



Universitetet
i Stavanger

Master i endringsleing

Korleis overleva Survivor Syndrome

Ein kvalitativ studie om å hjelpa tilsette med reaktive arr etter nedbemanning



Vilde Hjertholm Lunde

Dato: 16.07.19

Institutt for medie- og samfunnsfag

**MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEIING**

MASTEROPPGÅVE

KANDIDATNUMMER: 4018

SEMESTER: Vår 2019

STUDENT: Vilde Hjertholm Lunde

VEILEDER: Kristiane Marie Fjær Lindland

TITTEL PÅ MASTEROPPGÅVA:

Korleis overleva Survivor Syndrome

Ein kvalitativ studie om å hjelpa tilsette med reaktive arr etter nedbemanning

EMNEORD/STIKKORD: MENMAS

SIDETALL: 60 sider (ekskludert framsider, samandrag, forord, innhaldsliste, litteraturliste og vedlegg)

STORD16.07.19.....

DATO/ÅR

Forord

Denne oppgåva markerer avsluttinga på eit to år langt masterstudium i endringsleiing ved Universitetet i Stavanger. Eg har valt tema og metode for oppgåva ut frå egne interesser og evner. Gjennom studiet har eg studert og lært om leiing, endringsleiing, leiarstilar, menneskekunnskap i leiing, relasjonsleiing, rettleiing i leiing og kommunikasjon i leiing. Eg ser fram til å få brukt kunnskapen i jobb framover.

Forskningsprosjektet handlar om effekten nedbemanningsprosessar har på medarbeidarar og korleis leiarar kan gjera arbeidskvardagen betre. Ideen utvikla seg i løpet av masterstudiet, etter kvart som eg lærte om endringsleiing og utvikla interessefeltet mitt innan fagområdet. I tillegg til at masteroppgåva er ein del av studiet, vil òg verksemda som eg har forska på få ein presentasjon av funna og mine implikasjonar. Det er ønskeleg for meg at verksemda kan nytta godt av deltakinga deira i forskningsprosjektet mitt. Det er òg ønskeleg at andre verksemdar og leiarar kan læra av det slik at medarbeidarar som overlever nedbemanning kan få det betre i jobbsituasjonen.

Det er fleire eg vil takka i høve avsluttinga av masterstudiet. Eg vil retta ei stor takk for god rettleiing, råd og støtte frå min rettleiar gjennom masterprosjektet, Kristiane Marie Fjær Lindland. Eg vil òg takka studiekonsulent Kristine Gilje, for god praktisk hjelp og støtte gjennom heile studiet. Ei stor takk til kontaktperson i verksemda og mine elleve informantar som har vert rause og delt si tid, erfaringar og tankar. Utan dei, hadde ikkje studien vore mogeleg. Eg vil og takka min kjære familie, og gode vener som har vore ei uvurderleg støtte gjennom heile studieløpet.

Stord, juni 2019

Vilde Hjertholm Lunde

Samandrag

Bakgrunn: Nedbemanningsprosessar er ein stadig aukande del av organisasjonar i dag. Slike prosessar er vanskelege først og fremst for dei som mister jobben, men òg for dei som blir igjen. Problemstillinga for oppgåva omfattar korleis leiarar kan hjelpa medarbeidarar med å handtera survivor syndrome. I arbeidet med oppgåva har eg sett på korleis medarbeidarane som ikkje mister, jobben reagerer på nedbemanning. Temaet, å forstå korleis overlevarane reagerer, diskuterer eg med utgangspunkt i teori om Survivor Syndrome, sett opp mot Elisabeth Kübler Ross si klassiske endringskurve.

Metode: Sidan eg undersøker korleis medarbeidarar reagerer på å overleva nedbemanning, tek oppgåva utgangspunkt i psykologisk fenomenologi. Eg har brukt abduktiv metode der målet har vore å nybeskriva teoretiske samanhengar om Survivor Syndrome. Casen i studiet er ei verksemd som leverer til offshorebransjen, som har gjennomført fleire nedbemanningar dei siste åra. Eg har brukt ein casestudie sidan eg har undersøkt eit noverande fenomen i djupna, og i sin verkelege kontekst. Datamaterialet består av intervju med elleve leiararar og medarbeidarar som har opplevd fleire nedbemanningar, og eg har brukt aktive samtalebaserte intervju for å få tak i gode beskrivingar frå informantane. Eg har intervjuet med mål om å få tilgang til informantane sine erfaringar med å overleva nedbemanningsprosessar. Målet har ikkje vore å finna eit endeleg svar, men å bidra til forståinga av korleis ein bør leia nedbemanningsprosessar.

Resultat: Basert på funna i studien lanserer eg omgrepet *reaktive arr*. Medarbeidarar handterer det å oppleve nedbemanningsprosessar forskjellig, og sjølv om dei ikkje mister jobben, kan dei få reaktive arr ved å overleva gjentekne nedbemanningar. Eg fann fire hovudtypar overlevarar med fire ulike djupner i dei reaktive arra. Ein sentral implikasjon av mine funn er at leiarar må tilpassa måten dei handterer ulike medarbeidarar på. Leiing tilpassa dei ulike overlevarane sine behov, kan bidra til å førebygga, og dempa dei reaktive arra.

