nedbemanning i Aker Solutions MMO påvirket de gjenværende ansatte?

Aker Solutions MMO avdeling Stavanger er sterkt påvirket av oljekrisen. Fra en topp på 2500 ansatte på land i 2014 (inkl innleide konsulenter) til en bemanning på 1000 høsten 2015 har bedriften vært gjennom store nedbemanninger.

“Aktiviteten i MMO-markedet på norsk sokkel har falt markant siden sommeren 2014, og det har gitt bemanningsutfordringer” (Per Harald Kongelf, sjef for Aker Solutions Norge, 9.4.15)

I oljeservicebransjen er det kundene som definerer behovet for service, og det er med andre ord de som legger føringene for hvor mange ansatte en servicebedrift bør ha. Etter fallet i oljeprisen har antall oppdrag blitt kraftig redusert. Kundene utsetter oppgaver som ikke lenger kan forsvares økonomisk med den oljeprisen som ligger til grunn. På kundesiden har det også vært fokus på at kostnadene må reduseres hos tilbydere av service og utstyr til oljeselskapene.

For å kunne overleve i bransjen har Aker Solutions MMO jobbet med omfattende forbedringer og effektiviseringer. Som ett ledd i dette har det vært nødvendig for selskapet å kutte kostnader. Et program som er satt i gang for å møte kunders krav til reduksjon i kostnader er ”#thejourney”. Dette programmet tar sikte på å fullføre oppgaver som skal utføres på kortere tid, og med høyere kvalitet. Målet med initiativet er å redusere kostnadene med 30%. Initiativet er i seg selv er ikke nok for å opprettholde antall ansatte i selskapet. Derfor har det i tillegg til dette vært nødvendig og nedbemanne i organisasjonen.

Aker Solutions MMO er en betydelig leverandør av service og vedlikehold på norsk sokkel. I senere tid har det vært en utvidelse i driften med høyere interesse for tjenestene internasjonalt. Dette gjør at det kan være vanskelig å få en god oversikt over driften. Av den grunn har jeg valgt å fokusere på avdelingen i Stavanger hvor også hovedkontoret til Aker Solutions MMO er lokalisert.

Nedbemanning er et stort område som kan forskes mye på. Gjennom dette casestudiet får en et lite innblikk i temaet.

Besvarelsen er delt inn i hoved og delkapitler. Kapittel 2 tar for seg relevant teori innen temaene organisasjonsendring, nedbemanning og survivor syndrome. I kapittel 3 blir den videre rammen for oppgaven lagt frem, samt at det blir presentert en modell som blir brukt videre i undersøkelsen. For å besvare problemstillingen er det gjennomført en spørreundersøkelse. Metode og utarbeidelse av denne blir gjennomgått i kapittel 4. Caset som besvarelsen bygger på, blir gjennomgått i kapittel 5. Her er det gjort en relativt omfattende beskrivelse av Aker Solutions MMO med en grundig beskrivelse av nedbemanningsprosessen firmaet har vært gjennom. Kapittel 6 og 7 er hovedkapitlene hvor innsamlet data blir presentert og gjennomgått. Konklusjonen på oppgaven kommer sist i kapittel syv.

2.0 Teori

I dette kapitlet blir det presentert relevant teori som studien har tatt utgangspunkt i. I begynnelsen beskrives endringer i organisasjoner. Deretter presenteres relevant teori for nedbemanning i organisasjoner. Dette spisses med å fokusere på hvilke reaksjoner som kan oppstå ved nedbemanning, da spesielt med tanke på survivor syndrome. Til slutt er fokuset rettet mot ledelse av endringer, og det blir presenterer måter ledelse kan bidra til at ansatte og firma kommer best mulig ut av en nedbemanningsprosess.

2.1 Endringer i organisasjoner

Endringer i organisasjoner blir definert som *”a deliberately planned change in an organization’s formal structure, systems, processes or product-market domain, intended to improve the attainment of one or more organizational objectives ”*(Lines, Sáenz & Aramburu, 2011).

Nadler & Tushman (Nadler & Tushman, 1994) har utarbeidet en tabell for å kunne forstå hvilke type endringer som skjer i organisasjoner (figur 1)

	Incremental	Strategic
Anticipatory	Tuning	Re-orientation
Reactive	Adaption	Re-creation

Figur 1 Endringer i organisasjoner

Strategic and Incremental – Noen endringer, selv om de er store, har bare innvirkning på deler av organisasjonen. Målet med slike endringer er å gjøre organisasjonen mer effektiv innenfor de generelle rammene som er satt. Disse endringene kalles inkrementelle endringer. Dette er endringer som skjer hele tiden i en organisasjon. Strategiske endringer er endringer som omfatter hele organisasjonen. Dette kan være endringer på hele organisasjonens rammeverk, strategi, struktur, prosesser, noen ganger også kjerneverdier.

Reactive and Anticipatory Changes – Endringer som en organisasjon ser seg nødt til å gjennomføre kalles for reaktive. Dersom ledelsen ser at det kan være et konkurransefortrinn å gjøre endringer kalles det for proaktive. Det vil si at organisasjonen ikke er nødt til å gjennomføre endringen, men det er en strategisk handling. Tuning – Modifikasjoner på områder i organisasjonen, som blir innført på bakgrunn av antatt fremtid. Adaption – Endringer på små områder for å tilpasse seg markedet. Re-orientation – Store strategiske endringer som foretas for møte en antatt fremtid. Re-creation – Endringer som organisasjonen er nødt til å gjennomføre. Disse involverer ofte endringer i en organisasjons kjerne verdier.

Yukl (Yukl, 2013) hevder at å lede en endring er noe av det viktigste og vanskeligste ansvaret en leder har. Det involverer ledelse, oppmuntring, og fasilitering av personer for å tilpasse seg den nye hverdagen i et usikkert og fiendtlig miljø. Videre viser Yukl til forskjellige typer endringer i grupper og organisasjoner.

Den første er knyttet til roller og holdninger hvor man på den ene siden forsøker å endre holdningene til de ansatte gjennom overtalelse og kursing. Tanken er at tilhørerne vil endre måten å jobbe på og bli gode agenter for endringen. Den rolle-baserte innfallsvinkelen går ut på at en organiserer måten å jobbe på blir annerledes. Dette vil føre til at de ansatte blir nødt til å tenke nytt.

En annen måte å implementere endringer på er å ta i bruk ny teknologi. Denne måten gir i følge Yukl liten effekt da man ikke endrer måten å jobbe på.

Endring av strategi fremheves som en stor endring i en organisasjon. Ved endringer i strategien vil de ansatte måtte tilpasse seg den nye strategien og jobbe for å nå de nye målene.

Økonomi og personell blir lagt frem som den siste typen av endringer. Her nevnes det to innfallsvinkler. Den første er at en forsøker å forbedre økonomiske resultater ved bruk av nedbemanning, restrukturering og justeringer i kompensasjon til personell. Den andre innfallsvinkelen er et forsøk på å heve kompetansen til de ansatte ved å øke den individuelle og organisatoriske læringen. Ofte vil det være nødvendig å kombinere disse to.

2.2 Prosesser i endringer

Lewin var blant de første som kom med teorier om prosesser i endringer (Lewin, 1951). Han mente at en endringsprosess kan deles inn i tre faser som vist i figur 2 nedenfor.

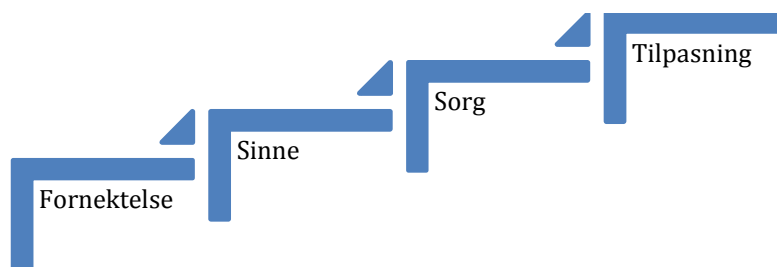


Figur 2 Faser i endringsprosessen

I "unfreezing" fasen innser de ansatte at den gamle måten å jobbe på ikke fungerer lenger. Dette kan oppstå på bakgrunn av en innlysende krise, eller det kan komme fra beskrivelse fra organisasjonen om trusler eller muligheter. I "changing" fasen ser de ansatte nye måter å gjøre ting på, og velger en innfallsvinkel til endringen. I "refreezing" fasen blir denne innfallsvinkelen implementert og etablert som en ny måte å jobbe på.

For å få til en suksessfull endring er alle disse fasene viktige. Om man forsøker å hoppe over en av fasene kan en oppleve at organisasjonen er motvillig til å gjøre endringer, og forsøket på å endre organisasjonen blir mislykket.

En teori går ut på at reaksjoner til negative endringer deles opp i fire steg; fornektelse, sinne, sorg og tilpasning (Smith & Lazarus, 1990).



Figur 3 Steg i reaksjoner på negative endringer

Den første reaksjonen er at en nekter at endringen er nødvendig. I andre steg blir man sint, og ser etter noen man kan legge skylden på for at endringen skjer. Samtidig er man lite villig til å endre måten å gjøre ting på. I tredje steg innser man at endringen kommer, og reagerer med sorg over at ting ikke består slik det tidligere har vært. I siste steg aksepterer man at endringen kommer, og tilpasser seg.

2.3 Grunner for nedbemanning

Flere har vist til forskjellige grunner til at nedbemanninger skjer. Det kan være vanskelig å anslå en bestemt grunn til økningen i bruk av nedbemanning i bedrifter (Gandolfi & Hansson, 2011).

Radcliff et al (2001) viser til tre grunner for nedbemanning. Den første av disse er mest vanlig – å redusere kostnad. Denne grunnen for nedbemanning er ofte utenfor firmaets kontroll, og blir drevet av markedskreftene. Firmaer kan bli tvunget til å redusere kostnader mest sannsynlig på grunn av økonomiske utfordringer, endringer i teknologi eller endringer i konkurransen i markedet.

Det viser seg at firmaer som får endringer i øverste lederskap ofte gjennomfører nedbemanninger. Dette fenomenet kalles for strategisk nedbemanning, og er den andre grunnen for nedbemanning i bedrifter (Radcliffe, et al., 2001). Ofte blir dette gjort for å endre fokuset i bedriftene, samt for å markere seg som leder ved å strømlinjeforme bedriften. Dette kan kalles interne faktorer, og knytter seg blant annet til strategiske valg, dårlige investeringer, bedriftens resultat, styresett og eierstruktur (Datta, Guthrie, Basuil & Pandey, 2010)

Den tredje grunnen til nedbemanninger er ifølge Radcliff et al (2001) den som skjer ved oppkjøp og sammenslåing av selskaper. Ved oppkjøp og sammenslåing av selskap er det naturlig at selskapet endres, og det er vanskelig å unngå nedbemanninger. Bakgrunnen for dette kan være at det er samme funksjoner i begge selskapene som havner under samme ledelse, og behovet for arbeidskraft endrer seg.

Bakgrunner for nedbemanning er vanskelig å gjøre rede for, og det er mange som har forsøkt på nettopp det. Ovenfor er de mest vanlige grunnene nevnt. De fleste grunnene for nedbemanning er komplekse, og det er ofte vanskelig å finne en hovedgrunn til hvorfor nedbemanning skjer i et konkret tilfelle.

2.4 Konsekvenser ved nedbemanning

Nedbemanning i en organisasjon er dramatisk, og det er ingen tvil om at det har effekt både på organisasjonen og individene som jobber der. Som tidligere nevnt er bakgrunnen for

nedbemanninger oftest knyttet til reduksjon av kostnader. Om man ser på konsekvenser av nedbemanning i lys av økonomisk, organisatorisk og menneskelig perspektiv, viser det seg at det er vanskelig å finne bevis for at det blir en suksess (Gandolfi & Hansson, 2011). Nedenfor er en vurdering av konsekvensene i ett økonomisk, organisatorisk og menneskelig perspektiv.

Økonomisk konsekvens

Selv om målet med nedbemanning ofte er begrunnet i å styrke den økonomiske utsiktene for et firma, rapporterer flesteparten av firmaer at de ikke har klart å forbedre for eksempel effektivitet, produktivitet eller overskudd (Cascio, 1993; Gandolfi & Hansson, 2011). Litteraturen som er tilgjengelig om nedbemanning viser ofte til en stor grad av negative økonomiske konsekvenser (Gandolfi & Hansson, 2011). Noen undersøkelser viser at nedbemanninger kan ha positiv effekt en stund, men i det lange løp viser det seg at det får negativ effekt (Gandolfi, 2008; Gandolfi & Hansson, 2011).

Datta et.al., (2010) viser til studier om påvirkningen nedbemanninger har i forhold til aksjonærer i selskaper. Deres funn viser at annonsering av en nedbemanning i gjennomsnitt har en negativ effekt på verdiene av aksjene i selskapet. Hvordan denne påvirkningen på aksjeverdien utvikler seg påvirkes også av bakgrunnen for nedbemanningen. Med bakgrunn i mål om å effektivisere driften kan det ha positiv utvikling, men dersom bakgrunnen er redusert etterspørsel kan dette ha negativ effekt på verdi (Palmon, Sun & Tang, 1997).

Organisatorisk konsekvens

Det er enklere å forutse fremtidig kostnader enn fremtidig inntekt. Av den grunn er det naturlig å kutte kostnader for å kunne øke overskudd i selskap. Forventingene selskaper har til nedbemanninger kan inkludere lavere kostnader, mindre byråkrati, enklere kommunikasjon, kjappere prosesser, bedre produktivitet og større entreprenørskap. Noen studier viser at dette kan være utfallet av nedbemanninger (Burke & Cooper, 2000). På den andre siden er det også funnet bevis på at nedbemanning kan ha uheldige konsekvenser i organisasjonen. I følge Gandolfi og Hansson (2011) kan nedbemanninger føre til lavere moral, lavere produktivitet, mer konflikter og lavere grad av tillit til organisasjonen.

Menneskelig konsekvens

I en nedbemanningsprosess er det tre forskjellige grupper som er involvert/berørt; overlevende, offer og de som gjennomfører selve nedbemanningen. Det vises til at reaksjonen

mellom disse tre gruppene er svært stor. Det er nærliggende å tro at det er bedre å være en overlever av nedbemanning enn ett offer, siden de tross alt har en jobb å gå til. Det viser seg i midlertidig at i det lange løp kan det være bedre å være et offer for nedbemanning enn å overleve i en nedbemanning (Gandolfi, 2008). Dette vil bli belyst i mer detalj nedenfor.

Offer for nedbemanning

Dersom et firma må nedbemanne kan det være flere grunner til det som tidligere beskrevet. Oppsigelsesgrunnen er ofte uavhengig av den ansattes kompetanse. Det kan være grunner slik som organisasjonsendringer eller eksterne faktorer. De ansatte som mister jobben blir kalt offer av nedbemanninger (Devine, Reay, Stainton & Collins-Nakai, 2003). I følge Amundson et al. (2004) er mesteparten av forskning fokusert på de som er offer for nedbemanning, og ikke overlevende eller de som utfører selve nedbemanningen. Forskningen på offer for nedbemanning viser at det kan ha stor innvirkning på ett individs liv å miste jobben. Det kan være knyttet til stress, dårlig helse, familieproblemer, ekteskapsproblemer, lavere selvfølelse, depresjon og sosiale utfordringer. Det er også forskning som viser at personer som mister jobben kan ha utfordringer knyttet til karrieren (Gandolfi & Hansson, 2011). Hvordan dette slår ut på det enkelte offer avhenger av situasjonen vedkommende er i. Faktorer slik som alder, økonomisk situasjon, sosial støtte, lengde av arbeidsledighet og utdannelsesnivå kan være avgjørende for konsekvensene (Leana & Ivancevich, 1987)

På tross av negative assosiasjoner knyttet til det å miste jobben, er det forskning som viser at dersom en nedbemanning er godt utført, og ofrene får god støtte gjennom prosessen kan det få gode konsekvenser. Devine et al. (2003) viser til undersøkelser som viser at offer som fikk ny jobb i nytt firma rapporterte en høyere grad av tilfredshet i ny jobb enn de som ble igjen i firmaet som ble gjenstand for nedbemanning.

2.5 Overlevende

Som tidligere beskrevet er de overlevende av en nedbemanningsprosess de som blir igjen i firmaet etter at prosessen er gjennomført. Fordi det er de ansatte som skal skape verdien for firmaet fremover, er det viktig for et firma at de ansatte som overlever en nedbemanning forsetter å gjøre en god innsats og er produktive (James & Tang, 1996).

Flesteparten av studiene som er utført på overlevende viser at nedbemanning har en negativ effekt på ansatte som er igjen i bedriften. Disse negative effektene kan vise seg i form av redusert arbeidsmoral, utilfredshet, illojalitet, dårlig kommunikasjon, samarbeid og jobbsikkerhet for å nevne noen. De negative konsekvensene kan samles i begrepet som kalles ”survivor syndrome” (Williams, Khan & Naumann, 2011).

2.5.1 Survivor syndrome

Gandolfi (2008) viser til at det er tre kategorier innen survivor syndrome basert på hvordan symptomene slår ut på den overlevende. Han kaller dette for survivor sickness 1,2 og 3. Den første kategorien omhandler følelser og reaksjonsmønster etter en nedbemanning. Dette innebærer psykiske reaksjoner slik som skyldfølelse, sinne, lettelse og jobbusikkerhet. Når de ansatte er i denne kategorien, har det påvirkning på hvordan jobben blir utført med tanke på motivasjon, jobbtfredshet, lojalitet og produktivitet. Den andre kategorien refererer til skyldfølelse på grunn av at andre kollegaer/venner måtte miste jobben og den overlevende fortsatt har jobb. Den siste kategorien omhandler misunnelse de overlevende har mot de som forlot arbeidsplassen.

Jobbusikkerhet

Som nevnt tidligere er et av symptomene på survivor syndrome er knyttet til jobbusikkerhet. Det kan være mange bakenforliggende faktorer i et firma som kan føre til at overlevende opplever å være usikker på hvor lenge de har jobb. På en arbeidsplass er det vanlig at det oppstår nære relasjoner, ofte i form av vennskap, etter å ha jobbet sammen over lenger tid. Dette fører til at ansatte som utvikler slike relasjoner ofte tar oppsigelser av nære kollegaer personlig. Dette kan føre til at følelsen av å ha en usikker jobb blir forsterket. En annen faktor som kan påvirke de overlevende sin grad av opplevd jobbusikkerhet er det eksterne arbeidsmarkedet. Dersom det er usikkerhet knyttet til om arbeidsmarkedet klarer å absorbere ofrene, vil ofte de overlevende oppleve en større grad av jobbusikkerhet. For en person som opplever usikkerhet knyttet til jobb, kan det oppleves som angst for å miste jobben. Dette kan påvirke hvordan den overlevende utfører jobben sin i form av lavere produktivitet og muligens dårligere kvalitet på jobben.

I en studie gjort av Bratberg og Monstad (2015) vises det til at jobbusikkerhet i forbindelse med finanskrisen i 2007 førte til at firmaer rapporterte lavere sykefravær. Bakgrunnen for

dette er i følge studien knyttet til at redsel for å miste jobben har en disiplinerende effekt på de ansatte som fører til at det sitter lenger inne å melde fra om fravær.

Produktivitet

Det er allment kjent at hvordan en har det på jobb spiller inn på hvordan en utfører jobben. Det er spesielt to faktorer som avgjør hvor godt en person jobber. Det er kompetansen til å gjøre jobben, og hvor produktiv den ansatte er. I forbindelse med nedbemanning, er det ingen ting som tyder på at den ansatte endrer sin kompetanse til å utføre jobben. Men, det er funn som tyder på at jobbusikkerhet kan føre til lavere innsats og produktivitet blant ansatte (Brockner, Grover, Reed & Dewitt, 1992). Brockner et al. (1992) viser til at teorien sier at dersom en ikke har noe form for jobbusikkerhet vil en kunne bli for komfortabel med jobbsituasjonen, noe som fører til lav grad av innsats. Høy grad av jobbusikkerhet har motsatt effekt.