Innholdsliste

Forord.....	i
Samandrag.....	ii
2 Tema og aktualitet.....	3
2.1 Formål, avgrensing og problemstilling.....	4
Formål.....	4
Problemstilling.....	4
Avgrensing.....	4
2.2 Kontekst.....	4
3 Teoretisk rammeverk.....	6
3.1 Leiing og endringsleiing.....	6
3.2 Endring for å følge moten.....	7
3.3 Endringsleiing frå toppen.....	8
3.4 Frå ei verksemd til ei anna.....	8
3.5 Endringsleiing: å bruka makt.....	9
3.6 Nedbemanning.....	9
3.7 Survivor syndrome.....	11
3.8 Framtida til verksemda.....	12
3.9 Leiargrep for å hjelpa medarbeidarar med survivor syndrome.....	12
3.10 Endringskurva – slik menneske reagerer på endringar.....	13
3.11 Kommunikasjon.....	15
4 Metode.....	17
4.1 Ontologi, epistemologi, forskingsstrategi og problemstilling.....	17
4.1.1 Abduksjon.....	18
4.1.2 Operasjonalisering.....	19
4.2 Datainnsamling.....	20
4.2.1 Val av metodisk framgangsmåte.....	20
4.2.2 Utval.....	21
4.2.3 Datainnsamlingsteknikk.....	21
4.2.4 Intervju gjennomføring.....	22
4.2.5 Endra problemstilling undervegs.....	23
4.2.6 Gjennomføringa av dataanalysen.....	25
4.3 Truverd og etikk.....	26
4.3.1 Reliabilitet og validitet.....	27
4.3.2 Etske problemstillingar.....	27
4.3.3 Refleksjon over meg i forskarrolla.....	28
4.3.4 Fordelar og ulemper ved metoden.....	29
5 Funn: Korleis ein opplever og handterer nedbemanning i ei verksemd.....	31
5.1 Ei typisk historie.....	31
5.2 Fire typar overlevarar.....	33
5.2.1 Kjenslevar.....	33
5.2.2 Unnvikande.....	38
5.2.3 Strategisk.....	39

5.2.4	Kontrollerande	40
5.2.5	Dei tilsette sine grep for å takla survivor syndrome	41
5.2.6	Dette gjer leiarane for å hjelpa overlevarane	45
6	Drøfting	49
6.1	Reaktive arr	49
6.1	Kjenslevar.....	50
6.1.1	Slik kjem kjenslevar sine reaksjonar til uttrykk.....	50
6.1.2	Korleis kjenslevar kan få hjelp.....	51
6.2	Unnvikande	52
6.2.1	Slik kjem unnvikande sine reaksjonar til uttrykk	52
6.2.2	Korleis unnvikande kan få hjelp	53
6.3	Kontrollerande.....	54
6.3.1	Slik kjem kontrollerande sine reaksjonar til uttrykk.....	54
6.3.2	Korleis kontrollerande kan få hjelp	54
6.4	Strategisk.....	56
6.4.1	Slik kjem strategiske sine reaksjonar til uttrykk.....	56
6.4.2	Korleis strategiske kan få hjelp.....	57
7	Konklusjon og mine tankar	58
7.1	Konklusjon	58
7.2	Funn 1 – svar på forskingsspørsmåla	59
7.3	Funn 2 – svar på problemstillinga	59
7.4	Forslag til vidare studier.....	59
7.5	Kritikk mot teorien	60
8	Litteraturliste	61
9	Vedlegg.....	67
	Intervjuguide tilsette	67
	Intervjuguide leiarar	67
	Informert samtykke.....	68
Figurliste		
	Figur 1 Kurve som viser reaksjon på endringsprosess.....	14
	Figur 2 Tabell for analyse av det empiriske materialet.....	26
	Figur 3 Kjenslevar.....	50
	Figur 4 Unnvikande.....	52
	Figur 5 Kontrollerande.....	54
	Figur 6 Strategisk	56

2 Tema og aktualitet

Innleiing

No vil eg presentera temaet oppgåva handlar om, og spesifisera formål, problemstilling og avgrensing. Så vil eg omtala konteksten oppgåva baserer seg på.

Eg er interessert i kva endringsprosessar gjer med tilsette, og kva leiarar kan gjera for å gjera dette betre. Eg bestemte meg difor for å skriva masteroppgåva mi om kva nedbemanningsprosessar gjer med dei tilsette som ikkje blir sagt opp. Dei er framtida til verksemda, og det er viktig at leiarar veit kva dei skal gjera for å leggja til rette for at medarbeidarane skal trivst på jobb og dermed gjera ein god jobb. Formålet med oppgåva er difor å skriva om korleis verksemdar kan utarbeida betre strategiar for å møte dei negative reaksjonane overlevarar opplever etter nedbemanning.

Dei fleste av oss trivst best med stabilitet og kontinuitet. Me er villige til å tilpassa oss og vera innovative, men treng stabilitet for å kunna læra og vera kreative (Appelbaum, Delage, Labib & Gault, 1997, s. 278). Likevel vel mange organisasjonar å endra struktur, og dei promoterer det gjerne som noko positivt. Dei som er mest glad i endring er dei som innfører det. For trass i at folk ofte snakkar positivt om endring, fører omstilling til angst (Appelbaum et al., 1997, s. 278). Mange organisasjonar overser den negative sida ved nedbemanning fordi dei går ut frå at overlevarane enkelt og greitt blir glade for at dei får halda på jobbane sine. Dei går ut frå at dei som er så heldige med å overleva nedbemanning vil produsera meir enn heile gruppa gjorde på førehand, men dette skjer oftast ikkje. Heller enn å vera takksame for at dei får jobba vidare, er overlevarane demoraliserte og mindre lojale, sinte og kyniske - dei stolar ikkje på leiinga og er redde for å mista jobben i neste nedbemanningsprosess (Appelbaum et al., 1997, s. 285). Noer meiner at dei som får sparken har det betre enn dei som får halda fram i jobben. Han meiner det er fornuftig å snu på det: dei som får sparken er overlevarar av nedbemanninga, og dei som får bli i jobben er offer for den (Noer, 2009, s. 12).

Appelbaum et. al. meiner at budskapet er klar i nedbemanningar. Sjølv om du er god i jobben din, så kan du bli sagt opp. Dei meiner at alle kjenner ein god arbeidar som fekk sparken (Appelbaum et al., 1997, s. 278). Dette gjer at tilsette lærer at dei ikkje kan kontrollera kva som skjer med stillinga deira. Difor lærer dei seg å bli passive, dei held tyst, dei seier ikkje ifrå og prøver å halda på jobben. Hitt et al. meiner at årsaka til at mange organisasjonar ikkje når måla sine etter nedbemanning, er at dei ikkje i stor nok grad fokuserer på den

menneskelege faktoren relatert til dei som overlever gjennom nedbemanningsprosessen (Hitt, Hoskisson, Harrison & Summers, 1994, s. 35).

2.1 **Formål, avgrensing og problemstilling**

Formål

Formålet med oppgåva er å undersøka korleis medarbeidarar opplever å overleva nedbemanningsprosessar, kva dei gjer for å takla denne situasjonen, korleis leiarar støttar tilsette i nedbemanningsprosessar og kva dei bør gjera.

Problemstilling

Problemstillinga mi er som følgjer: «*Korleis kan leiarar hjelpe medarbeidarar med å handtera survivor syndrome?*» Ut frå problemstillinga stiller eg fylgjande forskings spørsmål:

- *Korleis opplever medarbeidarar å overleva gjentakande nedbemanningsprosessar?*
- *Kva gjer medarbeidarane for å takla effektane av å overleva gjentekne nedbemanningsprosessar?*
- *Kva gjer leiarane for å hjelpe medarbeidarane i nedbemanningsprosessar?*

Avgrensing

Eg avgrensar oppgåva til å handla om tilsette som ikkje mister jobben i nedbemanningsprosessar. Eg fokuserer ikkje på kva som skjer med dei tilsette som blir sagt opp. Eg fokuserer heller ikkje på ein spesifikk nedbemanningsprosess, men effekten av fleire nedbemanningsprosessar som har skjedd over fleire år.

2.2 **Kontekst**

Verksemda eg skriv om er eit verdsomspennande børsnotert teknologiselskap som designar skip, designar og produserer ulikt materiell til skip, til dømes framdriftsmateriell, gasshandtering og batteriteknologi, og sel produkta til selskap til skipseigarar og reiarar verda over. Dei har kontor i fleire land og kontinent. Eg har forska på eit av kontora deira i Norge. Verksemda blir påverka av globalisering, oljebransjen, shippingbransjen og rederibransjen, og har gått gjennom nedbemanning fleire gongar i dei siste 15 år. Verksemda har brukt nedbemanning som ein av metodane for å omstilla seg for å tilpassa produksjonen til behovet i marknaden. Nedbemanning er såleis ein konsekvens av omstillingane. Dei største nedbemanningsprosessane gjekk føre seg i 2005-06 og 2015-16. I verksemda er det toppleiarane ved hovudkontoret i eigarlandet som avgjer kva dei øvste leiarane i dei ulike

landa, i samarbeid med fagforeiningane, å avgjera korleis denne prosessen skal handsamast og kven som blir råka av den.

Ordet *globalisering* tyder ein historisk prosess der verda blir knytt tettare saman, og økonomiske forbindelsar; kommunikasjonsformer, kommunikasjon og informasjon flyt lettare over landegrenser der ting skjer meir samstundes uavhengig av stad (Tranøy & Østerud, 2001, s. 9-10). Teknologiske innovasjonar står sterkt, og globalisering fører til at makta blir flytta frå regjering og store internasjonale korporasjonar. Dette har ført til aukande eksport og mellomstatleg handel og fleirnasjonale selskap med fleirnasjonale produksjonsprosessar (ibid). Globalisering fører til skarpare konkurranse over landegrenser sidan varer og tenester er billigare å produsera i lågkostland. Verksemder som opererer i dagens globaliserte marknad må omstilla seg ofte for å oppretthalda konkurranseevna (Tranøy & Østerud, 2001, s. 21).

Nedbemanning har dei siste åra blitt meir og meir brukt. Sidan 1980- og 90-tallet har fleire og fleire verksemder nedbemanna i USA og Europa (Van Dierendonck & Jacobs, 2012, s. 96). Dette skjer på grunn av auke i produktivitetskrav, teknologiske framsteg, outsourcing til billigare land og global konkurranse. I tillegg førte finanskrisa i 2008-2009 til ein auke i talet på nedbemanning i USA og Europa. Dei siste åra har fleire verksemder knytt til oljebransjen kutta stillingar. I juni 2015 kutta 12 norske offshorerederi 600 stillingar. Offshorerederia tilbyr mellom anna forsyningstenester til oljeplattformer (NTB, 2015). Nedbemanningane stoppa ikkje der, for i februar 2016 vart over 3.000 jobbar kutta i 24 offshorerederi (Knoph, 2016). I februar 2016 kutta ulike olje- og gassbransjefirma 60.000 tilsette (NTB & Nysveen, 2016). Ifølge NAV sin rapport frå 2016 var ledigheitsveksten i oljebransjen for ingeniørar innan petroleum, bergverk og metallurgi på heile 362 prosent. Rapporten omhandlar meir enn 200.000 nordmenn som meldte seg som arbeidssøkarar frå juli 2014 til juli 2015 (Wig, 2016).