Ifølge Drzensky og Heinz (2013) viser den psykologiske forskningen på nedbemanning i organisasjoner at det har en negativ innvirkning på de gjenværende i en organisasjon i form av lavere motivasjon. I samme studie er det utført eksperimenter som viser at produktiviteten til de overlevende hadde en signifikant reduksjon på 43%. Den negative virkningen på nedbemanningen påvirkes av hvordan de ansatte ser på lederen som bestemmer hvem som blir offer. Dersom lederen ses på som selvopptatt, får det stort utslag. Utslaget blir lavere dersom de ansatte har ett nøytralt syn på lederen.

Deborah King (2004) beskriver typisk atferd hos overlevende ansatte i form av risikoaversjon, lav produktivitet, nedbrutthet, lav moral økt motstand mot endringen, sabotasje og økt sykefravær.

2.6 Psykologisk kontrakt

Når noen blir ansatt i en bedrift kan de sees på som om en blir del av en familie. I denne familien kan en se på lederne som foreldre, og de ansatte i organisasjonen blir tatt vare på av denne familien. En kan si at den ansatte i så måte inngår en psykologisk kontrakt med bedriften. Denne kontrakten er ikke ett signert dokument, men en tanke om at både leder og ansatt vet hva som er forventet av hverandre og handler deretter (Noer, 2009). Det forventes

at den ansatte passer inn i organisasjonen og gjør en god jobb. Til gjengjeld gir bedriften karrieremuligheter og lønn. Dette samspillet refereres ofte til som en psykologisk kontrakt.

Denne kontrakten opprettholdes ved at de involverte parter holder sin del av avtalen. Dette refereres til som at partene har tro på at de skal få noe tilbake i fremtiden enten i form av lønn (ansatt) eller bidrag (leder) (Rousseau, 1989). Som tidligere beskrevet er denne kontrakten ikke formell. Dette gjør kontrakten skjør siden det ikke er noen garanti fra partene om at forventningene blir oppfylt. Jo mer forpliktende denne kontrakten oppleves, dess mer er det naturlig å anta at både den ansatte og leder er fornøyd med å være i denne avtalen.

3. Rammeverk

Dette kapittelet har som mål å legge rammer for videre forskning og utarbeidelse og innhenting av data til videre besvarelse av problemstillingen. Her blir teori beskrevet i foregående kapittel spisset for å lage rammeverket for den videre besvarelsen.

For å besvare problemstillingen er det tatt utgangspunkt i Gandolfi sin forklaring om hva survivor syndrome er. Som tidligere beskrevet viser Gandolfi til tre sykdommer knyttet til personell som blir gjenværende i en organisasjon som nedbemanner. Disse tre er Survivor syndrome, survivor skyldfølelse og survivor misunnelse. Til syvende å sist vil graden survivor syndrome si noe om hvordan de overlevende vil kunne være med å bidra videre i selskapet. Sykdommene nedenfor gir rammeverk for videre utarbeidelse av spørreskjema som blir gjort rede for i neste kapittel.

3.1. Sykdom nr.1

Den første sykdommen omhandler følelser knyttet til survivor syndrome og baserer seg på et sett av følelser, adferd, og holdninger som kan oppstå blant de som overlever en nedbemanning. Teori viser til at det er en del følelser som kan oppstå blant de overlevende som for eksempel skyldfølelse, følt urettferdighet, sinne, lettelse og jobbusikkerhet. Disse følelsene kan føre til at de gjenværende ansatte prestere dårligere på grunn av lavere motivasjon, forpliktelse, tilfredshet og produktivitet.

Det er mange symptomer på sykdom nr 1 funnet i tidligere undersøkelser. De mest vanlige er blant annet; mer stress, mer fravær, lavere tillit, lavere arbeidsmoral, mindre grad av involvering, lavere kvalitet, lavere produktivitet.

For å avgrense oppgavene er det valgt å fokusere på følt jobbusikkerhet, forpliktelse til organisasjonen og tilfredshet med jobben samt tillit og arbeidsmoral blant overlevende. Dette gir følgende rammeverk for sykdom nr.1 som vist i figuren nedenfor. Hovedfokuset for videre undersøkelser om denne sykdommen er tilstede vil være rettet mot følt jobbusikkerhet.



Figur 4 Sykdom nr 1

3.2 Sykdom nr. 2

Sykdom nr. 2 omhandler skyldfølelsen de gjenværende ansatte har i forbindelse med en nedbemanning. Den har sin bakgrunn i følelser knyttet til samvittighetsnag og følt ansvar blant overlevende. Denne sykdommen viser seg i form av depresjon, redsel og sinne. Videre i oppgaven vil det være hovedfokus på sinne og skyldfølelse for denne sykdommen.



Figur 5 Sykdom nr 2

3.3 Sykdom nr. 3

Den siste sykdommen i forbindelse med survivor syndrome omhandler misunnelse. Dette er noe som kan oppstå etter at nedbemanningen er gjennomført. Teorien viser til at ansatte som er gjenværende etter en nedbemanning kan bli misunnelig på de som har mistet jobben. Grunnen til dette er at de gjenværende kan oppleve at de må gi en større innsats uten og nødvendigvis få flere goder. Det kan også være at de som har mistet jobben i selskapet får ny jobb et annet sted, og at for de gjenværende ser gresset grønnere ut på den andre siden.



Figur 6 Sykdom nr 3

4. Metode

Ev viktig del av forskningen er valg av metode for å få korrekte og troverdige resultat (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011) Denne delen av oppgaven har som mål å gjøre rede for tilnærming, design, strategi og metode for å besvare problemstillingen. Nedenfor er det gjort rede for valg av respondenter og det vises til hvordan datainnsamling har blitt gjort.

4.1 Tilnærming

Det skilles mellom induktiv og deduktiv tilnærming. Ved en induktiv tilnærming har en ikke noe teori som utgangspunkt ved innhenting av data. Bakgrunnen for dette er å forsøke å komme frem til ny teori ved bruk av funn gjort i undersøkelser. Dersom en benytter deduktiv tilnærming gjør en utledning fra det generelle til det konkrete. Empiriske data blir her samlet inn for så å prøve det opp mot tidligere teorier eller påstander (Johannessen, et al., 2011) Tilnærmingen i denne besvarelsen er en kombinasjon av induktiv og deduktiv. Det tas utgangspunkt i eksisterende teori, samtidig forsøkes det å se på sammenhenger eller faktorer som eksisterende teori ikke har belyst tidligere. Oppgaven har ikke som mål å utdype teorien.

4.2 Forskningsdesign

Ved å velge forskningsdesign lager man en overordnet plan for hvordan man skal gå frem for å gjennomføre studien. Det skilles mellom tre forskjellige forskningsdesign; eksplorativt, deskriptivt og kausalt (Sander, 2015) En gjør valg av disse basert på problemstilling og formålet med studien. I denne oppgaven forsøkes det å finne svar på hvordan et fenomen har påvirket de ansatte, og av den grunn er det naturlig å velge eksplorativt design. Oppgaven ønsker også å belyse hvordan selve nedbemanningen er gjennomført. Dermed vil en også bruke deskriptivt design.

I strategien for å besvare problemstillingen er det gjort en studie av ett case. Johannessen et al. (2011) viser til at man samler inn informasjon om ett begrenset fenomen. Samtidig gjøres det rede for et skille mellom enkeltdesign og flercasedesign. Forskjellen mellom disse er om man velger å se på ett eller flere case. I denne studien er det valgt ett enkeltdesign. Det er ønske om å skille mellom ledere og ansatte for å se forskjell i påvirkning av fenomenet, og således er det flere analyseenheter. Siden det er valgt en bedrift vil det være vanskelig å generalisere funnene på tvers av andre bedrifter.

4.3 Forskningsmetode

Ved valg av metode må man ta hensyn til hvilke data man ønsker å samle inn. Det skilles mellom kvantitativ og kvalitative data. Valg av dette vil være basert på hvilke data man trenger (Sander, 2015) Kvantitative data referer ofte til store grupper og tall, mens kvalitative ofte blir brukt dersom en ønsker å gå i dybden i forskningen, eksempelvis ved bruk av intervju. For å samle inn kvantitative data blir det ofte brukt spørreskjemaer (Grønmo, 1996)

I denne studien er det valgt kvantitativ metode. Bakgrunnen for dette er ett ønske om å se det store bildet i bedriften om hvordan fenomenet har påvirket de ansatte. Samtidig vil det være mulig å sammenligne data på tvers av kjønn, alder, posisjon osv. Spørsmålene ble gjort tilgjengelig for ansatte som jobber i prosjektet for rammeavtale med BP Norge. For å få en høyest mulig svarprosent ble det opprettet samarbeid med ledelsen i bedriften som oppfordret ansatte til å besvare spørsmålene. Det ble også sendt ut separat e-post fra sekretær om at undersøkelsen kom til å bli distribuert. Da ansatte som jobber med BP rammeavtale utgjør i overkant av 400 personer totalt, anses det å kunne gi et grunnlag for å vurdere hele bedriften som pr februar 2016 består av rundt 800 personer. For å kunne se om det var forskjeller fra prosjektpersonell og ledelse ble undersøkelsen også distribuert til 33 personer i basisledelse for MMO Stavanger. For å kunne ha et så nøyaktig grunnlag som mulig for videre undersøkelse av besvarelser ble alle respondentene tvunget til å besvare alle spørsmål i skjema, og ufullstendige besvarelser ble ikke tatt med videre i analyse.

Datatilsynet ble kontaktet for å få aksept for å samle inn data. På bakgrunn av at det ikke vil bli behandlet sensitive opplysninger, er det bare krav om å melde om at undersøkelsen blir gjennomført. Dette ble gjort via nettsidene til datatilsynet.

I tillegg til gjennomføring av spørreundersøkelse er det også blitt brukt ekstern data fra aviser og nyhetsbildet ellers. Temaet blir også belyst ved innhenting av data om sykefravær i bedriften.

4.4 Utarbeidelse av spørreskjema

Utarbeidelse av spørreskjema er en svært viktig del av studiet. Det er viktig for å kunne samle inn data på en god måte slik at det er mulig å trekke konklusjoner på bakgrunn av resultatene. Det er tre måter å stille spørsmål på når en skal lage spørreskjema. Dette er åpne spørsmål,

lukket spørsmål og skala spørsmål (Burns & Burns, 2008). For å utarbeide spørreskjema har Crawford utviklet ni forskjellige steg en kan følge. Disse stegene er:

1. Bestemme seg for hva en trenger av informasjon
2. Definere respondentene
3. Valg av metode for å undersøke respondentene
4. Bestemme seg for innholdet i spørsmålene
5. Utvikle ordleggingen av spørsmålene
6. Sette spørsmålene inn i en meningsfull rekkefølge og format
7. Sjekke lengden av spørreskjemaet
8. Prøve ut spørreskjemaet
9. Utvikle endelig spørreskjema

Disse stegene ble brukt i oppgaven for å sjekke av om spørsmålene ble laget på en god måte. I tillegg til å bruke denne retningslinjen har det også blitt brukt spørsmål andre forskere har brukt for å undersøke temaet i andre firmaer/miljø. Spørsmålene ble utviklet sammen med veileder og HR i Aker Solutions. Spørreskjemaet ble prøvd ut på ett knippe personer utenfor Aker Solutions før det ble ferdigstilt. De målte tiden det tok å gjennomføre undersøkelsen. Dette for å forsøke å holde tidsbruken for å besvare alle spørsmålene under 5 minutt.

For å sende ut spørreskjemaet ble UiS kontaktet for å sjekke om de hadde noen avtaler med firmaer som leverer tjenester for utarbeidelse og distribusjon av spørreskjemaer. UiS har avtale med SurveyXact som er et verktøy for produksjon, distribusjon og analyse av undersøkelser. Dette verktøyet ble brukt gjennom hele prosessen i forbindelse med spørreundersøkelsen. For å utarbeide spørreskjemaet ble det delt inn i hovedtemaer. Hovedtemaene blir gjennomgått nedenfor.

Rettferdighet i nedbemanningen

For å finne ut om ansatte mener at gjennomføringen av nedbemanningen var rettferdig, ble det satt opp tre spørsmål. De to første av disse er hentet fra tidligere undersøkelse utført av Grunberg, Anderson-Connolly og Greenberg (2000). Spørsmålene ble endret til å være påstander slik at respondent kunne gi sitt svar på skala fra helt enig til helt uenig (1-5 poeng). Siste spørsmålet i kategorien handler om hvor god kommunikasjonen var i forbindelse med begrunnelsen for at nedbemanningen måtte gjennomføres. Dersom begrunnelsen var dårlig

forklart kan det ha hatt negativ innvirkning på hvordan nedbemanningen ble oppfattet av de ansatte (Brockner, et al., 1992)

Skyldfølelse mot offer for nedbemanningen

Det har vært påstått at de som har opprettet vennskap med kollegaer som har mistet jobben får skyldfølelse når disse mister jobben (Gandolfi, 2008). Av den grunn er første delen av spørsmålene i denne kategorien rettet mot dette temaet. En del av litteraturen viser at ansatte kan bli sinte på ledelse i forbindelse med nedbemanning. I den forbindelse ble det stilt ett spørsmål i denne kategorien for å avgjøre dette.

Misunnelse mot de som har mistet jobben

Denne delen av spørsmålene er delt opp i to. Det blir ofte forventet at de som overlever en nedbemanning må gjøre mer, og får større arbeidsbelastning (Campbell-Jamison, Worrall & Cooper, 2001). Grunnen til dette er at oppgavene de som mistet jobben gjorde tidligere, nå må gjøres av de gjenværende. På bakgrunn av dette kan det være at de ansatte som overlever ikke ser på seg selv som heldige fordi de overlevde (Campbell-Jamison, et al., 2001) Andre delen av spørsmålene er hentet fra Grunberg, Anderson-Connolly og Greenberg, og omhandler også følelser knyttet til hvordan de overlevende har det i forhold til arbeidsbelastning etter at nedbemanningen er gjennomført.

Følt jobbusikkerhet

For å måle hvor sikre de ansatte er på å beholde jobben ble det utformet spørsmål for å kartlegge om de overlevende tror det vil være brukt for dem i fremtiden og om de tror de mister jobben i løpet av de neste 12 månedene.

Opplevd survivor syndrome

Her er spørsmålene utformet basert på litteratur tilgjengelig om temaet. Overlevende blir bedt om å vurdere påstander basert på hvordan tiltroen er til både leder og selskap etter nedbemanningen startet. Samtidig blir de overlevende bedt om å vurdere både produktivitet og arbeidsmoral. I følge Brockner et. al (Brockner, et al., 1992) vil en middels jobbusikkerhet være det beste utgangspunktet for at ansatte skal være mest mulig produktive.

Organisatorisk tilhørighet og tilfredshet

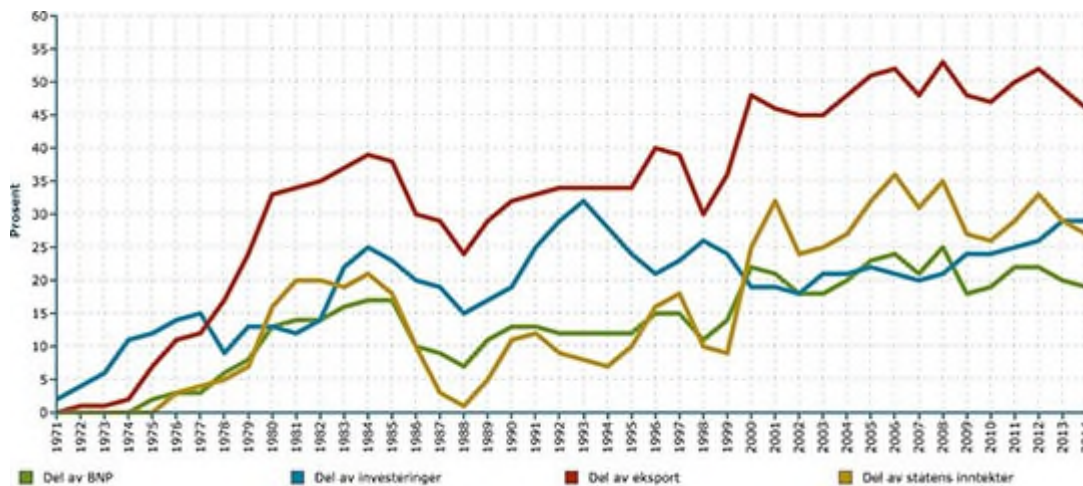
For å måle tilfredshet med jobben ble det stilt 4 spørsmål som alle er hentet fra Grunberg, Anderson-Connolly og Greenberg og de ble stilt som en påstand. For å finne ut hvordan tilhørigheten til Aker Solutions er, ble det stilt tre spørsmål som ble utviklet sammen med veileder på UiS og HR i Aker Solutions.

5.0 Casebeskrivelse

I følgende kapittel blir det gjort en beskrivelse av Aker Solutions MMO som er caset i denne oppgaven. For å kunne gjøre en vurdering av funnene i oppgaven er det nødvendig å ha bakenforliggende kunnskap om bedriften. Først blir bransjen presentert før en mer detaljert presentasjon av Aker Solutions blir gjort med fokus på nedbemanninger som har foregått.

5.1 Olje og gass bransjen

Olje og gass har vært en av grunnpilarene i norsk økonomi, og er det fortsatt. Bransjen bidrar til store verdier for felleskapet. Olje og gass har i mer enn 40 år bidratt til BNP i Norge med over 10.000 milliarder (Regjeringen.No, 2015).



Figur 7 Olje og gass: Andel av BNP

Ser man bort fra selve salget av olje og gass er leverandørindustrien til bransjen den største industrien i Norge.

5.2 Nedbemanning i bransjen

Olje og gass bransjen inkludert både oljeselskap og leverandørindustri, har gjennomgått store nedbemanninger fra rundt 2014. Dette understrekes ekstra i form av at media har rettet fokus på dette i form av å lage egne emneknagger slik som for eksempel #oljesmellen (DN.no) og egen nettside av Stavanger Aftenblad kalt #oljekuttene. På nettsiden #oljekuttene er det estimert at 33.000 oljefjobber er varslet nedbemannet innen februar 2016 (www.aftenbladet.no). For å knytte nedbemanninger sammen med teori om endringer kan nedbemanningene som er gjort innen bransjen i stor grad refereres til som «reactive-

adoption». Dette er endringer gjort som en nødvendighet for at bedriftene skal kunne tilpasse seg markedet.

5.3 Aker Solutions AS

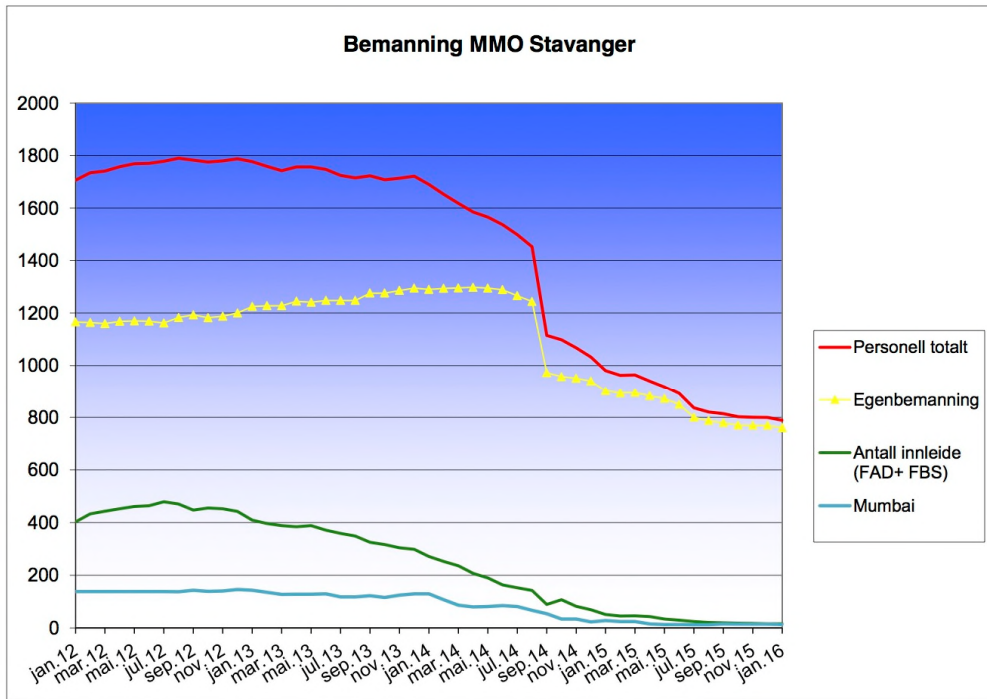
Starten på Aker Solutions slik vi kjenner det i dag strekker seg helt tilbake til 1841. Fra den tid har det skjedd mange endringer med selskapet og utviklingen har vært stor. Aker Solutions har kontorer rundt om i hele verden, og tar sikte på å etablere seg der hvor kundene er lokalisert. I 2016 var det ca. 15.000 ansatte fordelt på rundt 20 land (Aker Solutions, 2015). Omsetningen i 2013 var 29,1 milliarder norske kroner, med et resultat på 1,7 milliarder. Hovedkontoret til Aker Solutions AS er lokalisert på Fornebu utenfor Oslo. I 2016 ble flere Aker Solutions selskaper slått sammen til samme selskap, og disse er splittet opp i Subsea og Field Design. Forretningsområdet Maintenance, modifications & operations (MMO) er organisert under Field design. Denne oppgaven retter fokuset mot forretningsområdet MMO.

5.4 Maintenance, modifications & operations

MMO tilbyr tjenester innen vedlikehold og modifikasjoner til olje og gass selskaper. Det strekker seg fra ingeniørtjenester til utføring av selve jobben i felt. Hovedoppgaven er å forlenge levetiden til felt, samt gjøre modifikasjoner for å kunne utvinne mer verdier. Hovedkontoret til MMO er i Stavanger med rund 775 ansatte pr februar 16.

5.4.1 Nedbemanninger i MMO Stavanger

Som tidligere beskrevet i kapittel 2 er den mest vanlige grunnen for nedbemanning knyttet til reduisering av kostnader. Dette er også tilfelle i MMO Stavanger hvor manglende oppdrag har gjort det nødvendig å redusere kostnader. Figur 8 viser utviklingen for bemanningen i Aker Solutions MMO Stavanger, heretter referert til som MMO.



Figur 8 Bemanningshistogram Aker Solutions MMO Stavanger

Pr 30. juni 2014 var det 1249 kontoransatte, mot 775 ansatte pr februar 2016. Samtidig som reduksjonen i egne ansatte kan en lese ut fra grafene at det har vært betydelige reduksjoner innen innleide ressurser samt bruk av ressurser på lokasjon i Mumbai. Total reduksjon av ressurser i MMO Stavanger er tilnærmet 1000 personer fra topp til dagens nivå. Denne reduksjonen har foregått i faser. Første runde ble iverksatt juli 2014, med nye nedbemanninger i september og oktober. I avholdt allmøte februar 2015 ble de ansatte informert om ytterligere nedbemanninger med virkning fra 1.april. Her ble det informert om at dette kunne være mellom 40 og 120 ansatte. Grunnen til at størrelsen på tallet i forhold til antall personer en måtte redusere med var usikkerhet knyttet til tildelinger av anbud samt usikkerhet knyttet til pågående interne prosjekter for forbedring.

Før endelig beslutning om å iverksette tiltak for å nedbemanne ble tatt, ble det gjort forsøk på å begrense omfanget. Det ble gitt muligheter for å søke om redusert stillingsprosent, samt mulighet for å få inntil 2 års permisjon for å jobbe i ikke-konkurrerende virksomhet. Til ansatte som var over 62år ble det gitt ett tilbud om ”pakke” hvor de fikk et ekstrabeløp som kompensasjon dersom de valgte å ta ut avtalefestet pensjon. Muligheten for å benytte seg av

permitteringer har hele tiden vært oppe til diskusjon, men det var først ved slutten av 2015 at dette ble benyttet. Da ble rundt 50 personer permittert (interne dokumenter).

De første rundene med nedbemanninger fikk ansatte mulighet til å bli overført til Aker Advantage som er et søster selskap i Aker som blant annet driver med utleie av konsulenter. Dersom de ansatte takket ja til å bli overført, fikk de lønn i 7 mnd. De fikk også hjelp til jobbsøking. Når en startet med nedbemanninger var det nok ingen som var klar over hvor stort omfanget kom til å bli, så det ble satt et tak på 250 personer som ville kunne få mulighet til å bli overført. Dette ble ansett for å være en romslig ramme. Tilbudet om overføring var begrunnet med kravet om å ivareta ansatte i henhold til avtale mellom ledelse og hovedtillitsvalgte, samt at det ble sett på som formålstjenlig å beholde ansatte innen konsernet dersom tidene skulle bedre seg.

5.4.2 Retningslinjer for nedbemanning i MMO

Dersom en bedrift i Norge går til oppsigelse av flere en 10 arbeidstakere blir det ansett som en masseoppsigelse. Hvordan en masseoppsigelse skal foregå er beskrevet i Arbeidsmiljøloven §15-2. Aker Solutions er en stor bedrift i Norsk målestokk, og har fulgt disse retningslinjene gjennom prosessene. Loven har som mål og gi bedrifter retningslinjer, samt ivareta ansattes interesser i et arbeidsforhold. Loven krever at det blir gitt tilstrekkelig informasjon samt at det blir avholdt drøftinger i forkant av nedbemanningen. Det er flere i MMO som er fagorganiserte, og de tillitsvalgte og fagforeningene er med på gjennomgangen av kriteriene for utvelgelsen av hvem som blir berørt av nedbemanningen.

Gjennom nedbemanninger i MMO har det vært stort fokus på å holde fagforeninger og tillitsvalgte godt informert om hva som skjer. Lister over hvem som var potensielle offer for nedbemanningen ble gjennomgått avdeling for avdeling. Som regulert i Arbeidsmiljøloven §15-1 fikk de overtallige en formell skriftlig innkalling til drøftelsesmøte med leder og HR. Den ansatte fikk mulighet til å ta med seg en person i møte, fortrinnsvis tillitsvalgt eller person fra fagforeningen dersom de var organisert. På drøftelsesmøte ble det gitt begrunnelser for hvorfor den ansatte var kategorisert som overtallig. Det ble også gitt anledning for den ansatte å komme med eventuell ny informasjon som burde bli tatt i betraktning ved avgjørelsen. Det være seg ukjent formell kompetanse, erfaringer eller sosiale forhold. Eventuelle nye aspekter ble notert og tatt opp til vurdering før endelig beslutning ble tatt. I og

med at det var så mange som ble omfattet av nedbemanningen ble listen lagt høyt for å ta med sosialt forhold i betraktninger. I de første rundene med nedbemanning var det ansiennitet som var styrende. Etter hver runde ble det fokusert mer og mer på kompetanse som kriterium.

5.4.3 Valg av overtallige

Som belyst tidligere var det redusert behov for tjenestene til MMO som resulterte i behov for nedbemanninger. Dette omfattet alt av personer som jobbet i prosjekter, samt at administrasjon og annen ledelse ble omfattet etter hvert.

Gjennom hele prosessen med å redusere overtallige har HR hatt en sentral rolle. De har hatt ansvar for forberedelsene og jobbet tett med avdelingsledere for å sikre kvalitet i utvelgelsene. Valg av overtallige har vært basert på en åpen dialog mellom ledelse, HR og tillitsvalgte i bedriften. I forkant av dialogmøtene har tillitsvalgte blitt forelagt listene over hvordan leder ser på sin avdeling for så å kommentere og utfordre valgene som ble gjort. Her ble det stilt spørsmål om hvorfor det er noen som er spart til fordel for andre. Som beskrevet i arbeidsmiljøloven §15-1 har de ansatte blitt informert om drøftelsesmøter i forkant av disse.

Det var avdelingsleder, med bistand fra sin leder og HR som var ansvarlig for å avgjøre hvem som var overtallig i sin avdeling. Denne vurderingen ble gjort på bakgrunn av en kriterieprotokoll som ble etablert sammen med tillitsvalgte. Etter at utvelgelsen var gjort ble denne sendt til tillitsvalgt for gjennomsyn.

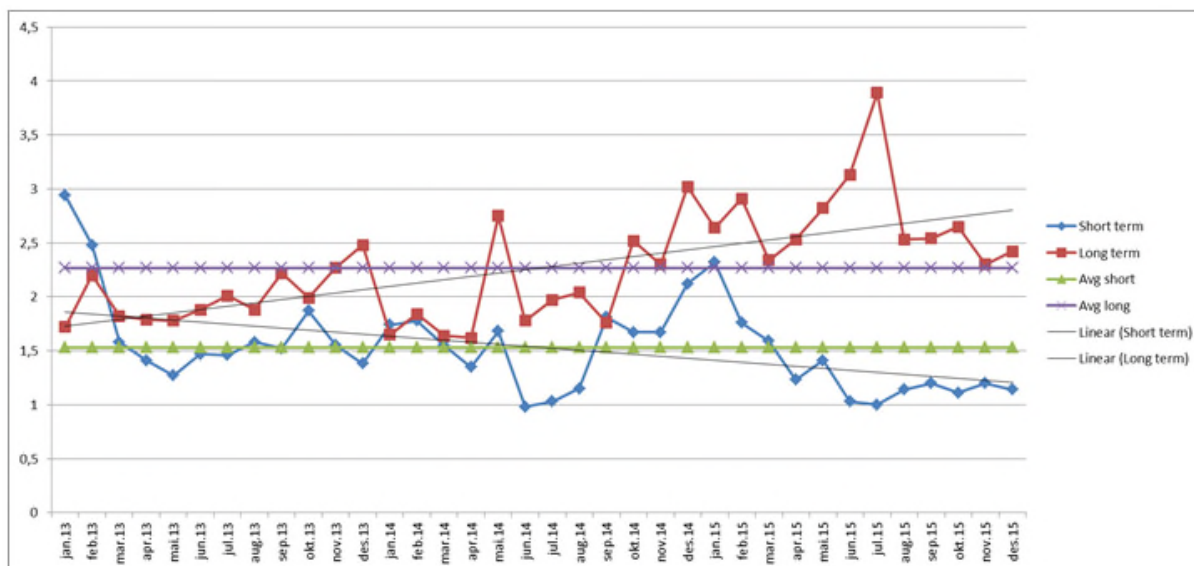
I tilfeller hvor en ansatt hadde vært innenfor flere avdelinger i karrieren ble det lagt vekt på at den ansatte hadde bred kompetanse og kunne benyttes flere steder. Derfor kunne ansatte med relativt sett lav ansiennitet bli spart til fordel for andre med lang ansiennitet. Det ble også vurdert om den ansatte hadde mulighet til å tilegne seg annen kompetanse inne 3 måneder (oppsigelsestid). Oppsummert kan en si at de overtallige ble identifisert basert på ansiennitet, kompetanse og eventuelle sosiale forhold.

Ved frafall av oppgaver, vil det normalt være behov for personer som kan oppgaver innen flere fagfelt. Grunnen for dette er at noen oppgaver kan kunne løses av personer i deltidsstillinger. En person som kan flere oppgaver, vil da kunne løse flere slike oppgaver i en full stilling. Dette ble tatt med i betraktningen når en skulle vurdere kompetanse til de ansatte.

Som beskrevet ble det benyttet sosiale forhold som en vurdering av overtallige. Dette henviser spesielt til helsetilstand og privatsituasjon. Her blir det gjort spesielle vurderinger over hvilke muligheter den ansatte har til å skaffe seg ny jobb. Dersom to ansatte har lik kompetanse og like sosiale forhold er det ansiennitet som skal være avgjørende i henhold til hovedavtalen mellom LO og NHO.

5.4.4 Sykefravær i Aker Solutions MMO

Gjennom perioden bedriften har vært gjennom, har det skjedd store endringer. Dette er endringer som det er naturlig å anta har påvirket de ansattes ve og vel. Det er nærliggende å tro at dette har påvirket sykdomsstatistikken i MMO. Figur 9 viser utviklingen av sykefravær i prosent. Den er splittet på langtids- og korttids- fravær og viser samtidig trenden og snitt.



Figur 9 Sykefravær i Aker Solution MMO Stavanger

5.4.5 Fremtiden for Aker Solutions MMO

Det er mye som tyder på at situasjonen har stabilisert seg i Stavanger. De fleste store rammeavtalene er nå tildelt, hvor Stavanger har fått en relativt stor del av avtalene med BP og Conoco Phillis som største avtaler (interne dokumenter). Samtidig er det et kontinuerlig jag etter å redusere kostnadene da disse avtalene ble vunnet på lave rater. For å kunne være mer konkurransedyktige i fremtiden har alle ansatte i MMO blitt oppfordret til å redusere lønnen med 5% (10% for ledelse). Denne oppfordringen ble gitt 1.mars. Samtidig vil det være utfordringer knyttet til videreutvikling i fremtiden. Det er mange nyutdannede og unge som

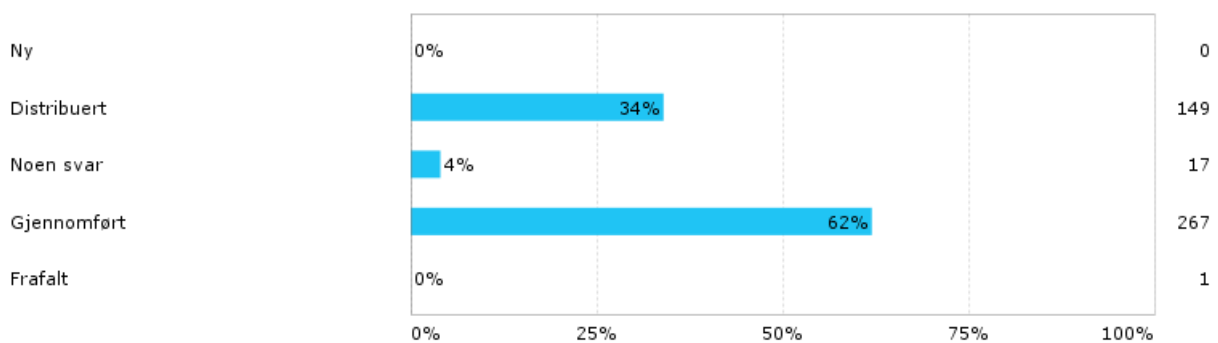
har måttet forlate selskapet. Dette kan føre til at det er vanskelig å få til talentutvikling, samt at snittalder og snittlønn har blitt høyere.

6.0 Datapresentasjon

Formålet med dette kapittelet er å presentere dataene som ble samlet inn i Aker Solutions MMO avdeling Stavanger. Først er det gjort en oppsummering av hvor mange besvarelser som kom inn og hvem de var fra. Dette blir etterfulgt av en vurdering av besvarelsene ut fra de 3 forskjellige sykdommene beskrevet i kapittel 3. Det vil også bli presentert informasjon om sykefravær innhentet utenom besvarelsene.

6.1 Svarprosent

Undersøkelsen ble sendt ut til 433 potensielle respondenter. Alle de potensielle respondentene har en tilknytning til rammeavtale MMO har med BP på vedlikehold og modifikasjoner eller de sitter i ledende posisjoner. 284 av de som mottok undersøkelsen begynte å svare på spørsmålene hvorav 267 stk fullførte. Dette gir en svarprosent på 62%. Det er ikke uvanlig at personer som starter på en undersøkelse faller av og ikke fullfører. For å kunne ha en så presis konklusjon som mulig, er det bare benyttet besvarelsene gitt fra de som fullførte undersøkelsen. 267 personers besvarelse ut fra totalt rundt 800 ansatte i MMO vil ikke kunne gi en nøyaktig beskrivelse av hvordan situasjonen har vært i MMO Stavanger. Likevel vil det kunne gi gode indikasjoner for å kunne trekke noen konklusjoner og antakelser om hvordan hele organisasjonen har blitt påvirket.



Figur 10 Svarprosent undersøkelse

6.2 Beskrivelse av respondenter

Av de 267 som gjennomførte var 201 menn og 66 kvinner. Dette viser som allment kjent at det er flest menn som jobber i olje og gass relaterte yrker. Det er noe spredning i alderen blant respondentene, men flesteparten av respondentene befinner seg i øvre sjikt av tabellen med at

over 60% av respondentene er over 40 år. Figur 11 gir en oversikt over respondentene på undersøkelsen.

Spørsmål	Kategorier	Antall	% fordeling
Kjønn	Kvinne	66	25 %
	Mann	201	75 %
Alder	20-30	18	7 %
	31-40	52	19 %
	41-50	90	34 %
	51-60	81	30 %
	61+	26	10 %
Utdannelse	Grunnskolen	6	2 %
	Videregående	85	32 %
	Bachelor	98	37 %
	Master	77	29 %
	Doktor	1	0 %
Ansiennitet	1-5 år	40	15 %
	6-10 år	56	21 %
	11-15 år	34	13 %
	16-20 år	43	16 %
	21 år +	94	35 %
Posisjon	Leder i prosjekt	65	24 %
	Leder i basis	28	10 %
	Fagstilling	174	65 %

Figur 11 Oversikt av respondenter

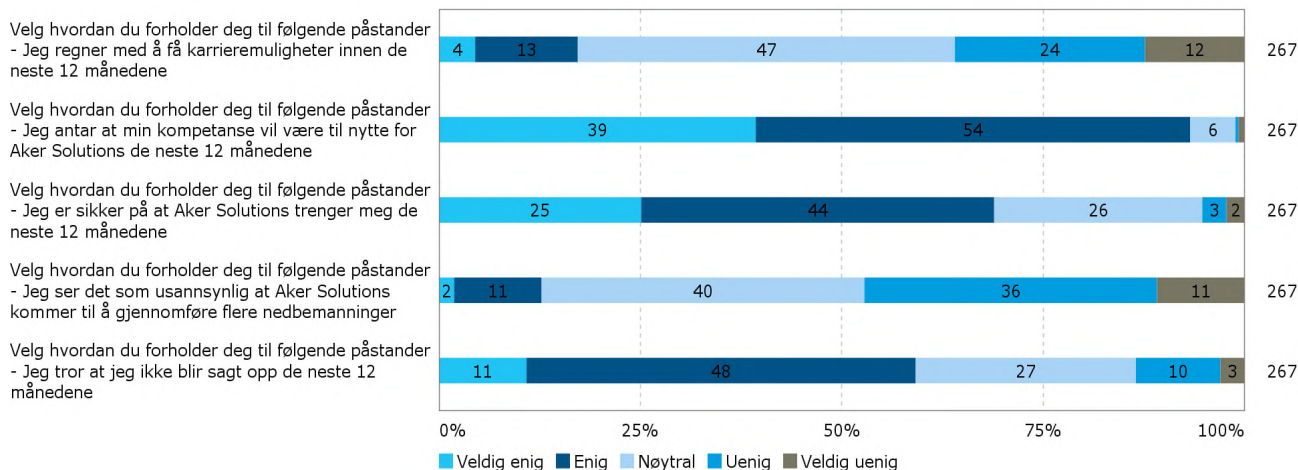
6.3 Besvarelser

I påfølgende kapittel blir besvarelsene gjennomgått basert på de 3 forskjellige sykdommene som beskrevet tidligere.

6.3.1 Sykdom nr 1

Følt jobbusikkerhet

Som tidligere beskrevet er hovedfokuset for å finne ut om sykdom nr. 1 er tilstede i Aker Solutions rettet mot jobbusikkerhet. Tidligere, når den psykologiske kontrakten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker var sterkere, var dette nok ikke et så viktig tema for folk da det var vanligere å beholde jobbene over lengre tid. I dagens arbeidsmarked er det viktig for ansatte å føle at de har en sikker jobb å gå til. I denne studien ble det stilt 5 spørsmål for å finne ut om de overlevende følte noen form for jobbusikkerhet som vist i figur 12.