Oppsummering

Eg har no vist hovudtrekka i forskning på survivor syndrome og knytta dette til problemstilling og avgrensing. Eg har dessutan greia ut om konteksten for oppgåva. Dette gir grunnlaget for den vidare teksten der eg presenterer det teoretiske grunnlaget for studien.

3 Teoretisk rammeverk

Innleiing

I dette kapitlet presenterer eg eit teoretisk rammeverk for survivor syndrome og eg set det inn i ei leiingsteoretisk ramme. Eg startar med å ramma inn leiing, endringsleiing, kvifor organisasjonar endrar seg og korleis eg forstår det. Deretter presenterer eg Elisabeth Kübler-Ross si endringskurve for korleis folk handterer endring.

3.1 *Leiing og endringsleiing*

Leiing er ifølge Yukl (Yukl, 2013, s. 23) prosessen med å påverka andre til å forstå og vera einige om kva som må gjerast og korleis det skal gjerast. Det er òg prosessen med å fasilitera individuelle og kollektive forsøk på å oppnå felles mål (ibid). Å leia endring er i følge Yukl ein av det viktigaste og vanskeligaste leiarar kan gjera (Yukl, 2013, s. 87). Skal ein endra tilhøve i ei verksemd, må det endringsleiing til. Ottesen meiner at endringsleiing er å vurdere behovet for endringar i ei verksemd og å handla for at verksemda skal endra seg for å til dømes overleva, forbetra økonomien eller bli meir effektiv (Ottesen, 2011, s. 15). Ulike delar av verksemda kan bli råka av endringa, og ulike tilhøve i omverda kan bli påverka. Yukl meiner at endringsorientert leiing er ein type leiing som er opptatt av å forstå omgjevnadane; som å finna oppfinnsame måtar å tilpassa seg, - og å implementera store endringar i strategiar, produkt og prosessar (Yukl, 2013, s. 65).

Nordisk leiarstil er ifølge Schramm-Nilsen kjenneteikna ved å vera uformell og likskapsorientert. Vidare er sosialt ansvar viktig, flat struktur og få frynsegoder. I endringsprosessar fokuserer ein på konsensus, deltaking og inkludering (Schramm-Nilsen et al, 2004). Ifølge Trygstad & Hagen er dei typiske verdiane i norsk leiarstil; kort maktdistans samt feminine verdier (Trygstad & Hagen, 2007, s. 86), som til dømes å har ein uformell og ærleg stil og å kommunisera ope og ærleg. Desse verdiane legg dei fleste norske leiarar vekt på.

Norsk leiarstil er ifølge Trygstad & Hagen, tufta på den norske modellen. Modellen handlar om koplinga mellom ei sterk fagrøysle og ei sentralisert arbeidsgjevarorganisering. Det er vidare tradisjon for politisk konsensus mellom dei store politiske partia (Trygstad & Hagen, 2007, s. 21). Det sosiale ansvaret som er grunnleggjande for nordiske tradisjonar, er viktig i modellen. Norsk seinmoderne leiarstil er kommunikativ leiing. Stilen handlar om å løysa

problem, ta avgjerder og setta ord på felles erfaringar i samspel med medarbeidarane, ifølge Byrkjeflot i (Einarsen & Skogstad, 2015, s. 60). Habermas meiner at det i dette kommunikasjonsimperativet berre let seg gjera å finna ut kva som er godt for medarbeidarar og kollegaer gjennom kommunikasjon og dialog (Habermas, 1984) i (Einarsen & Skogstad, 2015, s. 60).

3.2 **Endring for å følge moten**

Organisasjonar er i kontinuerleg endring, i følge eit modernistisk perspektiv. Difor treng og etterspør dei ofte nye oppskrifter (Røvik, 2016, s. 49). I følge den sosialkonstruktivistisk tolkingsramma, forventar offentlegheita at organisasjonar skal følge trendar, noko som legg grunnlaget for ein marknad for organisasjonsoppskrifter for å forbetra og modernisera seg gjennom endring, effektivisering og fornying (Røvik, 2016, s. 51). Sidan tidleg på 1980-talet har det vore ein auke i tilbod og etterspørsel etter organisasjonsoppskrifter (Røvik, 2016, s. 20). Årsaka til den store tilbodet og etterspørselen er den sosiale konstruksjonen om «organisasjonar», som eigentleg er ulike, men blir sett på som like fordi dei er tilnærma like system kalla formelle organisasjonar (Røvik, 2016, s. 21). Sidan organisasjonar er systemlike; med like komponentar, like problem og utfordringar, treng dei like løysingar. I tillegg bidreg den globale konkurransen til ein auke i tilbod og etterspørsel etter dei beste løysingane, ifølge den modernistiske tolkingsramma (Røvik, 2016, s. 49). Organisasjonsoppskrifter blir i eit moderne kunnskapsperspektiv utvikla av ulike kunnskapsaktørar som konsulentar, leiarar og forskarar. Desse aktørane har brei oversikt over utvalet av dei ulike oppskriftene for god leiing, og dei har kunnskarar basert på erfaring om korleis oppskriftene verkar i praksis (ibid).

I kontrast til dette, er populære organisasjonsoppskrifter ikkje kunnskapsbaserte reiskapar, men symbol som organisasjonane etterspør for å visa til omverda at dei støttar verdiar som effektivitet, rasjonalitet og fornying, i følge den sosialkonstruktivistiske tolkingsramma (Røvik, 2016, s. 51). Produsentane av oppskriftene gjer oppskriftene truverdige ved å framstilla dei som innbydande, slik at dei står fram som reiskapar og symbol på organisatorisk modernisering; altså som noko nytt og framtidretta (ibid). Ifølge pragmatisk institusjonalisme rår den doble logikken; der organisasjonen både ser på seg sjølv som ein kompetent aktør som er ute etter å finna løysingar på faktiske problem i verksemda, samstundes som organisasjonen blir motivert til å ta inn i seg nye oppskrifter; noko som kjem av krafta dei har som symbol på ein moderne organisasjon (Røvik, 2016, s. 54).

3.3 **Endringsleiing frå toppen**

Ifølge Røvik er top-down-metoden der leiinga spelar ei sentral rolle, sentral for den modernistiske tolkingsramma (Røvik, 2016, s. 50). Toppleiarar må vera observante på faktorar i omgjevnadane som kan påverka organisasjonen. Slik kan dei i følge Yukl planlegga kva for grep dei skal gjera for å tekkjast kundane sine ønske og behov (Yukl, 2013, s. 293). Eit slikt ønske kan vera å unngå krisar, forbetra strategiar eller å oppfylla aksjeeigarane sine krav om inntening (ibid).

Innanfor den modernistiske tolkingsramma tenker ein i følge Røvik at ei populær oppskrift henta frå ein kontekst, vil reprodusera dei same gode resultata i den nye konteksten. Ein ser på organisasjonen som tek imot oppskrifta som sett saman av motiverte, rasjonelle og kritiske etterspørjarar, at leiarane har klare idear og strategiar om kva ein har bruk for, og at dei bruker desse verktøya til å gjera kost-nytte-vurderingar om dei tilgjengelege oppskriftene (Røvik, 2016, s. 50). I følge modernisert klassisk institusjonalisme; kan organisasjonar endrast, men det må skje langsamt, sidan raske endringar som truar verksemda sin identitet ofte er mislukka (Wærness 1990) i (Røvik, 2016, s. 38).

3.4 **Frå ei verksemd til ei anna**

Ved å overføra gode oppskrifter og «beste praksisar» frå ei verksemd til ei anna, kan oppskriftene reproduserast, sidan organisasjonar er universelt utbreidde og likt oppbygd. Det er ifølge Røvik grunnleggande for den modernistiske tolkingsramma (Røvik, 2016, s. 50). Multinasjonale selskap, med eit hovudkontor og fleire dotterselskap i ulike land, kan overføra og utvikla nye oppskrifter på tvers av landegrensar og kulturar effektivt. Multinasjonale selskap er opptatt av kunnskapsoverføring og å finna «beste praksisar», ein praksis eller metode som fører til overlegne resultat (Røvik, 2016, s. 41).

Eit viktig moment i overføring av organisasjonsoppskrifter frå ein organisasjon til ein annan, er kor synleg og kommuniserbar praksisen er i eigarorganisasjonen (Røvik, 2016, s. 263). Omgjevnadane har mykje å seia for korleis oppskrifta fungerer. Her kan lovar og reglar i arbeidslivet, medarbeidarane sine kjensler til verksemda dei jobbar i, erfaring og livssituasjon spela inn. Eit anna viktig moment i overføring av oppskrifter er i følge Røvik at kompleksiteten i praksisfeltet er avgjerande for overføring av organisasjonsoppskrifter. Det vil seie kor mange faktorar som bidreg til resultatet og korleis faktorane samverkar. Difor er

det usikkert om ein kan overføra «beste praksis» direkte frå ein organisasjon til ein annan (Røvik, 2016, s. 264).

3.5 **Endringsleiing: å bruka makt**

Strand skriv at å leia er å bruka makt. Leiarar er ein del av maktapparatet i ein organisasjon, og har til ei viss grad makt over medarbeidarar. Slik kan dei påverka og avgjera kvardagen og framtida deira. For eksempel kan ein sjå organisasjonsstrukturar som maktfordeling, der ulike leiarar har ulik makt over organisasjonen (Einarsen & Skogstad, 2015, s. 171-172).

Leiingsprosessar som endringsprosessar er prega av maktbruk, sidan leiarar har mandat til å avgjera kva som skal skje og korleis det skal skje med organisasjonen og medarbeidarane. Difor er det viktig at leiarar er medvitne om makta dei har, og slik kan bruka den godt.

3.6 **Nedbemanning**

Nedbemanning er ifølge Cascio ei planlagt eliminerings av posisjonar eller jobbar. Det kan skje ved at leiinga reduserer arbeidsoppgåver, funksjonar, hierarkiske system eller avdelingar (Cascio, 1993, s. 96). Organisasjonar nedbemannar for å kutta kostnader og å bli strømlinjeforma slik at dei kan møte konkurransen. (Heery & Noon, 2001, s. 90). Ofte gjer organisasjonar radikale endringar som nedbemanningar for å møte krava til aksjeeigarane (Nair, 2008, s. 23). Ifølge Cascio (Cascio, 1993, s. 96) tyr dei fleste verksemdar til nedbemanning fordi dei går gjennom tøffe økonomiske tider, og dei nedbemannar for å betra økonomien i selskapet eller for å betra organisasjonsstrukturen. Selskap kan òg nedbemanna for å minska byråkrati, ta raskare avgjersler, kommunisera meir effektivt, auka entreprenørskap eller for å auka produktiviteten (ibid). Å kutta kostnader ved å seia opp tilsette framstår ifølge Cascio og Appelbaum et al. som eit naudsynt tiltak, spesielt for selskap som strevar for å halda seg i live og vera konkurransedyktige i den globale marknaden (Cascio, 1993, s. 97) og (Appelbaum, Simpson & Shapiro, 1987, s. 68-69). Elles nedbemannar verksemdar på grunn av fusjonar og oppkjøp, og for å leggja til rette for privatisering (Labib & Appelbaum, 1994, s. 61).