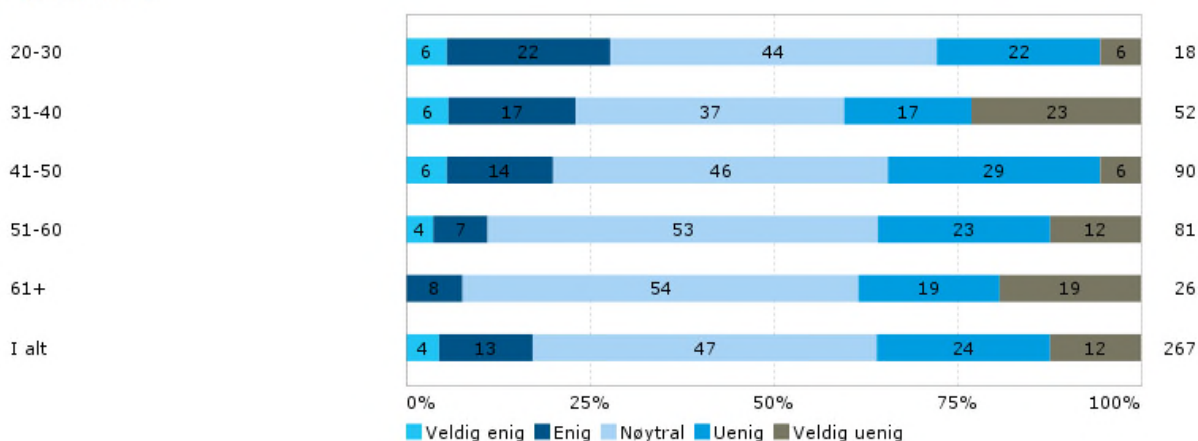


Figur 12 Jobbusikkerhet

For det første spørsmålet som omhandler karrieremuligheter kan vi se at flesteparten av respondentene svarer med nøytral (47%). Men det er fortsatt en stor andel av respondentene som svarer at de enten er uenig eller veldig uenig i påstanden om karrieremuligheter (36%). Dette varierer lite på kjønn, ansiennitet og utdanning, men en relativ stor andel i alder 31-40 år hvor 23% av respondentene svarer at de er veldig uenig om at de får karrieremuligheter de neste 12 månedene. Det samme gjelder for de på 61+, noe som vil være naturlig i og med at karrieren uansett vil være noe på hell i denne alderen. Figur 13 nedenfor viser antatt karrieremuligheter kryssset for alder i besvarelsene.

Velg hvordan du forholder deg til følgende påstander - Jeg regner med å få karrieremuligheter innen de neste 12 månedene

Kryssset med: Alder

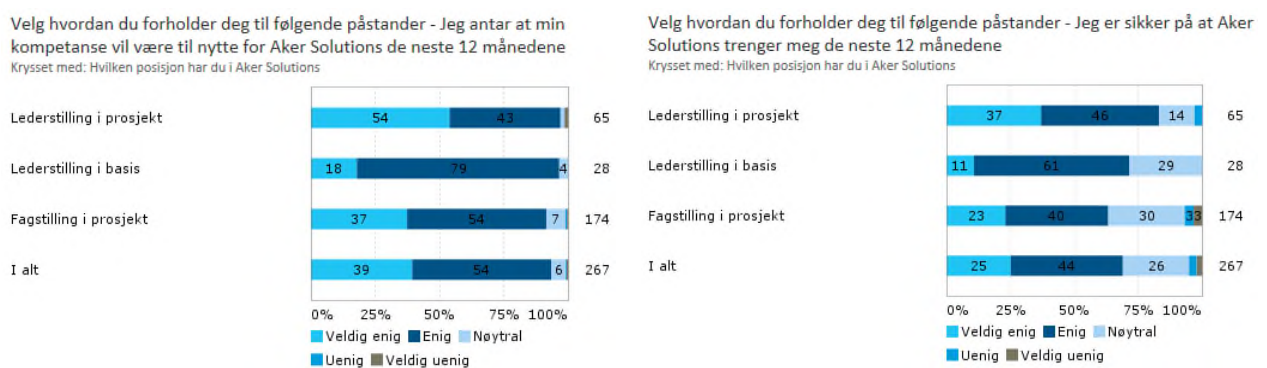


Figur 13 Karrieremuligheter neste 12 måneder

Det er også en forskjell i hvordan spørsmålet angående karrieremuligheter besvares etter hvor i organisasjonen respondentene jobber. Flesteparten av respondentene svarer nøytral, men det er 39% av de som har fagstilling i prosjekt som svarer med at de er uenig eller veldig uenig i

at de regner med å få karrieremuligheter. For lederstillinger i prosjekt eller basis utgjør dette henholdsvis 31% og 25%.

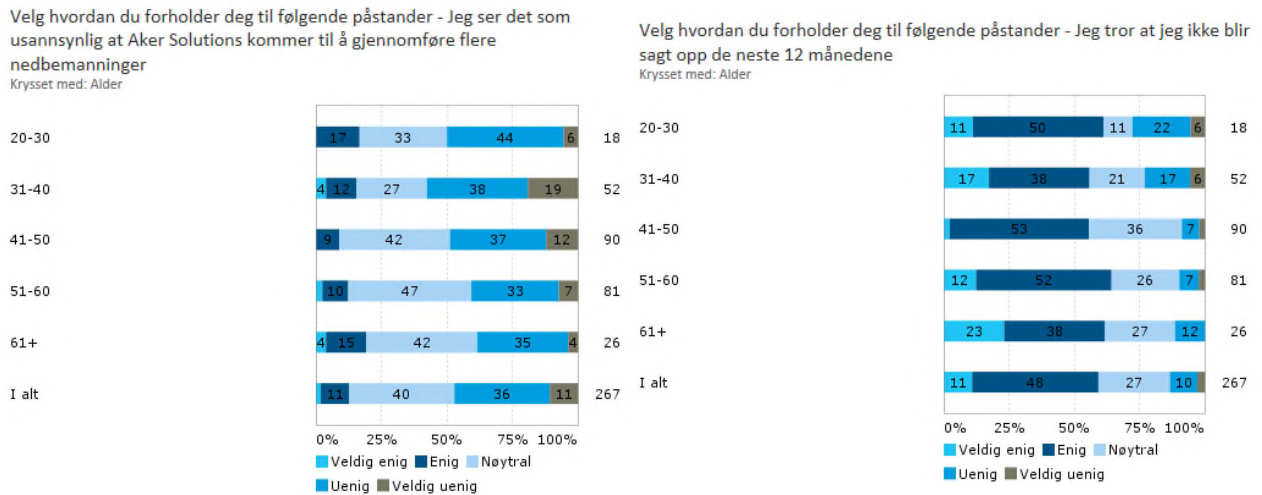
De neste to spørsmålene omhandler temaet om hvor sikre den ansatte er på at de trengs i bedriften og om det er nødvendig for bedriften å beholde dem. Spørsmålene er stilt med samme formål, men på to forskjellige måter for å se om det er nyanser som skiller seg ut i form av hvor stor grad av sikkerhet det er knyttet til behov for kompetansen. En kan se ut fra totalen at flesteparten av respondentene svarer at de tror det er behov for deres kompetanse i Aker Solutions MMO fremover, men det er litt mer usikkerhet knyttet til om MMO trenger en de neste 12 mnd. Dette varierer litt på kjønn da menn tenderer til å være sikrere på at det er behov for deres kompetanse enn kvinner. Dette viser seg i form av at flere menn svarer veldig enig på spørsmålet. Analysen viser også at alder og ansiennitet på de ansatte har påvirkning på hvordan respondentene svarer. De som er mest sikre på at kompetansen trengs er i alder mellom 41 og 50 år med naturlig lengre ansiennitet, mens de yngre ikke er så sikre. Som vist nedenfor i figur 14 har utdanning liten påvirkning på svarene, mens ledende personell i basis og prosjekt tenderer til å være mer sikre på at kompetansen vil være til nytte.



Figur 14 Behov for kompetanse

De to siste spørsmålene innenfor temaet jobbusikkerhet omhandler om hvorvidt de ansatte tror det blir flere oppsigelser i firmaet og om de selv tror de kan bli sagt opp i løpet av de neste 12 månedene. Som en ser er det 47% av respondentene som ikke ser det som usannsynlig at det kommer til å bli gjennomført flere nedbemanninger. Dette kan henge sammen med at det på et allmannamøte ca. 2 måneder før undersøkelsen ble opplyst om at det var mulig at Stavanger kontoret måtte nedbemanne med 50 personer til. Av de 267 respondentene var det 40% som var nøytral, uenig eller veldig uenig i påstanden om at de ikke blir sagt opp i løpet av de neste 12 månedene. Dette er en relativt stor andel i og med at det kan tyde på at det er usikkerhet blant en stor del av de ansatte angående om de tror de blir

sagt opp eller beholder jobben. Ser en på kjønn som variabel viser det samme funn som tidligere at menn tenderer til å være mer positiv i sin besvarelse enn kvinner. Samme funn som tidligere blir også gjort på alder hvor de yngre ansatte tror at det kan komme flere nedbemanninger og de kan bli rammet. Resultatene er vist i figur 15 nedenfor

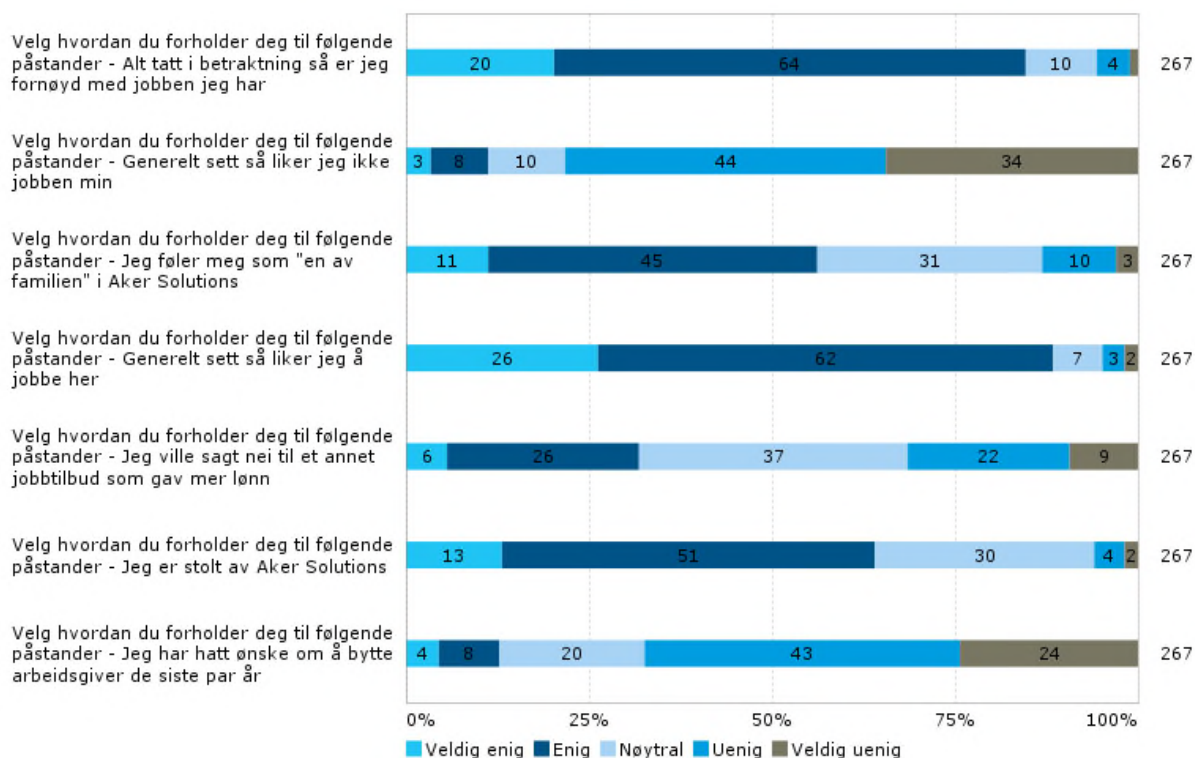


Figur 15 Flere nedbemanninger

Utdannelse, ansiennitet eller posisjon har liten påvirkning på hvordan respondentene besvarte spørsmålet.

Forpliktelse og tilfredshet

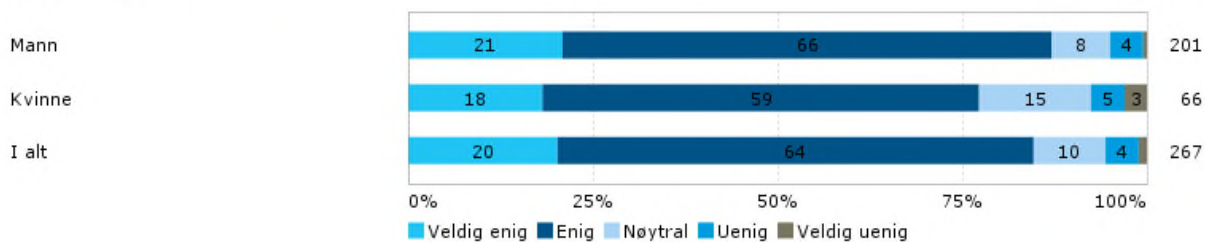
Andre del av spørsmålene som utgjør sykdom 1 handler om forpliktelse til organisasjonen og tilfredshet med arbeidssituasjon. Teorien viser til at nedbemanning har en negativ konsekvens på personellens forpliktelse og tilfredshet. For å undersøke om dette er tilfelle i MMO ble det stilt 7 spørsmål. Figur 16 nedenfor viser totalen av hvordan respondentene besvarer spørsmålene.



Figur 16 Forpliktelse og tilfredshet

Fra figur 16 ovenfor kan vi se at spørsmål 1,2 og 4 omhandler samme temaet om hvor tilfreds respondenten er med jobben de har. Dette er for å se om det kan gjøre utslag på om respondentene faktisk mener det de svarer. Besvarelsene viser at ansatte generelt sett er litt mer fornøyd med arbeidsplassen enn hva de er med jobben de har. Splittet på kjønn så viser funnene at menn generelt sett er litt mer fornøyd enn hva kvinner er som vist i figur 17 nedenfor.

Velg hvordan du forholder deg til følgende påstander - Alt tatt i betraktning så er jeg fornøyd med jobben jeg har
Krysset med: Kjønn

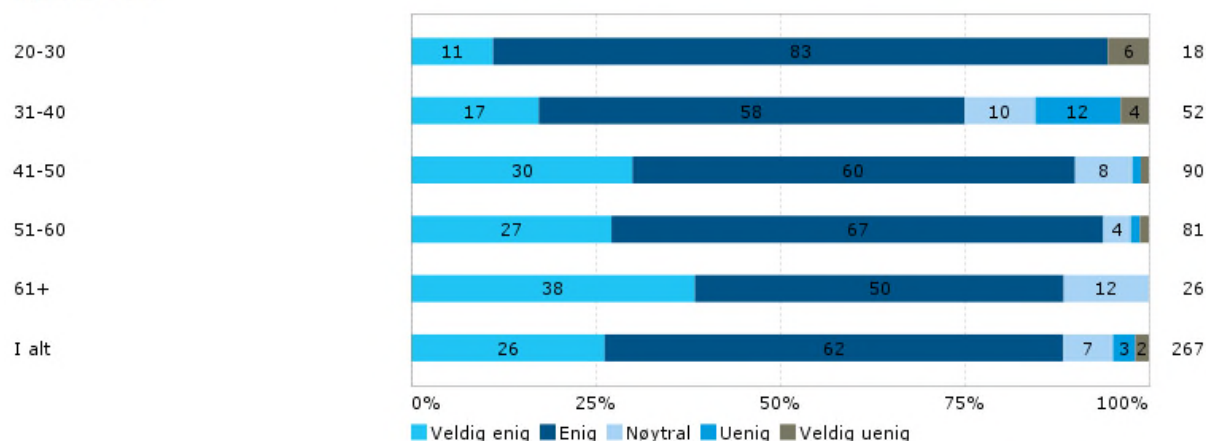


Figur 17 Tilfredshet krysset med kjønn

Denne trenden går igjen på alle 3 spørsmålene angående tilfredshet med jobb og arbeidsplass. Analyser på hvordan alder slår inn på spørsmålet viser at yngre personell er litt mindre tilfreds enn hva eldre respondenter er. Dette er vist for ett av spørsmålene nedenfor i figur 18, og trenden er lik for andre spørsmål innenfor temaet.

Velg hvordan du forholder deg til følgende påstander - Generelt sett så liker jeg å jobbe her

Krysset med: Alder

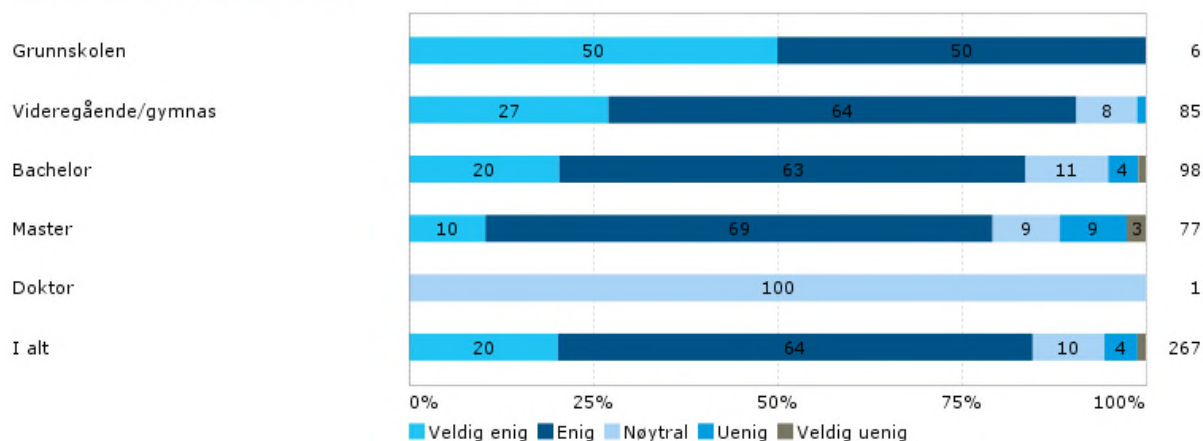


Figur 18 Tilfredshet krysset med alder

De samme funnene blir gjort på ansiennitet hvor de med lenger ansiennitet rapporterer en høyere grad av tilfredshet enn hva de med kort ansiennitet. En annen interessant observasjon er at utdanning tilsynelatende har innvirkning på hvor tilfreds respondentene er med jobben. Det kan se ut som om dess lavere utdanning en respondent har jo mer tilfreds med jobbsituasjon er de. Dette er vist i figur 19 nedenfor.

Velg hvordan du forholder deg til følgende påstander - Alt tatt i betraktning så er jeg fornøyd med jobben jeg har

Krysset med: Hva er din høyeste utdanning



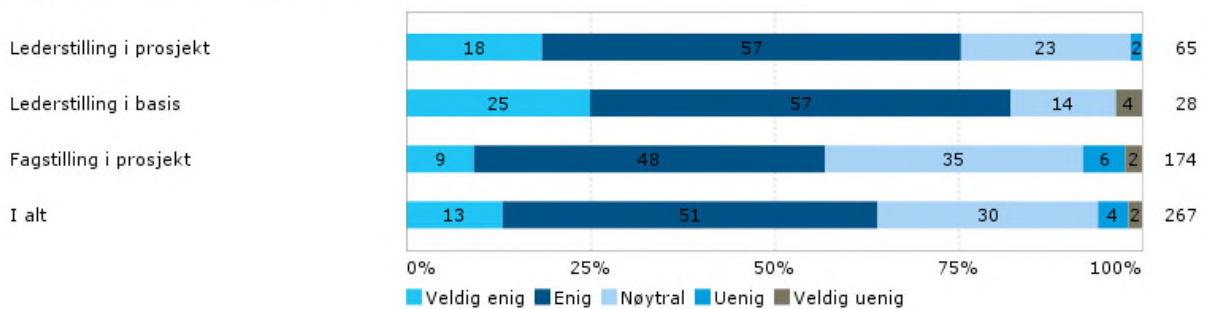
Figur 19 Tilfredshet krysset med utdanning

Hvor i organisasjonen respondenten jobber og hvilken stilling de innehar har også en effekt på tilfredshet. Det viser seg at ledende personell har høyere grad av tilfredshet hvor lederstilling i prosjekt og basis svarer henholdsvis 94% og 96% at de er veldig enig eller enig i påstanden om at de liker å jobbe her. Personell med fagstilling svarer tilsvarende 85% det samme.

Det ble stilt to spørsmål for å analysere respondentenes syn på MMO og forpliktelse til organisasjonen. Dette var spørsmål som gikk på hvordan de ansatte føler i forhold til MMO. I tabellen er dette spørsmål nr 3 og 6. Besvarelsene viser at 55% av respondentene føler seg som en av familien til Aker Solutions, og at 64% er stolt av Aker Solutions. Splittet for kjønn så gir det lite utslag på besvarelser. I form av ansiennitet viser det seg at de som har jobbet lenge i MMO har en større grad av forpliktelse enn hva de som har jobbet kortere tid i selskapet. Utdannelse gir liten effekt på spørsmålene. Det er tendenser til at hvilken posisjon respondentene har innvirker på besvarelsene som vist i figur 20 nedenfor.

Velg hvordan du forholder deg til følgende påstander - Jeg er stolt av Aker Solutions

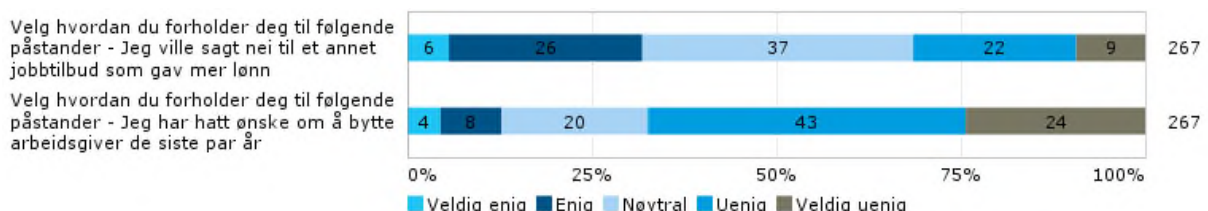
Krysset med: Hvilken posisjon har du i Aker Solutions



Figur 20 Stolthet av bedriften krysset med posisjon

Dette viser at ledende personell har en høyere grad av tilhørighet og forpliktelse til organisasjonen enn hva de som har en fagstilling i prosjekt. Ledende personell i basis kommer ut som de som svarer høyest på at de er stolte av Aker Solutions.

Det ble også stilt to andre spørsmål for å finne ut hvor knyttet ansatte er til organisasjonen i form av hvor sannsynlig/usannsynlig det er at de bytter jobb. Dette er spørsmål nr 5 og 7 i kategorien. Det siste spørsmålet går ut på om respondentene har hatt ønske om å bytte jobb, og viser at det ikke er mange som ønsker dette da det er 12% som svarer at det er enig eller veldig enig i påstanden. For å sjekke av hvor dypt dette stikker, er det også stilt spørsmål i forhold til om lønnen kunne påvirket avgjørelsen som vist i figur 21.

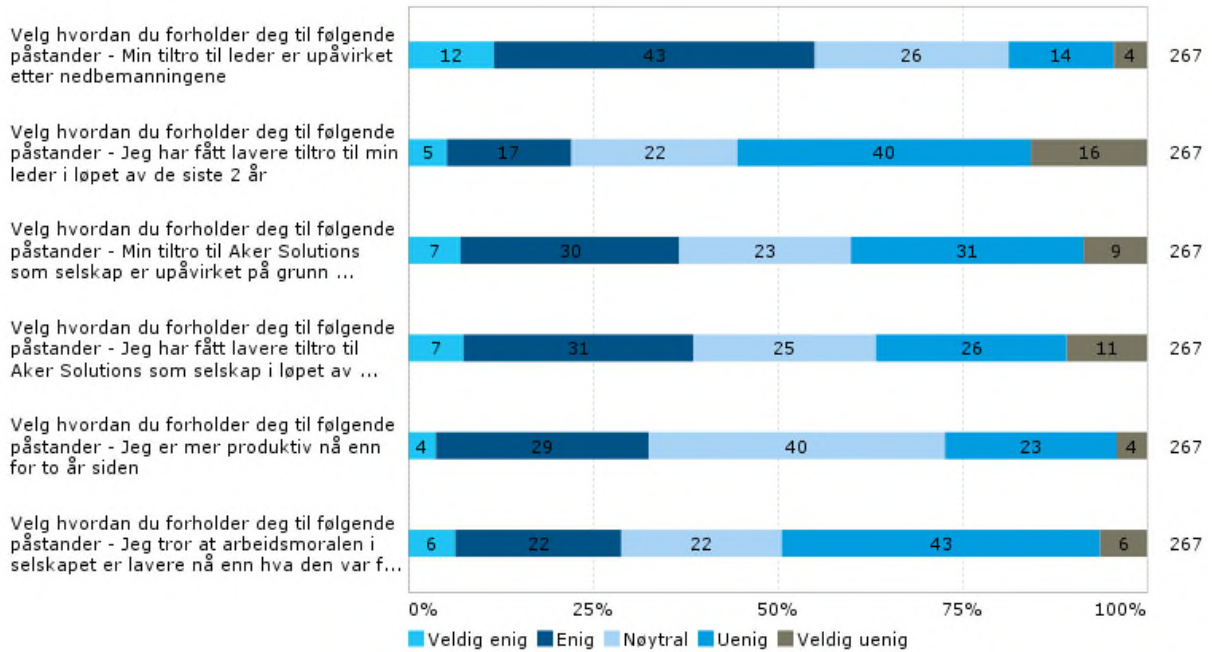


Figur 21 Bytte av arbeidsgiver

Dette viser at dersom respondentene hadde fått mer lønn ett annet sted er det 31% som det er nærliggende å tro at hadde byttet jobb.

Mangel på tillit og arbeidsmoral. Lavere produktivitet

For å kunne finne ut om det er symptomer som dekker opp under sykdom 1, ble det stilt 6 spørsmål som vist i figur 22.

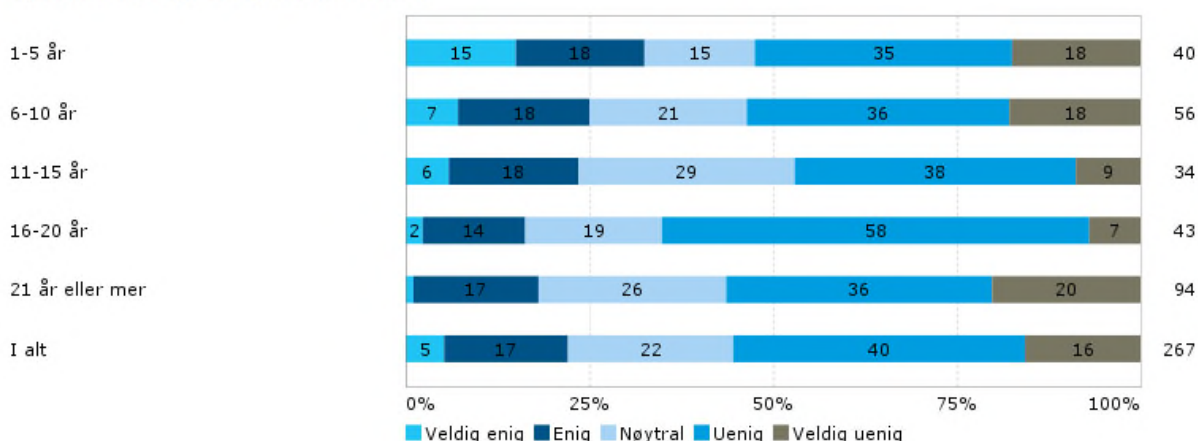


Figur 22 Tiltro, arbeidsmoral og produktivitet

De fire første spørsmålene omhandler tillit til organisasjon og ledelse. Det femte spørsmålet omhandler produktivitet hvor respondenten blir bedt om å vurdere sin egen produktivitet opp mot tiden før nedbemanningen fant sted. Det siste spørsmålet blir spurt for å vurdere arbeidsmoralen nå opp mot tiden før nedbemanning.

Angående tillit, så handler de to første spørsmålene om tillit til leder. En kan se ut fra funnene at tiltroen ikke har endret seg markant etter at nedbemanningen ble gjort. Men det er påfallende å se at det er 18% som svarer at de er uenig eller veldig uenig i påstanden om at tilliten er upåvirket. Det er også verdt å legge merke til at 22% av respondentene svarer at tilliten til leder er lavere nå. Dette varierer lite med kjønn, men det viser seg at alder og ansiennitet påvirker hvordan respondentene besvarer spørsmålet. Figuren nedenfor viser besvarelser krysset med ansiennitet.

Velg hvordan du forholder deg til følgende påstander - Jeg har fått lavere tiltro til min leder i løpet av de siste 2 år
Krysset med: Hvor lenge har du jobbet i Aker Solutions

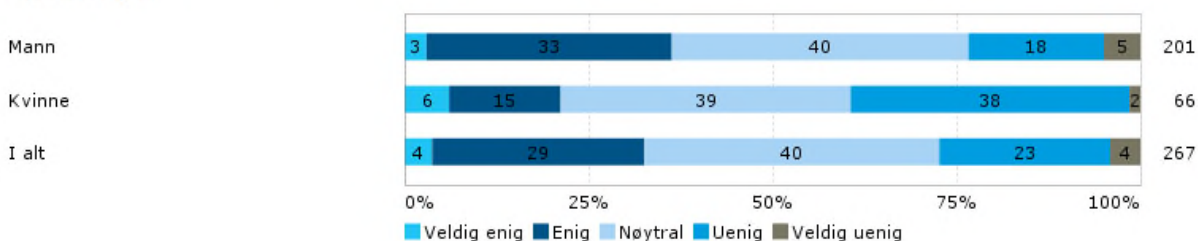


Figur 23 Tiltro til leder

Figur 23 viser at de med kortere ansiennitet har fått lavere tiltro til leder i løpet av de siste to år sammenlignet med de med lenger ansiennitet. Posisjon i selskapet har liten påvirkning på bevarelsen, men viser tendenser til at de som har fagstilling har fått en noe lavere tiltro sammenlignet med ledende personell.

I undersøkelsen ble respondentene bedt om å vurdere egen produktivitet nå sammenlignet med for to år siden. Bakgrunnen for denne sammenligningen er at for to år siden var markedet annerledes, og fortsatt i vekst. Besvarelsene viser at det er tilnærmet lik fordeling av respondenter som er enig eller uenig i påstanden med litt overvekt på de som mener at de er mer produktive nå enn for 2 år siden. I denne sammenhengen kan en også se at menn rapporterer en mer positiv holdning enn hva kvinner gjør som vist i figuren nedenfor.

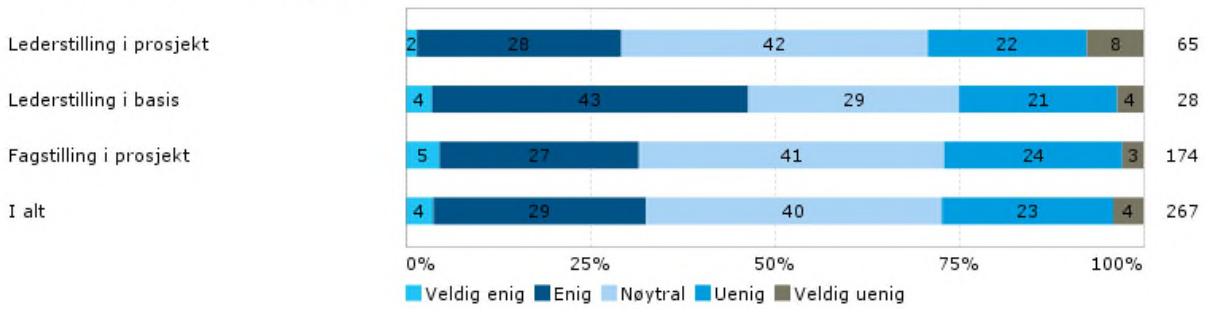
Velg hvordan du forholder deg til følgende påstander - Jeg er mer produktiv nå enn for to år siden
Krysset med: Kjønn



Figur 24 Vurdering av egen produktivitet krysset med kjønn

En annen demografisk inndeling som påvirker funnene er posisjon i Aker Solutions er hvilken posisjon de ansatte jobber i.

Velg hvordan du forholder deg til følgende påstander - Jeg er mer produktiv nå enn for to år siden
 Krysset med: Hvilken posisjon har du i Aker Solutions

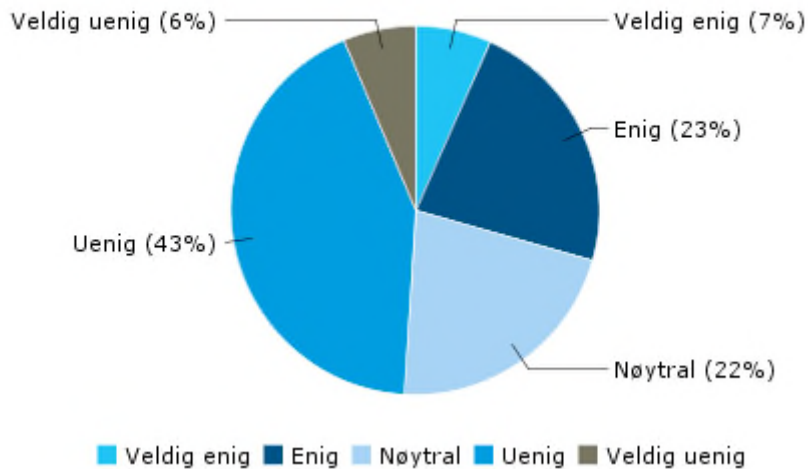


Figur 25 Vurdering av produktivitet krysset med posisjon

Figur 25 viser at sammenlignet med prosjektpersonell rapporterer ledelse i basis at de har blitt mer produktive.

Det siste spørsmålet som ble stilt innen sykdom nr 1 er innen arbeidsmoral. Respondenter blir bedt om å forholde seg til påstand om at arbeidsmoralen er lavere i dag enn for to år siden. Besvarelsen viser fra totalen at 49% mener at dette ikke stemmer, mens 28% mener at arbeidsmoralen er lavere nå. Resterende 22% besvarer med nøytral på spørsmålet.

Velg hvordan du forholder deg til følgende påstander - Jeg tror at arbeidsmoralen i selskapet er lavere nå enn hva den var for 2 år siden

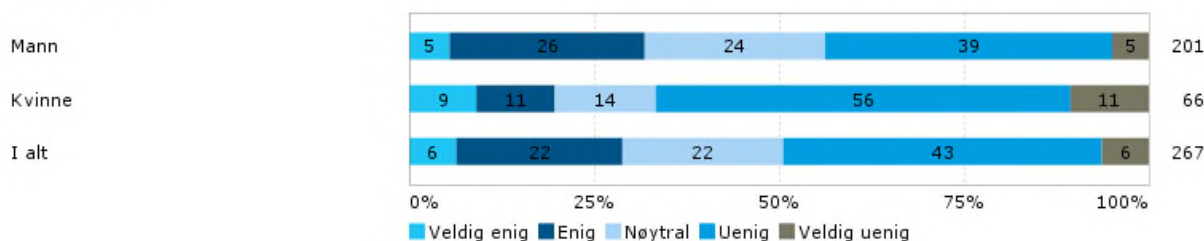


Figur 26 Arbeidsmoral nå vs fra 2 år siden

I denne sammenhengen rapporterer menn og kvinner noe annerledes som vist i figuren nedenfor.

Velg hvordan du forholder deg til følgende påstander - Jeg tror at arbeidsmoralen i selskapet er lavere nå enn hva den var for 2 år siden

Krysset med: Kjønn

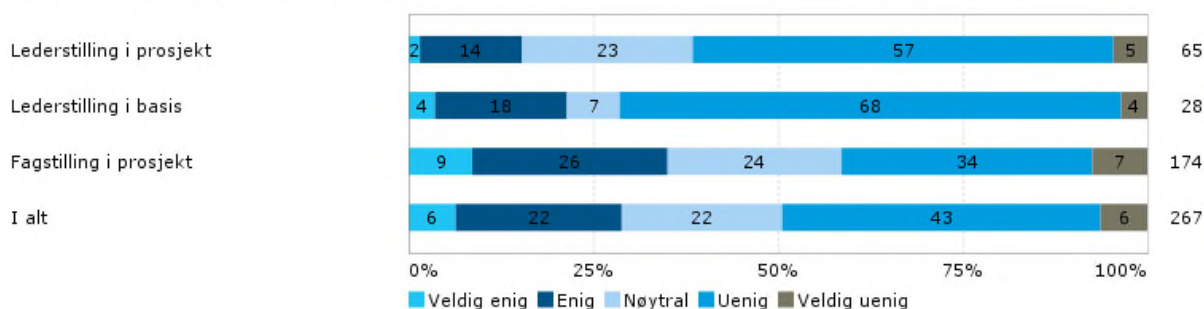


Figur 27 Arbeidsmoral krysset med kjønn

Det viser seg at menn tror at arbeidsmoralen er lavere nå enn hva den var sammenlignet med hva kvinner svarer som vist i figur 27. Krysset med posisjon gir også resultatene interessante funn basert på figur 28.

Velg hvordan du forholder deg til følgende påstander - Jeg tror at arbeidsmoralen i selskapet er lavere nå enn hva den var for 2 år siden

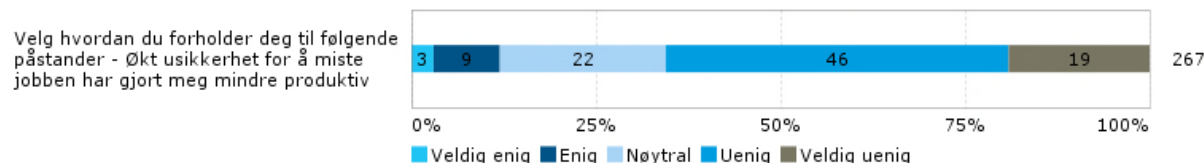
Krysset med: Hvilken posisjon har du i Aker Solutions



Figur 28 Arbeidsmoral krysset med posisjon

Her kan vi se at det er ledende personell i prosjekt som er mest positive til utviklingen av arbeidsmoralen i selskapet. Krysninger med alder og ansiennitet viser at lavere alder og kortere ansiennitet gir utslag i form av at de tror at arbeidsmoralen er lavere nå.

For å se på sammenhengen mellom økt usikkerhet og produktivitet ble respondentene bedt om å forholde seg til påstand som gikk direkte på dette; Økt usikkerhet for å miste jobben har gjort meg mindre produktiv.

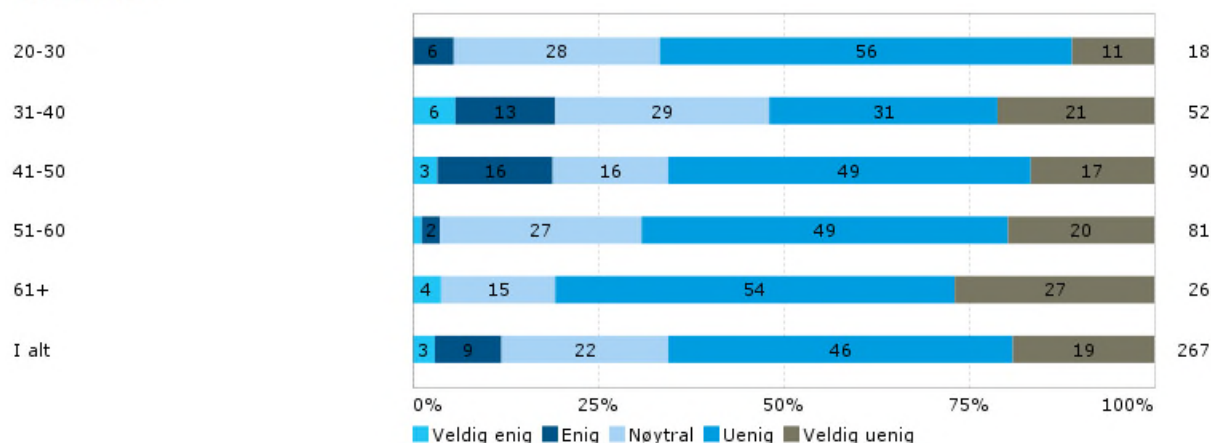


Figur 29 Jobbusikkerhet og produktivitet

Besvarelse gjengitt i figur 29 viser at det er 3% som er veldig enig og 9% som er enig i påstanden. En ser på denne påstanden at yngre respondenter er mer enig i påstanden enn hva eldre respondenter er, som vist i figur 30.