Før i tida kunne folk stola på dei stabile organisasjonane, men Cascio meiner at denne myta har blitt knust (Cascio, 1993, s. 101). Nedbemanning har auka i omfang sidan slutten av 1980-åra (Cascio, 1993, s. 96). Dette kjem av organisasjonsendringar som effektivisering, straumlinjeforming og regorganisering. Dette er ifølge Doherty et al. ein situasjon som blir meir og meir aktuell i det geopolitiske skiftet som har pågått sidan 80-talet og framleis er

aktuelt. Sidan tidleg på 1990-talet har organisasjonar kjempa mot bølge etter bølge av endringar som blir drivne av behovet for å kontrollera kostnadane og å respondera på teknologiske nyvinningar, globalisering og organisasjonsstrukturendringar (Doherty, Bank & Vinnicombe, 1996, s. 51). Cascio viser til at nedbemanning har blitt ein del av livet til verksemder som kjempar for å kutta kostnader og tilpassa seg til dei endra krava i marknaden (Cascio, 2010, s. 87). Somme tider har ikkje verksemder noko anna val enn å nedbemanna for å halda seg konkurransedyktige. Finanskrisa i 2007 er eksempel på ei slik hending. Slike kriser som rammar verksemder sin økonomi og livsgrunnlag hardt, fører ifølge Cascio til at mange selskap må nedbemanna som ein reaksjon på ein krisesituasjon for å sikra dei tilsette som er igjen i verksemda (Cascio, 2010, s. 88).

Men nedbemanning fører ifølge Cascio ikkje nødvendigvis til betring i økonomien på lang sikt. Produktivitet og kvalitet minkar ofte etter nedbemanning på grunn av at det ikkje skjer ei endring i måten ting blir gjort. Den same mengda arbeid som før nedbemanninga må gjerast av færre tilsette, altså effektivisering (Cascio, 1993, s. 103). Dette viser forskning på amerikanske selskap. Trass i at nedbemanning er utbredt i USA, fører det ikkje til meir produktive verksemder (Cameron, Freeman & Mishra, 1991, s. 2). Cameron et al. meiner dette kjem av at nedbemanninga ikkje blir gjennomført på ein effektiv måte. I tillegg kan nedbemanninga føra til motstand og sinne blant overlevande tilsette.

For nedbemanning har fleire skjulte negative effektar som verksemder ifølge Nair, ofte ignorerer. Det mest alvorlege er at verksemda mister ekspertise, evner, kunnskap, erfaring og verdifulle forhold kvar gong nokon blir sparka (Nair, 2008, s. 24-25). De Meuse et al meiner at nedbemanningar kan føra til ein dropp i moralen blant dei tilsette, i tillegg til auka stress, kynisme og mistru til toppleiinga (De Meuse, Bergmann, Vanderheiden & Roraff, 2004, s. 158). Etter nedbemanning får overlevarane ifølge Appelbaum et al. ofte for lite informasjon eller feil informasjon om deira plass i den nye strukturen, forventna prestasjonar, kven som får viktige roller i nettverk, arbeidskrav, verdien av overlevarane sin ekspertise eller redusert høve for å gå opp i stilling. I tillegg kjem belastinga som usikkerhet knytt til økonomi og jobb gir (Appelbaum et al., 1997, s. 280). Nair meiner at nedbemanning er eit mareritt, ikkje berre for dei som mister jobben, men òg for dei som overlever nedbemanninga (Nair, 2008, s. 25).

3.7 **Survivor syndrome**

Dei som ikkje blir sagt opp i ein nedbemanningsprosess blir kalla «survivors» eller overlevarar på norsk (Brockner et al., 1986, s. 373). Brockner var ein av dei første som forska på overlevarar, og brukte omgrepet «survivor guilt» som refererer til likskapsteori og viser til at overlevarar opplever skuldkjensle for at dei har fått behalda jobben medan gode kollegaer som dei meiner var like gode som seg sjølv har fått sparken på grunn av ansiennitet eller tilfeldigheit (Brockner, et al., 1986, s. 381). Appelbaum et al. meiner at det finst tre ulike grupper tilsette i endringsprosessar. Dei som ikkje mister jobben, dei som kanskje mister jobben og dei som mister jobben. Dei første to gruppene blir kalla overlevarar, og det er dei som kan få survivor syndrome (Appelbaum, et al., 1997, s. 286).

Doherty og Horsted har gitt survivor syndrome samleomgrepet «the mixed bag of behaviours and emotions» (Doherty & Horsted, 1995, s. 26). Overlevarar opplever ifølge Doherty et al., effektane av store endringar like mykje som dei som mister jobben. Overlevarar viser ofte kjensler som sjokk, vantru, svik, fiendskap til leiinga, uro og medkjensle for kollegaer;- noko som viser seg ved redusert motivasjon, lågare moral, skuldkjensle og frykt for å mista jobben (Doherty et al., 1996, s. 51-52). Heery og Noon skriv at moralen til overlevarar går ned, noko som kan føra til at jobbinnsatsen blir redusert og dei tilsette blir meir stressa (Heery & Noon, 2001, s. 356). Men overlevarar reagerer ulikt på å ikkje mista jobben, somme blir ufokuserte, medan andre blir meir til stades (ibid).