Velg hvordan du forholder deg til følgende påstander - Økt usikkerhet for å miste jobben har gjort meg mindre produktiv

Krysset med: Alder

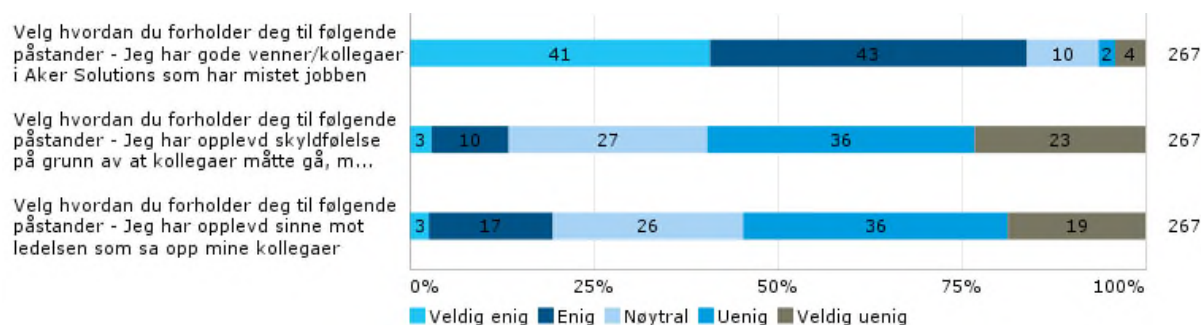


Figur 30 Jobbusikkerhet og produktivitet krysset med alder

6.3.2 Sykdom nr 2

Skyldfølelse

Teorien viser at de overlevende kan oppleve skyldfølelse mot de som mistet jobben. Dette kan oppstå dersom de overlevende mener at de som mistet jobben ble urettferdig behandlet, eller om det var gode venner som mistet jobben. For å avdekke om noe av dette var tilfelle i MMO ble det stilt 3 spørsmål som vist nedenfor.



Figur 31 Opplevd skyldfølelse

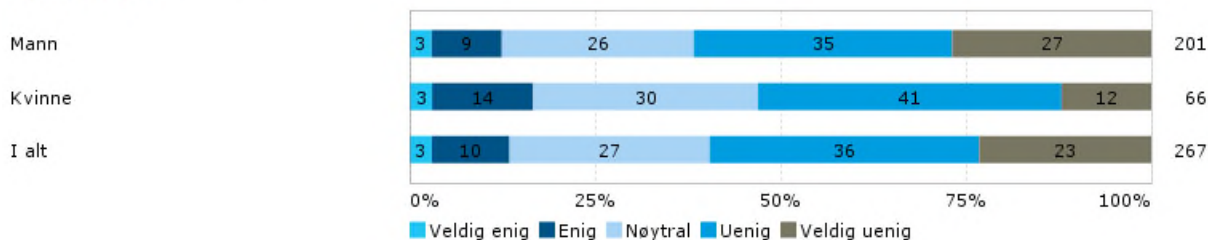
Resultatene i figur 31 tyder på at det er mange i MMO som har gode venner og kollegaer som har mistet jobben med 84% som svarer at det er veldig enig eller enig i den første påstanden. Besvarelse på denne påstanden varierer lite med demografien. Men det er tendenser til at de som ikke har ledende posisjoner er mest enig i påstanden.

På direkte spørsmål om de overlevende har opplevd skyldfølelse på grunn av at de behold jobben mens kollegaer ble sagt opp, er det 13% som svarer at de er enig eller veldig enig.

Dersom en sammenligner besvarelser til menn mot kvinner, kan en se at kvinner er mer enig i påstanden som vist nedenfor i figur 32.

Velg hvordan du forholder deg til følgende påstander - Jeg har opplevd skyldfølelse på grunn av at kollegaer måtte gå, men jeg fikk være igjen

Krysset med: Kjønn

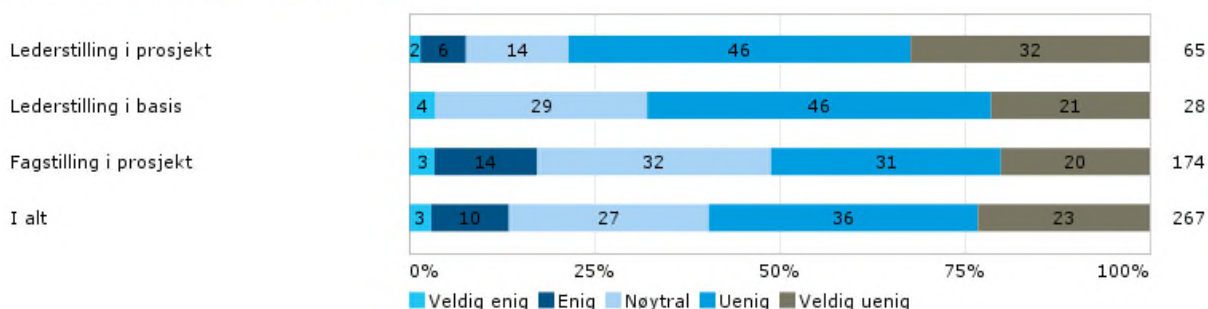


Figur 32 Opplevd skyldfølelse krysset med kjønn

Det er også interessant å se forskjellen i besvarelser på skyldfølelse sortert for hvor i organisasjonen de ansatte jobber. Ut fra resultatene kan det se ut som ledende personell har lavere skyldfølelse enn fagpersonell. Det kan også se ut som om ledende personell har lavest grad av skyldfølelse. Dette er vist i figur 33 nedenfor.

Velg hvordan du forholder deg til følgende påstander - Jeg har opplevd skyldfølelse på grunn av at kollegaer måtte gå, men jeg fikk være igjen

Krysset med: Hvilken posisjon har du i Aker Solutions

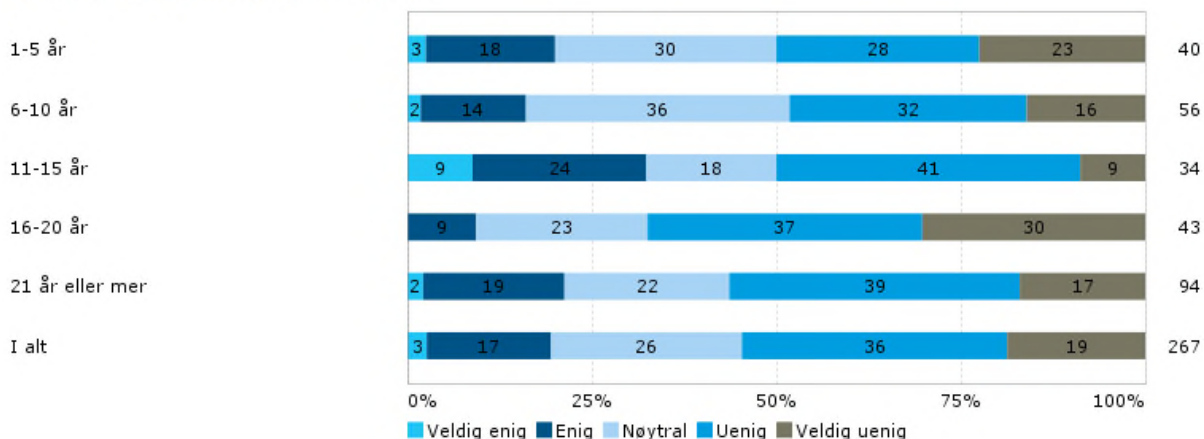


Figur 33 Opplevd skyldfølelse krysset med posisjon

Det er 20% av respondentene som har opplevd sinne mot ledelsen som har sagt opp kollegaene. I forhold til alder viser det seg at gruppen fra 31-40 år har en tendens til å ha opplevd mest sinne mot ledelsen. Her er det 33% som svarer med at de er veldig enig eller enig mot 20% totalt sett. Resultatene viser også at kvinner rapporterer noe mer sinne til ledelsen. Krysset med ansiennitet viser det seg at de som har jobbet 11-15år i bedriften responderer med å ha opplevd mest sinne mot ledelsen. Dette er vist i figuren nedenfor.

Velg hvordan du forholder deg til følgende påstander - Jeg har opplevd sinne mot ledelsen som sa opp mine kollegaer

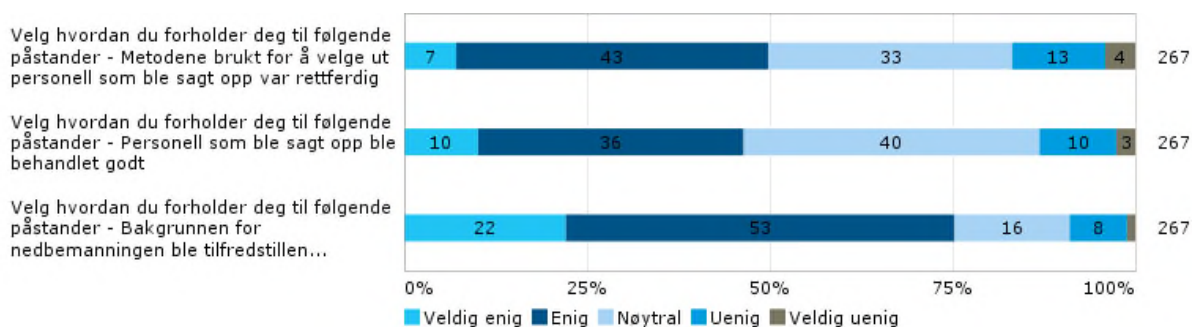
Krysset med: Hvor lenge har du jobbet i Aker Solutions



Figur 34 Sinne mot ledelse krysset med ansiennitet

Rettferdighet

En annen faktor for å avdekke om sykdom nr 2 er tilstede i MMO er hvor rettferdig de ansatte opplevde nedbemanningen. For å avdekke om de overlevende synes prosessen rundt nedbemanningen var rettferdig ble det stilt 3 spørsmål som vist i figur 35 med resultat for totalen av respondentene.



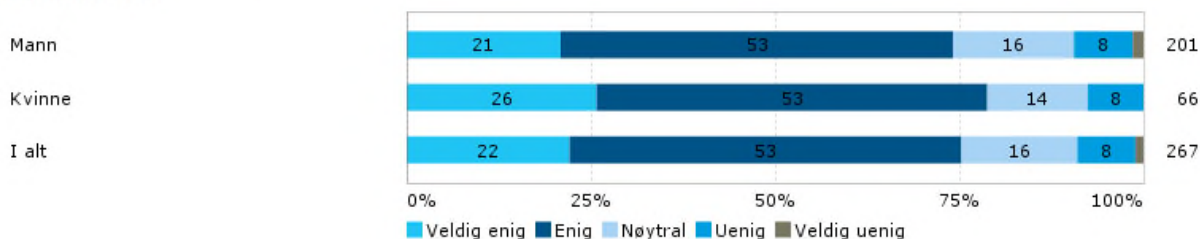
Figur 35 Rettferdighet i nedbemanningsprosessen

En kan lese ut av resultatene at det er 17% som er uenig eller veldig uenig i at utvelgelsesmetodene som ble brukt var rettferdig. Det gir en resterende verdig på 83% som var veldig enig, enig eller nøytral til spørsmålet. Når en ser på påstanden om at personellet som ble sagt opp ble behandlet godt kan en se at besvarelsen er i samme trend som forrige spørsmål. Her er det 13% som er veldig enig eller enig i påstanden. Når det gjelder påstanden om at bakgrunnen for nedbemanningen ble tilfredsstillende kommunisert kan vi se at mange av de ansatte mener at det ble den. Her er det 75% som er enten enig eller veldig enig i at bakgrunnen har blitt godt kommunisert.

Dersom en krysser disse tre påstandene som omhandler rettferdighet med kjønn, vider det seg at det er ikke store avvik fra det ene eller andre kjønn. Men også her er det tendenser til at kvinner er mer negativ til prosessen sett opp mot menn. Fravik i så måte er at kvinner har en tendens til å være mer fornøyd med kommunikasjonen enn menn som vist i figur 36 nedenfor.

Velg hvordan du forholder deg til følgende påstander - Bakgrunnen for nedbemanning ble tilfredstillende kommunisert til meg og andre ansatte

Krysset med: Kjønn

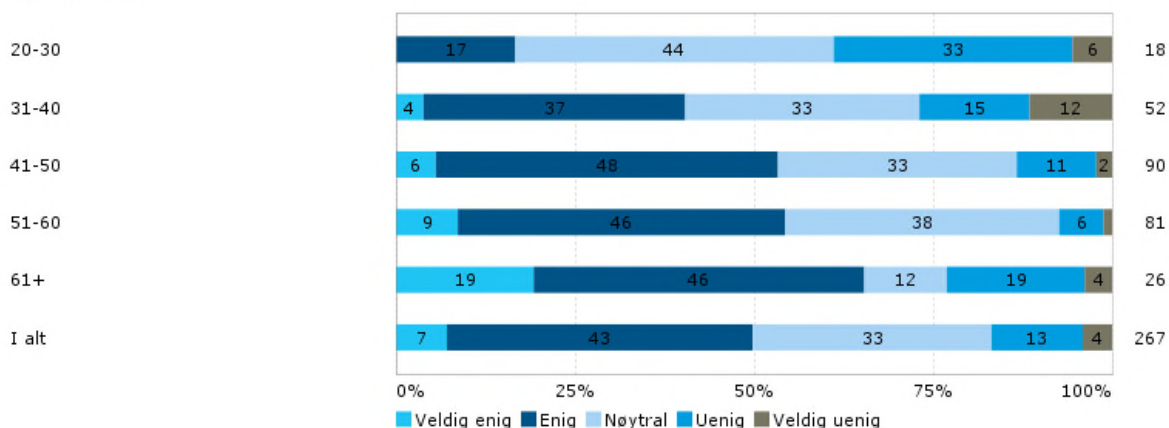


Figur 36 Kommunikasjon av bakgrunn for nedbemanning

Når det kommer til alder sammenlignet med besvarelsene er det noe avvik i hvordan påstandene er besvart.

Velg hvordan du forholder deg til følgende påstander - Metodene brukt for å velge ut personell som ble sagt opp var rettferdig

Krysset med: Alder

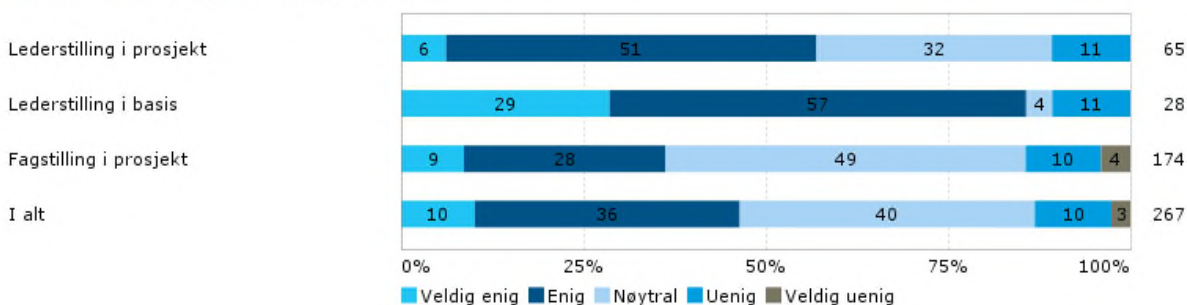


Figur 37 Metoder for nedbemanning krysset med alder

Ut fra resultatene i figur 37 kan det se ut som om at dess yngre respondentene er, dess mer uenig er de i påstanden om at metodene var rettferdig. Det samme mønsteret gjentar seg i forhold til de andre påstandene med at yngre ansatte er mindre enig i påstandene enn hva eldre er. Krysset med ansiennitet blir bevarelsene tilnærmet lik slik som den blir krysset med alder.

Dersom en trekker ut besvarelser basert på posisjon i selskapet som gjenspeilet i figur 38, kan vi se at det er varianser i hvordan påstandene blir besvart. Besvarelsene viser at ledere er mer enig i påstandene og at ledere i basis er mest enig. Dette viser seg spesielt i påstanden som omhandler hvor godt personell som ble sagt opp ble behandlet som vist nedenfor.

Velg hvordan du forholder deg til følgende påstander - Personell som ble sagt opp ble behandlet godt
Krysset med: Hvilken posisjon har du i Aker Solutions

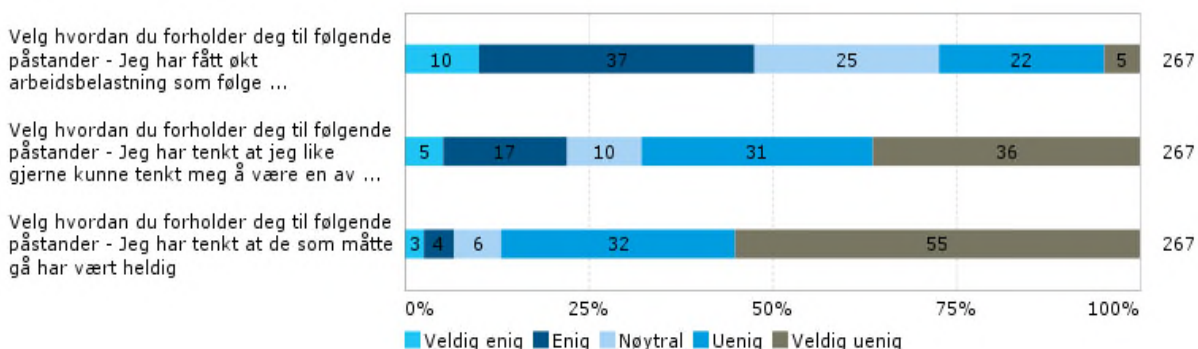


Figur 38 Behandling av oppsagt personell

6.3.3 Sykdom nr 3

Misunnelse mot de som har mistet jobben.

Sykdom nr 3 omhandler blant annet at de overlevende ansatte føler misunnelse mot de som har mistet jobben. Dette kan være påvirket av at de som ble nedbemannet får sluttpakker eller bedre jobb andre steder. For å avdekke om dette var tilfelle i Aker Solutions MMO ble det stilt 3 spørsmål som vist i figur 39.



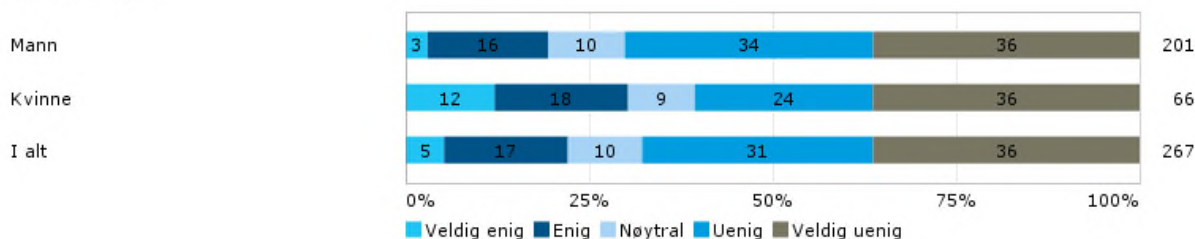
Figur 39 Misunnelse mot oppsagt personell

Ut fra dette kan vi se at det er 47% som er enig i at de har fått økt arbeidsbelastning som følge av nedbemanningen. Når det kommer til spørsmål som omhandler om respondenten kunne tenkt seg å være et offer av nedbemanning viser det seg at det er 22% som besvarer at de kunne tenkt seg å vært en av de som mistet jobben. I motsetning til dette viser det seg at det er bare 7% som svarer at de er enige eller veldig enig i at de som var offer for nedbemanningen var heldig.

Sjekker en besvarelsene basert på kjønn ser vi at det er noe forskjellig i hvordan respondentene har besvart påstandene.

Velg hvordan du forholder deg til følgende påstander - Jeg har tenkt at jeg like gjerne kunne tenkt meg å være en av de som mistet jobben

Krysset med: Kjønn

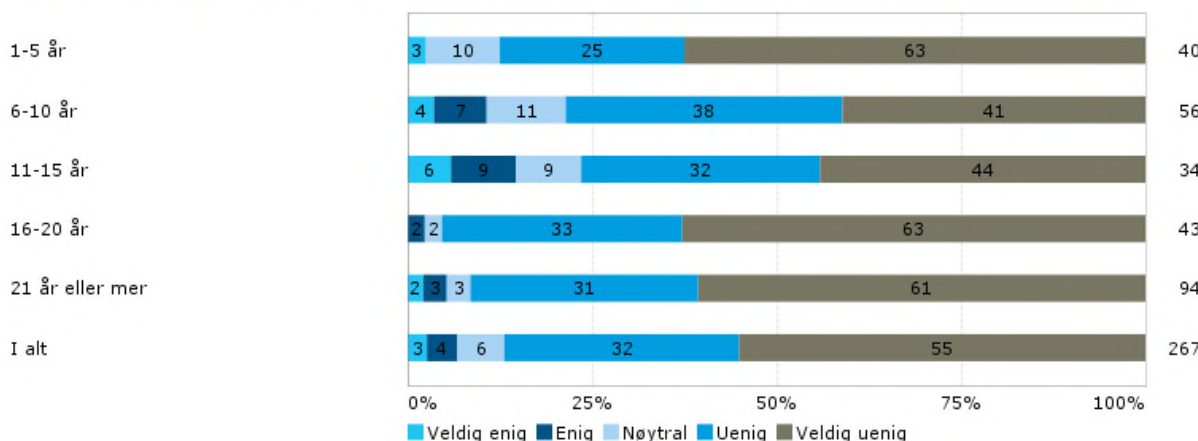


Figur 40 Ønske om å miste jobben selv

I besvarelsen ovenfor ser vi at det er 36% av både menn og kvinner som er veldig uenig i påstanden. En ser også at det er tendenser til at kvinner kunne tenkt seg å være en av de som mistet jobben i større grad enn menn. Utdannelse spiller liten grad i besvarelse på spørsmålene. Men, en kan også her se at ansiennitet og alder har påvirkning på hvordan en forholder seg til påstandene. Det kan se ut som om at personell som har jobbet 11-15 år i MMO mener i større grad at de som har mistet jobben har vært heldig som vist i figur 41.

Velg hvordan du forholder deg til følgende påstander - Jeg har tenkt at de som måtte gå har vært heldig

Krysset med: Hvor lenge har du jobbet i Aker Solutions

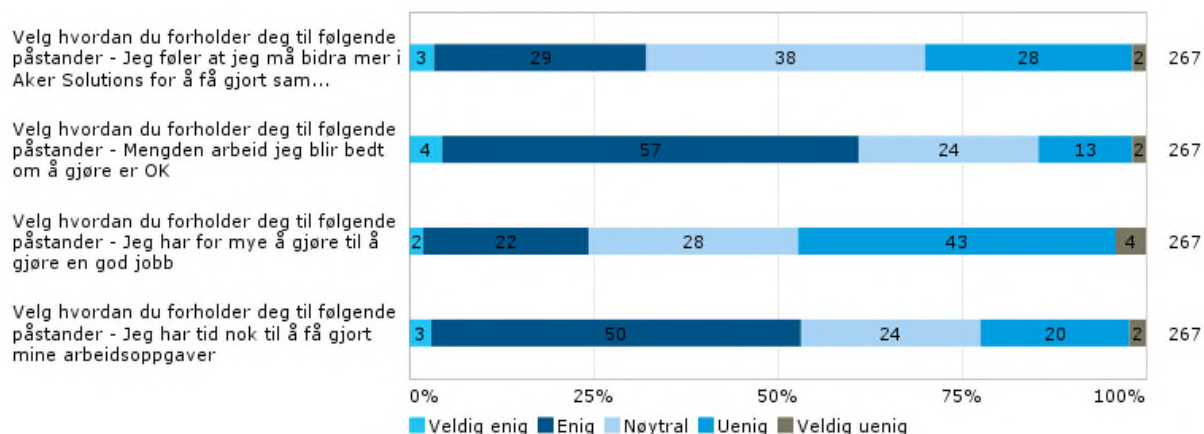


Figur 41 De som har mistet jobben har vært heldig

Besvarelser gitt i forhold til posisjon i selskapet viser som tidligere at ledere er minst enig i påstandene og at ledere i basis skiller seg ut til å være ekstra uenig i påstandene.

Økt arbeidsmengde

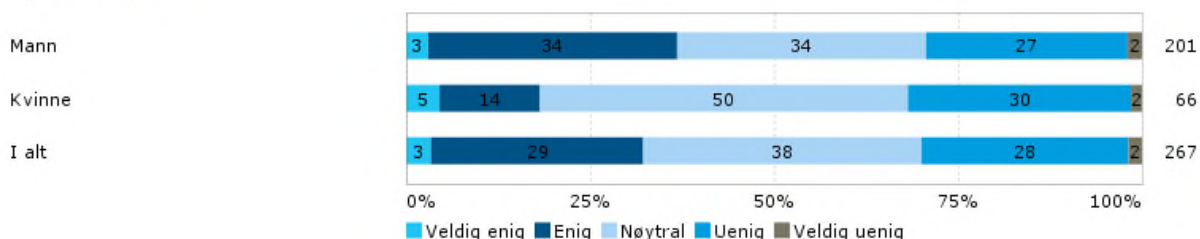
En annen måte å finne ut om sykdom nr 3 er tilstede i Aker Solutions MMO er ved å sjekke av hvordan de overlevende ser på arbeidsmengden. Teorien viser til at dersom en får økt arbeidsmengde uten at en nødvendigvis får mer igjen for det, kan det være et tegn på at de overlevende heller kunne tenkt seg å være en av de som mistet jobben. For å se om dette er tilfelle i Aker Solutions ble det stilt 4 spørsmål. Disse fire spørsmålene og den totale besvarelsen er vist i figur 42 nedenfor.



Figur 42 Arbeidsmengde og belastning

I det første spørsmålet blir de overlevende bedt om å forholde seg til påstand om at de må bidra mer for å få gjort samme mengde nå som tidligere. Dette er det 3% som er veldig enig i og 29% som er veldig enig i. Ved å analysere dette basert på kjønn kan vi se at menn også her er mer enig i påstanden enn hva kvinner er med 37% av menn besvarer veldig enig eller enig mot kvinner med 19%.

Velg hvordan du forholder deg til følgende påstander - Jeg føler at jeg må bidra mer i Aker Solutions for å få gjort samme mengde jobb nå som tidligere
Krysset med: Kjønn

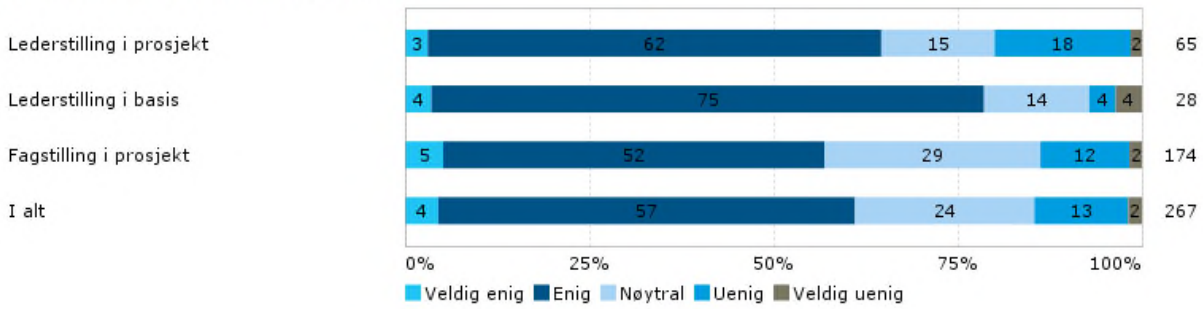


Figur 43 Bidrag nå vs tidligere

Videre kryssninger viser at alderen fra 31-40 år føler at de må bidra mest ved at 37% svarer at de er enig i påstanden og 6% veldig enig. De med ansiennitet fra 16-20år er de som mener at de må bidra mest i forhold med tidligere med 42% som svare enig og 2% veldig enig.

For det andre spørsmålet som omhandler mengden arbeid ser vi at flestparten synes at mengden er OK. Det viser seg at det er 13% som er uenig i påstanden og 2% som er veldig uenig. Krysser en dette for kjønn kan vi se at begge kjønn svarer tilnærmet likt på påstanden. Det samme viser seg for alder, utdannelse og ansiennitet. Gruppen som skiller seg ut i denne sammenheng er lederstillinger i basis som er mest enig i påstanden som vist i figur 44.

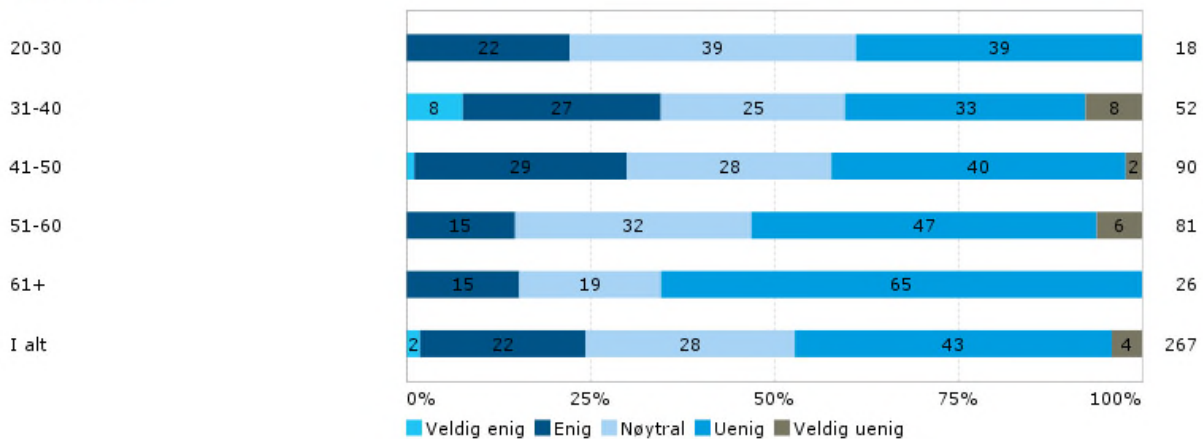
Velg hvordan du forholder deg til følgende påstander - Mengden arbeid jeg blir bedt om å gjøre er OK
Krysset med: Hvilken posisjon har du i Aker Solutions



Figur 44 Arbeidsmengde krysset med posisjon

På påstanden om at en har for mye å gjøre til å gjøre en god jobb, kan vi se at 2% er veldig enig og 22% enig i denne påstanden. På dette spørsmålet kan en se at alder påvirker hvordan respondentene har besvart som vist i figur 45 nedenfor.

Velg hvordan du forholder deg til følgende påstander - Jeg har for mye å gjøre til å gjøre en god jobb
Krysset med: Alder

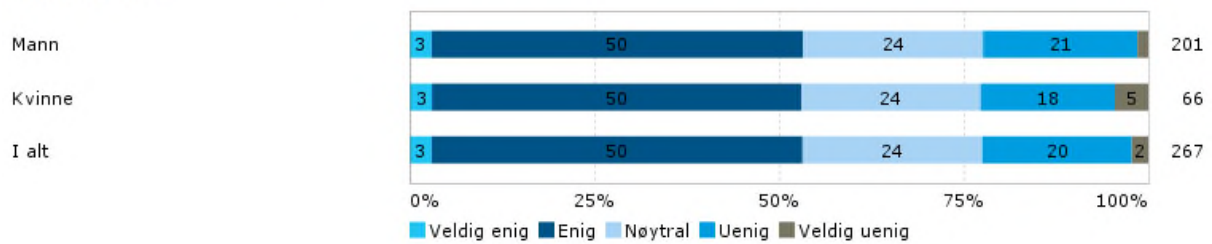


Figur 45 Arbeidsbelastning krysset med alder

Her skiller alderen 31-40 år seg ut med at det er 8% som er veldig enig i påstanden og 27% som er enig. Den samme tendensen ser en på ansiennitet hvor de med 6-10 år er mest enig i påstanden med 7% veldig enig og 34% enig. For kjønn og utdanning er det lite varians på dette spørsmålet. Det samme gjelder med krysning for posisjon som heller ikke gir stor varians.

Det siste spørsmålet i kategorien arbeidsmengde er en påstand om at respondenten har tid nok til å få gjort arbeidsoppgavene. Her kan vi se at 50% svarer at det er de enige i. Allikevel er det 20% som svarer at de er uenig i påstanden. Analyse på kjønn viser at besvarelsene er nesten identiske, men med unntak av at flere kvinner enn menn svarer at det er veldig uenig i påstanden.

Velg hvordan du forholder deg til følgende påstander - Jeg har tid nok til å få gjort mine arbeidsoppgaver
Krysset med: Kjønn



Figur 46 Tid til oppgaver krysset med kjønn

6.3.4 Andre kommentarer

I undersøkelsen ble respondentene gitt mulighet til å kommentere med fritekst. Det ble gitt kommentarer her, men ingen av disse kommentarene ses på som relevante i den videre utarbeidelse av besvarelse på problemstillingen.

7.0 Diskusjon og analyse

Formålet med dette kapittelet er å diskutere og analysere funnene som ble gjort i kapittel 6. Delkapittel er basert på de 3 sykdommene hvor funn blir analysert opp mot teori og situasjonen i bedriften.

7.1 Sykdom nr 1

Som tidligere beskrevet omhandler sykdom nummer 1 Survivor syndrome. For å avdekke om denne sykdommen var tilstede i Aker Solutions MMO ble det valgt å fokusere på deler av følelsene og symptomene knyttet til sykdommen. Disse er gjengitt nedenfor fra kapittel 3.



Figur 47 Sykdom nr 1

Følt jobbusikkerhet

Det første spørsmålet innen temaet gikk ut på troen på karrieremuligheter. Ut fra besvarelsene kan vi se at flesteparten av respondentene svarer nøytral på spørsmålet (47%). Dette tyder på at flesteparten av de overlevende er usikker på om de får karrieremuligheter de neste 12 månedene. Det kan være flere grunner for hvorfor dette spørsmålet blir besvart med nøytral. En av de mest nærliggende er at i forkant av undersøkelsen ble det annonsert at ledelsen skulle omorganiseres hvor tanken var å gjøre det mer strømlinjeformet og redusere kostnader. I det kan det ligge at antall stillinger som blir sett på som en karriere blir redusert. En annen grunn kan være at de overlevende ikke har behov for å gå videre i karrieren, og velger å svare nøytral. Det er verd å merke seg at en relativt stor andel av respondentene svarer uenig eller veldig uenig (36%). Det kan henge sammen med implikasjonene ovenfor, men det kan også være en indikasjon på at noen av respondentene føler på jobbusikkerhet. Besvarelser på spørsmålet viser at yngre ansatte har mindre tro på karriere, dette kan tyde på at de har en større grad av jobbusikkerhet enn hva eldre ansatte har. Dette kan henge sammen med kriterier brukt i nedbemanningsfase hvor ansiennitet var ett av hovedkriteriene når de som mistet jobben ble valgt ut. Ledende personell viser, basert på funn, at det tydere på lavere grad av jobbusikkerhet når vi ser på dette spørsmålet. Bakgrunnen for dette kan ligge i at de ser på sin kompetanse som viktig for selskapet, og regner med å få muligheter i fremtiden.

Spørsmål 2 og 3 i kategorien handler om troen den overlevende har på at de trengs i bedriften fremover. På disse to spørsmålene er det også ting som tyder på at yngre personell skiller seg ut og har en større grad av jobbusikkerhet. Dette henger nok sammen med at yngre personell ikke har like bred og god kompetanse som eldre personell, og det er relativt enkelt å finne andre til å gjøre samme oppgave. Posisjon i selskapet har også en innvirkning her, og funn gir indikasjon på at fagpersonell i prosjekt har større grad av jobbusikkerhet sammenlignet med ledende personell. Det vil være naturlig i og med at det er ledende personell som setter rammene for hvilken kompetanse som trengs fremover.

De to siste spørsmålene retter seg mot om de overlevende tror at det blir flere oppsigelser. En ser også her at alder påvirker hvordan en forholder seg til påstanden. Dette kan tolkes som at yngre personell er mer usikker på om de beholder jobben. Kvinner skiller seg også ut med å være mer usikker på om de beholder jobben. Dette kan henge sammen med at kvinner historisk sett er mer orientert mot følelser, og usikre på egen kompetanse.

Forpliktelse og tilfredshet

Et av temaene for å avdekke om sykdom nr 1 var tilstede var hvor forpliktet overlevende er til organisasjonen og hvor tilfreds de var med arbeidssituasjonen sin. Funnene innenfor temaet viser at overlevende generelt sett er tilfreds med jobben og arbeidsplassen de har, med svært få respondenter som er uenige i påstanden. En av grunnene til at spørsmålet blir besvart slik kan være at mulighetene utenfor selskapet tilsynelatende ikke er bedre og muligheten for andre jobber er begrenset. Dette kan føre til at ansatte blir mer fornøyd med jobben de har da gresset ikke vil være grønnere på den andre siden. Nærmere analyser viser at yngre personell er litt mindre begeistret for jobben sin enn hva eldre personell er. Det kan tyde på at yngre personell ikke får utnyttet sitt potensiale, og at det gjør de mindre tilfreds. For å begrunne dette kan det vises til at de med lavere formell kompetanse rapporterer en høyere grad av tilfredshet.

Forpliktelse til organisasjonen kan si oss noe om hvordan de overlevende forholder seg til organisasjonen, og hvordan de utfører jobben sin. For å se på dette ble det stilt 2 spørsmål. Funnene her viser at yngre personell tilsynelatende føler på mindre grad av forpliktelse til bedriften. Dette kan forklares med at en knytter sterkere bånd til arbeidsgiver etter hvert som tiden går og en kan enklere identifisere seg med arbeidsplassen. To andre spørsmål i forhold

til hvor forpliktet de ansatte føler seg ble besvart. Disse gikk ut på om de ansatte har hatt ønske om å bytte jobb. På spørsmålet viser det seg at en relativt stor andel av de overlevende ikke nødvendigvis ville byttet jobb dersom lønnen var høyere. Dette tyder på at ansatte føler på en tilhørighet til bedriften og en forpliktelse til å være med videre for å utvikle bedriften.

Mangel på tillit og arbeidsmoral. Lavere produktivitet

Temaet som angitt ovenfor er noen av symptomene som kan bygge opp under sykdom nr 1. Desto lavere disse er, desto mer sannsynlig er det at survivor syndrome er å finne i organisasjonen. Tillit til arbeidsgiver ble forsøkt belyst ved bruk av fire spørsmål. Basert på disse funnene kan det tyde på at majoriteten av overlevende i liten grad har endret sin tiltro til hverken bedrift eller leder i forbindelse med nedbemanningen. Samtidig er det verdt å merke seg at det er en del av respondentene som har fått lavere tillit sammenlignet med tiden før nedbemanning. Naturlig nok er det også her de yngre respondentene som er mest enig i påstandene. Det kan tyde på at de er usikre på hvordan leder kommer til å behandle dem fremover. Noe av grunnen til dette kan være at ansatte føler at de ikke kan være med å påvirke hva som skjer fremover i bedriften.

Spørsmålet som omhandler produktivitet fikk en relativt stor spredning i besvarelse. Det er spesielt interessant å se at hele 36% av respondentene mener at det er mer produktive nå enn tidligere. Dette henger ikke helt sammen med teorien som sier at nedbemanning fører til lavere produktivitet. Noe av grunnen til at folk rapporterer mer produktivitet kan være knyttet til forbedringsinitiativ i organisasjonen som har blitt kjørt på samme tid som nedbemanning, og at det har hatt en positiv effekt på de ansatte.

Besvarelsene kan tyde på at arbeidsmoralen har holdt seg relativt stabil gjennom nedbemanningen. Bakgrunnen for det er at 71% ikke er enig i påstanden om at arbeidsmoralen er lavere (medregnet nøytral besvarelse). Men det er også verdt å legge merke til den andre delen av respondentene som er enige. Det er 29% som mener at arbeidsmoralen er lavere. Dette kan henge sammen med at en lønnsreduksjon på 5% ble innført rett før undersøkelsen ble innført, noe som kan føre til lavere arbeidsmoral. Det er nærliggende å tro at et slikt tiltak skulle slått mer ut på arbeidsmoralen, men det viser seg at overlevende ser nytten i å gjøre denne justeringen.