Overlevarar må ifølge Doherty et al., jobba seg gjennom tre utfordringar. For det første plutselig tap av kollegaer der mange har jobba saman i lang tid og gjerne er gode vener. For det andre trusselen med å mista jobben sjølv i framtida, sidan faren aldri eigentleg er over og stillingane deira ikkje er trygge. For det tredje gjer endring av stillinga deira ofte at dei må gjera meir på jobb enn før. Dermed blir overlevarane endå meir stressa (Doherty et al., 1996, s. 52). Ifølge Rickey trekker medarbeidarar som ikkje har jobbalternativ seg vekk frå jobben sin psykologisk i nedbemanningsprosessar. Ei slik psykologisk tilbaketrekking fører til mindre forplikting til selskapet, redusert jobbinnsats, redusert jobbtilfredshet og auka lyst til å slutta i jobben (Rickey, 1992, s. 12).

Ifølge Doherty et al. forstår og godtek ikkje alle overlevarar årsaka til nedbemanning. Dei skjønar ofte at verksemda slit økonomisk, men dei finn det vanskeleg å godta situasjonen kjenslemessig. Dette understrekar behovet for å hjelpa tilsette med å handsama kjenslene sine,

å læra dei om den nye visjonen og strukturen til organisasjonen, og å anerkjenna behovet deira for å utvikla karrieren sin. Doherty et al. meiner at leiarar sin nøkkel til å få eit godt forhold til tilsette i nedbemanning ligg i å forstå og leggja til rette for den pågåande forhandlinga mellom tilsette og leiarar (Doherty et al., 1996, s. 59). Etter å ha overlevd nedbemanning blir overlevarane ifølge Cascio trongsynte, sjølvopptatte og mindre risikovillige. Moralen fell, produktiviteten går ned og overlevarane mistrur leiarane (Cascio, 1993, s. 100). Ein del av problemet er at overlevarane ikkje nødvendigvis meiner årsaka til nedbemanning er god nok, sjølv om leiarane kommuniserer og tilsette forstår årsaka til nedbemanninga (Rickey, 1992, s. 11).

3.8 *Framtida til verksemda*

Sidan dei tilsette som ikkje mister jobben i nedbemanningar er framtida til verksemda og dermed avgjerande for verksemda sin framtidige profitt, meiner Moskal at det er viktig at leiarar handsamar overlevarar rett (Moskal, 1992, s. 15). Dagens overlevarar kan ifølge Strandell enten vera morgondagens misnøgde og uproduktive tilsette eller morgondagens lagspelarar som er entusiastiske til å vera del av jobbfellesskapet, og som kjenner seg heldige for å få jobba på arbeidsplassen (Strandell, 1995, s. 17). Kva for haldning dei tilsette utviklar, kan leiarane ha innverknad på.

Organisasjonar og leiarar må ifølge Markowich slutta å undervurdere dei negative effektane nedbemanning har på overlevarar. Slik kan dei handsama nedbemanning på ein god måte. Leiarar tek nemleg ikkje høgde for kor vanskeleg det kan vera å motivere overlevarar som er emosjonelt skadd etter å ha sett kollegaer mista jobben. Det er avgjerande både for selskapet sin suksess og medarbeidarane sin jobbtryggleik at leiarane motiverer overlevarar til å oppnå høgare produktivitet (Markowich, 1994, s. 59). Sidan overlevarane si åtferd er avgjerande for kor vellukka nedbemanningsprosessen er, meiner Doherty et al. at det er behov for endringsleiing som fokuserer på det individuelle perspektivet. Dette krev at leiarar utviklar strategiar for å støtta integreringa av organisasjonsendringar og personlege overgangar (Doherty et al., 1996, s. 59).

3.9 *Leiargrep for å hjelpa medarbeidarar med survivor syndrome*

Leiarane som blir igjen etter nedbemanning må tilpassa seg det endra arbeidsmiljøet som ikkje er like vennleg innstilt som før. Nokre leiarar vil tilpassa seg medan andre ikkje er villige til det. Ifølge Cascio skal leiarane gjerne leia fleire folk og arbeidsoppgåver, og dei må

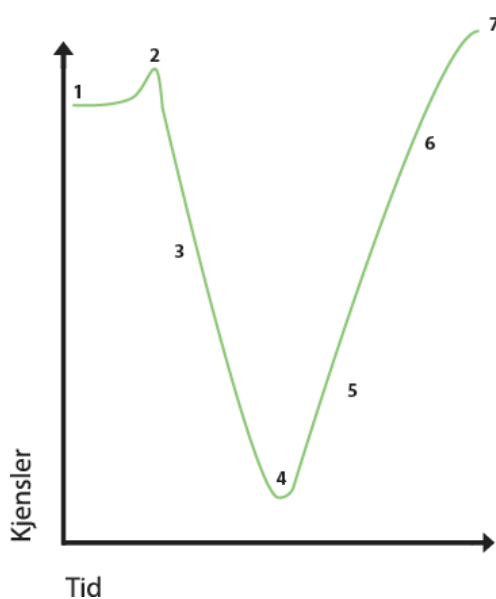
etablera nye nettverk sidan tidlegare kontaktar har sagt opp eller har blitt sagt opp (Cascio, 1993, s. 99).

Labib & Appelbaum meiner at dersom ein ikkje kan er unngå nedbemanning, må prosessen gjennomførast med minst mogleg smerte og stress for dei involverte. Det er måten organisasjonen opererer etter nedbemanninga som avgjer om nedbemanninga er ein suksess eller ikkje (Labib & Appelbaum, 1994, s. 83). Sidan sjølve nedbemanninga berre er starten på jobben, bør leiarar ifølge Cascio, sjå på nedbemanning som ein del av ein prosess for kontinuerleg forbetring av organisasjonen (Cascio, 1993, s. 103).