Jobbusikkerhet og produktivitet

Lenger ute i undersøkelsen ble det stilt et spørsmål direkte angående sammenhengen mellom de to nevnte temaene. Besvarelsene her viser at respondentene ikke ser en veldig stor sammenheng mellom disse to. Men yngre personell responderer også her med at det er sammenheng med hvor produktive de er og jobbusikkerhet. Det er nærliggende også her å se sammenhengen med store initiativ for å øke produktiviteten i bedriften den senere tid.

7.2 Sykdom nr 2

Sykdom nr 2 handler i hovedsak om skyldfølelse de overlevende har mot de som ble sagt opp. For å avdekke om dette er tilstede i Aker Solutions MMO etter nedbemanningen ble det stilt to kategorier spørsmål; skyldfølelse og rettferdighet. Bakgrunnen for fokus på rettferdighet er at dersom de overlevende mener at prosessen var rettferdig, har de lavere grad av skyldfølelse.

Skyldfølelse

Første spørsmålet i kategorien handler om hvilket forhold de overlevende har/hadde til de som mistet jobben. Sannsynligvis vil det være større grad av skyldfølelse tilstede dersom båndene til kollegaer som mistet jobben er tette. På påstanden om at en hadde gode venner/kollegaer som hadde mistet jobben, var det 84% som var enig eller veldig enig. Dette viser at mange av de overlevende har mistet gode kollegaer som de ikke skal jobbe sammen med lenger. Dette kan føre til at en får skyldfølelse og dårlig samvittighet for å være gjenværende mens en god venn mistet jobben. Personell i ledende posisjoner har ikke like høy enighet i påstanden. Noe av grunnen til dette kan være at de har en naturlig distanse fra fagpersonell i organisasjonen. For å avdekke om de overlevende hadde skyldfølelse etter nedbemanningen, ble de bedt om å forholde seg til påstand om at de har opplevd skyldfølelse. Her viser resultatene at 3% er veldig enig og 10% enig i påstanden. Dette kan tyde på at de overlevende i noen grad opplever skyldfølelse på grunn av nedbemanningen. Samtidig er det mange av respondentene som ikke opplever skyldfølelse. Grunnen til dette kan ligge i at ledelsen har vært gode til å kommunisere nødvendigheten av nedbemanningen og at hovedkriteriet for å bli oppsagt har vært begrunnet med ansiennitet. Ut fra resultatene kan vi se at kvinner opplever en høyere grad av skyldfølelse enn hva menn gjør. Det er ikke enkelt å forklare denne forskjellen, men det er allment kjent at kvinner i større grad enn menn er mer sårbare og har mer medfølelse enn menn. Samtidig viser resultatene at kvinner responderer

med en høyere enighet på påstand om at de føler seg som «en av familien» i Aker Solutions. Påstanden som hadde som mål å avdekke om de overlevende hadde opplevd sinne mot ledelsen var det 20% som svarte at de var veldig enig eller enig i påstanden. Dette kan henge sammen med den høye enigheten i påstand om at gode venner hadde måtte forlate bedriften. En ser også fra resultatene at det er yngre personell som har opplevd mest sinne. Noe av grunnen til dette kan være at de ikke er enige i kriteriene som ble lagt til grunn for utvelgelsen. Siden ansiennitet var hovedkriteriet er det nærliggende å tro at de med kortest ansiennitet er mest utsatt dersom det skulle komme flere runder med nedbemanning. Av den grunn kan det oppstå en situasjon hvor de som frykter å miste jobben blir sinte på ledelsen som ikke velger å, for eksempel, vektlegge kompetanse mer.

Rettferdighet

Andre del av undersøkelsen i forbindelse med sykdom nummer 2 var rettet mot rettferdighet i forbindelse med nedbemanningen. Ut fra resultatene kan vi se at de fleste overlevende synes at metodene som ble brukt var rettferdig. Men også her kan vi se at alder og ansiennitet spiller en rolle for hvordan påstanden blir besvart. Flesteparten av de som svarer enten uenig eller veldig uenig i påstanden om at metoden var rettferdig er i alderen 31-50 år. Det kan igjen henge sammen med at de mener at kompetanse og andre kriterier burde hatt en større rolle i prosessen. Mange av de overlevende mener at de som mistet jobben ble behandlet godt. En av årsakene til at dette er tilfelle kan henge sammen med at i den første nedbemanningsrunden fikk ofrene en avtale som gav de lønn i 7 måneder i motsetning til 3 måneder som var den normale oppsigelsestiden. Samtidig fikk de tilgang til profesjonell hjelp til å søke om ny jobb. At ledere i basis i veldig stor grad er enig i påstanden henger nok sammen med at det var de som var ansvarlig for å ivareta de som måtte gå. Som tidligere beskrevet er kommunikasjon til de ansatte viktig når en går gjennom en slik prosess. Av den grunn ble det stilt spørsmål om hvordan de ansatte opplevde kommunikasjonen angående temaet. Grunnen til at dette havner inn under rettferdighet fokuset er at dersom en er god til å kommunisere bakgrunn for nedbemanning vil de ansatte se på det som nødvendig og av den grunn igjen føle det mer rettferdig. Generelt sett så viser resultatene at bakgrunnen ble tilfredsstillende kommunisert til de ansatte. Det kan bety at ledelsen har vært gode på å avholde møter og samlinger for å forklare om hva som skjer og hvorfor. En annen grunn som kan spille inn er fokuset temaet har fått fra media både lokalt og nasjonalt. Dersom det kommer ut i media at dette er en nødvendighet i bransjen generelt og ikke bare i bedriften en jobber i, kan det være enklere å forstå bakgrunnen for at dette må skje.

7.3 Sykdom nr 3

Fokuset I sykdom nr 3 er misunnelse. Hypotesen er at de som er overlevende av en nedbemanning opplever misunnelse mot de som har mistet jobben. Årsakene til dette kan være at de som har miste jobben har fått ny, og tilsynelatende bedre jobb, mens de som er gjenværende må gjøre en større innsats.

Misunnelse

Basert på resultatene fra undersøkelsen kan vi se at det er relativt mange med 47% som mener at de har fått økt arbeidsbelastning på grunn av nedbemanningen. Dette kan bety at selv om arbeidsmengden har blitt redusert betraktelig så har ledelsen sagt opp flere ansatte enn hva som var strengt tatt nødvendig. På den andre side kan det bety at tidligere var det overkapasitet som gjorde at det var for mange å fordele arbeidsoppgavene på. Resultatet kan også her henge sammen med initiativ om å forbedre driften med 30%. På spørsmål om ansatte kunne tenkt seg å være en av de som mistet jobben er det også en relativt stor andel respondenter som er enig i påstanden. Dette kan tyde på at de har sett at det har gått bra med de som mistet jobben tidligere, og at de har fått nytt arbeid andre steder. I motsetning til dette må kanskje de som er gjenværende jobbe mer og være usikre på å beholde jobben. Også på dette spørsmålet besvarer kjønn forskjellig. Kvinner rapporterer en høyere enighet enn menn i besvarelse noe som kan henge sammen med tidligere forsøk på forklaringer i oppgaven. På påstand om at de som har mistet jobben har vært heldig er flesteparten uenig. Men også her er det noen som responderer med at de som har mistet jobben har vært nettopp det; heldig. Det viser seg ved nærmere undersøkelser at yngre personell har den høyeste enigheten her. Dette kan bety at de ikke har like sterke bånd til Aker Solutions, og at de på samme alder som har mistet jobben har det gått relativt sett bra med.

Økt arbeidsmengde

Dersom en får økt arbeidsmengde uten å få noe igjen for det, kan det være en indikasjon på at en skulle ønsket at en heller var et av ofrene for nedbemanningen. Ved analyse på resultatene her kan vi se at første påstanden om at en føler en må bidra mer for å få gjort samme mengde jobb, er det en del som er enig. Det kan henge sammen med både effektiviseringsinitiativ og færre personer å fordele oppgavene på. I motsetning til dette er det relativt sett mange som svarer seg enig i at arbeidsmengden er OK. Men her er det også 15% som er uenig i

påstanden. Resultatene sett under ett viser at de gjenværende opplever økt arbeidsmengde i noen grad, mens de fleste er fornøyd slik det er nå. Analysen i forhold til demografien viser at også her er yngre personell og kort ansiennitet utslagsgivende med at de får mest utslag på følt økt arbeidsmengde.

7.4 Konklusjon

For å oppsummere diskusjonen og analysen ovenfor sett i lys av problemstillingen gitt i innledning kan en si at de overlevende av nedbemanningen har blitt påvirket av prosessen Aker Solutions MMO har vært gjennom. Problemstillingen ble belyst ut fra fokus på survivor syndrome. Dette syndrome ble splittet opp i tre sykdommer hvor hver sykdom hadde egenskaper som gjorde at vi kunne trekke konklusjoner på om denne sykdommen fantes i MMO.

For sykdom nr 1 kan vi si at i det store bildet med alle gjenværende sett under ett, har denne sykdommen ikke et sterkt grep om organisasjonen. Men, det er verdt å legge merke til at yngre personell gir utslag på å inneha symptomer for å kunne si at denne sykdommen er tilstede. Sykdom nr 2 viser også at her er det yngre personell og til noen grad kvinner som har utslag på. For sykdom nr 3 kan vi ikke konkludere med at gjenværende er misunnelige på de som mistet jobben. Men også her kan det tyde på at yngre ansatte og kort ansiennitet gir noe utslag. Oppsummert kan det se ut som om survivor syndrome totalt sett ikke er tilstede i organisasjonen etter nedbemanningen, På den andre side så kan det være tilstede i grupper av organisasjonen, spesielt med tanke på yngre ansatte og til noen grad kvinner.

7.5 Begrensninger

Den åpenbare begrensningen studien har er utvalget av respondenter. Spørsmålene ble sendt ut til 400 potensielle hvorav 264 fullførte besvarelsen. Dette er en relativt høy besvarelsesprosent, men det gjør at vi ikke får alle inntrykkene fra prosessen bedriften har vært gjennom. Det kan også være at de som besvarte spørsmålene har ekstra sterke meninger om prosessen og således gir ett bilde som ikke gjenspeiler totaliteten i bedriften. Utslagene i forhold til kvinner kan også være begrunnet i at det er færre kvinner enn men som har besvart oppgaven. For å kunne få et nøyaktig bilde av hvordan prosessen har påvirket organisasjonen måtte en ha påsett at alle respondenter besvarte oppgaven og forstod hva som menes med spørsmålene på samme måte.

7.6 Videre forskning

Denne oppgaven og spørsmålene ble gjennomført tett opp til den tiden da nedbemanningen foregikk. For å kunne se effekten over lengre tid hadde det vært interessant å tatt samme undersøkelse etter en tid for å se om effekten er den samme og eventuelt undersøke hvor lenge den lave graden av sykdom henger igjen i organisasjonen. En annen vinkling en kunne hatt på lignende studier er med utgangspunkt i kjønn og alder og hvordan det påvirker følelser i forbindelse med nedbemanninger.

Det er flere områder innen hvordan nedbemanning påvirker en organisasjon enn hva som er belyst i denne oppgaven. Forslag til videre forskning kan være å gå enda mer i dybden for å se hvilke utslag prosessen har hatt på et selskap som Aker Solutions MMO. I så måte ville det vært interessant å gått mer i dybden på hvilken effekt nedbemanningen har hatt på sykefraværet i bedriften som er veldig kort belyst i denne studien.

Litteraturliste

- Amundson, N., Borgen, W., Jordan, S. & Erlebach, A. (2004). Survivors of downsizing: Helpful and hindering experiences. *The Career Development Quarterly*, 52(3), 256-271.
- Bratberg, E. & Monstad, K. (2015). Worried sick? Worker responses to a financial shock. *Labour Economics*, 33, 111-120.
- Brockner, J., Grover, S., Reed, T. F. & Dewitt, R. L. (1992). Layoffs, job insecurity, and survivors' work effort: Evidence of an inverted-u relationship. *The Academy of Management Journal*, 35(2), 413-425.
- Burke, R. J. & Cooper, C. L. (2000). *The organization in crisis: Downsizing, restructuring, and privatization*: Blackwell Publishing.
- Burns, R. P. & Burns, R. (2008). *Business research methods and statistics using spss*: Sage.
- Campbell-Jamison, F., Worrall, L. & Cooper, C. (2001). Downsizing in Britain and its effects on survivors and their organizations. *An International Journal*, 14(1), 35-58. doi: 10.1080/10615800108248347
- Cascio, W. (1993). Downsizing: What do we know? What have we learned? *The Executive*, 7(1), 95.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., Basuil, D. & Pandey, A. (2010). Causes and effects of employee downsizing: A review and synthesis. *Journal of Management*, 36(1), 281-348.
- Devine, K., Reay, T., Stainton, L. & Collins-Nakai, R. (2003). Downsizing outcomes: Better a victim than a survivor? *Human Resource Management*, 42(2), 109-124. doi: 10.1002/hrm.10071
- Gandolfi, F. (2008). Learning from the past: Downsizing lessons for managers. *Journal of Management Research*, 8(1), 3-17.
- Gandolfi, F. & Hansson, M. (2011). Causes and consequences of downsizing: Towards an integrative framework*. *Journal of Management & Organization*, 17(4), 498-498. doi: 10.1605/01.301-0016534650.2011
- Grunberg, L., Anderson-Connolly, R. & Greenberg, E. S. (2000). Surviving layoffs the effects on organizational commitment and job performance. *Work and Occupations*, 27(1), 7-31.

- Grønmo, S. (1996). Forholdet mellom kvalitative og kvantitative tilnæringer i samfunnsforskningen. *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Heinz, M. & Drzensky, F. (2013). The hidden costs of downsizing.
- James, T. a. W. & Tang, T. L. P. (1996). Downsizing and the impact on survivors—a matter of justice. *Employment Relations Today*, 23(2), 33-41. doi: 10.1002/ert.3910230205
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg. utg.). Oslo: Abstrakt forl.
- King, D. (2004). Learning to live with downsizing; seven powerful lessons for building a bridge to tomorrow. *EMI Publishing*.
- Leana, C. R. & Ivancevich, J. M. (1987). Involuntary job loss: Institutional interventions and a research agenda. *The Academy of Management Review*, 12(2), 301-312.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.
- Lines, R., Sáenz, J. & Aramburu, N. (2011). Organizational learning as a by-product of justifications for change. [Article]. *Journal of Change Management*, 11(2), 163-184. doi: 10.1080/14697017.2010.548340
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1994). Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. *The training and development sourcebook*, 278-292.
- Noer, D. M. (2009). *Healing the wounds: Overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations*: John Wiley and Sons.
- Palmon, O., Sun, H.-L. & Tang, A. P. (1997). Layoff announcements: Stock market impact and financial performance. *Financial management*, 54-68.
- Radcliffe, V. S., Campbell, D. R. & Fogarty, T. J. (2001). Exploring downsizing: A case study on the use of accounting information. *Journal of Management Accounting Research*, 131.
- Regjeringen.No. (2015). Norsk oljehistorie på 5 minutter.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 121-139.
- Sander, K. (2015). Hva er et forskningsdesign og hvordan velge riktig forskningsdesign.
- Smith, C. A. & Lazarus, R. S. (1990). Emotion and adaptation.
- Williams, P., Khan, M. S. & Naumann, E. (2011). Customer dissatisfaction and defection: The hidden costs of downsizing. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 405-413. doi: 10.1016/j.indmarman.2010.04.007
- Yukl, G. A. (2013). Leadership in organizations.

Vedlegg: Spørsmålskjema

Velkommen til å delta på undersøkelse

Følgende undersøkelse er ett ledd i en masteroppgave ved UiS. Målet med undersøkelsen er å kartlegge effekten av nedbemanningen i MMO samt hvordan gjenværende ansatte ser på fremtiden i Aker Solutions MMO.

Data blir behandlet med anonymitet, og det tar rundt 5 minutt å besvare spørsmålene. Tillatelse til å gjøre undersøkelsen er gitt av Prosjektleder og HR.

Med vennlig hilsen
Morten Sirevåg
student v/UiS

Kjønn

- (1) Mann
(2) Kvinne

Alder

- (1) 20-30
(2) 31-40
(3) 41-50
(4) 51-60
(5) 61+

Hva er din høyeste utdanning

- (1) Grunnskolen
(2) Videregående/gymnas
(3) Bachelor
(4) Master
(5) Doktor

Hvor lenge har du jobbet i Aker Solutions

- (1) 1-5 år
(2) 6-10 år
(3) 11-15 år
(4) 16-20 år
(5) 21 år eller mer

Hvilken posisjon har du i Aker Solutions

- (1) Lederstilling i prosjekt
(2) Lederstilling i basis
(3) Fagstilling i prosjekt

Velg hvordan du forholder deg til følgende påstander

	Veldig enig	Enig	Nøytral	Uenig	Veldig uenig
Metodene brukt for å velge ut personell som ble sagt opp var rettferdig	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Personell som ble sagt opp ble behandlet godt	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

	Veldig enig	Enig	Nøytral	Uenig	Veldig uenig
Bakgrunnen for nedbemanningen ble tilfredstillende kommunisert til meg og andre ansatte	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg har gode venner/kollegaer i Aker Solutions som har mistet jobben	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg har opplevd skyldfølelse på grunn av at kollegaer måtte gå, men jeg fikk være igjen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg har opplevd sinne mot ledelsen som sa opp mine kollegaer	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Velg hvordan du forholder deg til følgende påstander

	Veldig enig	Enig	Nøytral	Uenig	Veldig uenig
Jeg har fått økt arbeidsbelastning som følge av nedbemanningen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg har tenkt at jeg like gjerne kunne tenkt meg å være en av de som mistet jobben	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg har tenkt at de som måtte gå har vært heldig	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg regner med å få karrieremuligheter innen de neste 12 månedene	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg antar at min kompetanse vil være til nytte for Aker Solutions de neste 12 månedene	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg er sikker på at Aker Solutions trenger meg de neste 12 månedene	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg ser det som usannsynlig at Aker Solutions kommer til å gjennomføre flere nedbemanninger	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg tror at jeg ikke blir sagt opp de neste 12 månedene	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Velg hvordan du forholder deg til følgende påstander

	Veldig enig	Enig	Nøytral	Uenig	Veldig uenig
Min tiltro til leder er upåvirket etter nedbemanningene	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg har fått lavere tiltro til min	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

	Veldig enig	Enig	Nøytral	Uenig	Veldig uenig
leder i løpet av de siste 2 år					
Min tiltro til Aker Solutions som selskap er upåvirket på grunn av nedbemanningene	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg har fått lavere tiltro til Aker Solutions som selskap i løpet av de siste 2 år	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg er mer produktiv nå enn for to år siden	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg tror at arbeidsmoralen i selskapet er lavere nå enn hva den var for 2 år siden	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Velg hvordan du forholder deg til følgende påstander

	Veldig enig	Enig	Nøytral	Uenig	Veldig uenig
Alt tatt i betraktning så er jeg fornøyd med jobben jeg har	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Generelt sett så liker jeg ikke jobben min	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg føler meg som "en av familien" i Aker Solutions	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Generelt sett så liker jeg å jobbe her	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg ville sagt nei til et annet jobbtilbud som gav mer lønn	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg er stolt av Aker Solutions	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg har hatt ønske om å bytte arbeidsgiver de siste par år	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Velg hvordan du forholder deg til følgende påstander

	Veldig enig	Enig	Nøytral	Uenig	Veldig uenig
Jeg har tid nok til å få gjort mine arbeidsoppgaver	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg har for mye å gjøre til å gjøre en god jobb	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Mengden arbeid jeg blir bedt om å gjøre er OK	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg føler at jeg må bidra mer i Aker Solutions for å få gjort samme mengde jobb nå som tidligere	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Økt usikkerhet for å miste jobben har gjort meg mindre	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Veldig enig

Enig

Nøytral

Uenig

Veldig uenig

produktiv

Andre kommentarer? - Valgfritt

Takk for din deltakelse.

Dersom du har ønske om å lese resultatene fra undersøkelsen så vil oppgaven være ferdig i løpet av sommeren 2016.

Vennligst lever din besvarelse ved å trykke "Avslutt"

Med vennlig hilsen
Morten Sirevåg