Leiarar fokuserer ifølge Appelbaum et al. ofte på medarbeidarane som dei skal seia opp, og slik overser dei effekten nedbemanninga har på overlevarane (Appelbaum et al., 1997, s. 297). Korleis organisasjonen og leiarane handsamar kollegaene som mister jobben, kan påverka haldningane og åtferda til overlevarane. Til dømes påverkar argumenta leiinga nyttar for å legitimera oppseiingane inn på kva overlevarane meiner om nedbemanninga, som kor rettferdig den er (Van Dierendonck & Jacobs, 2012, s. 97).

3.10 *Endringskurva – slik menneske reagerer på endringar*

Ifølge Brockner er det viktig for leiarar å vera klar over at overlevarar treng lang tid for å tilpassa seg nedbemanning (Brockner, 1992, s. 27). Det finst ikkje raske løysingar. Sjølv om leiarane gjer dei rette grepa for å hjelpa overlevarane i gang etter nedbemanninga, bør dei førebu seg på at det kjem til å ta år, og ikkje veker og månadar før dei kan venta resultat. Leiarar og medarbeidarar går gjennom ein psykologisk prosess gjennom nedbemanninga. Når leiarar kjenner til denne prosessen kan dei leggja til rette for at medarbeidarane skal handtera situasjonen betre og dessutan føla seg sett og høyrte. Elisabeth Kübler-Ross si endringskurve (Kübler-Ross, 1970, s. 235) er opprinneleg laga som for å synleggjera prosessen som døyande går gjennom frå dei får dødsbodskapen (Figur 1), men kurva kan òg brukast til å visa den psykologiske prosessen for menneske som går gjennom ein endringsprosess, som til dømes nedbemanning (Orridge, 2009, s. 5).



Figur 1 Kurve som viser reaksjon på endringsprosess

1. **Sjokk:** Medarbeidarane kjem i «Fight or Flight»-modus der dei er overvelda og ikkje klarer å forstå ting eller leggja planar.

I denne fasen kan folk vera spente på kva som vil skje, eller dei kvir seg. Før sjokk-fasen kjem ofte ein fase med rykte og spenning, der ein forventar at noko skal skje eller at ein skal få beskjed om at noko som skal skje.

2. **Nekting eller minimering:** Medarbeidarane nektar for at endringa skal skje, eller dei nektar for at det er naudsynt med nedbemanning. Dei ser på endringa som triviell, og jobbar som om ingenting har skjedd. Her trekkjer medarbeidarane seg vekk frå

røynda, og byggjer seg opp for det som kjem.

3. **Inkompetanse eller depresjon:** Medarbeidarane innser kva nedbemanninga kjem til å gå ut på, og korleis den vil påverka dei. Dei finn det vanskeleg å takla den nye situasjonen, og dette gjer dei deprimerte. Her har medarbeidarane problem med å takla endringane og livssituasjonen generelt.
4. **Aksept eller å gje slepp:** Medarbeidarane blir klar over kva endringa kjem til å gå ut på. I dei føregåande trinna har dei klamra seg til fortida, medan her gir dei slepp på fortida. Medarbeidarane tenker på det dei har og det dei vil ha, og aksepterer det. Dette gjer at dei blir meir optimistiske over situasjonen. Gjennom dei neste trinna ser medarbeidarane framover, på framtida, og det som kjem.
5. **Testing:** Etter at medarbeidarane har akseptert situasjonen, tek dei til med å testa korleis den vil fungera for seg sjølv. Dette kan gi mykje ny energi.
6. **Søk etter mening og forståing:** Etter sjølvtestinga tek medarbeidarane gradvis til med å bli opptatt av korleis og kvifor ting er annleis. Her prøver dei å forstå kvifor dei reagerte med sjokk og frustrasjon, og dei tenker over kvifor endringa måtte skje. I denne fasen blir medarbeidarane meir kompetente.
7. **Internalisering:** Her sluttar medarbeidarane å prøva å forstå alt, og dei inkorporerer det dei har erfart i nedbemanninga inn i jobbkvardagen deira. Endringa blir del av dei, og dei forstår og aksepterer.

Ulike medarbeidarar reagerer ulikt i endringar, og går gjennom kurva med ulik fart (Orridge, 2009, s. 7). Sidan medarbeidarar i krise ikkje er produktive, er det viktig at leiinga har kunnskap om dette og reiskapar for å takla det. Det er òg viktig å vera klar over at leiarane går gjennom den psykologiske prosessen lenge før dei tilsette kjem til å gjera det, fordi dei får kjennskap til omstillinga først (Orridge, 2009, s. 8). I endringsprosessar er det svært viktig å få støtte for endringa frå endringsagentar; dette er tilsette som er direkte knytt til endringsprosessen (Yukl, 2013, s. 97). Slike medarbeidarar er motiverte for endring, og evnar å motivera meir skeptiske kollegaer. I tillegg kan leiarane hjelpe medarbeidarane sine med si åtferd, - som bruken av ord og kroppsspråk. Leiaråtferd påverkar både korleis tilsette føler seg og korleis tilsette ser på leiaren. Leiarar må difor samhandla med dei tilsette slik at dei forstår budskapet og kjenner seg tatt hand om. Leiarar oppnår dette ved å møte dei tilsette som subjekt, og ikkje som objekt. Det gjer leiaren ved å forholda seg til tilsette som medmenneske; - med kjensler, ei vilje, opplevingar og ønsker (Røkenes, Hanssen & Tolstad, 2015, s. 13). Slik viser leiaren dei tilsette empati, og dei føler seg sett og høyrte. Endringa er vanskeleg å gå gjennom for dei tilsette. Leiarane må likevel kommunisera tydeleg at det ikkje er nokon veg utanom nedbemanninga.

3.11 **Kommunikasjon**

Overlevarar har eit enormt behov for informasjon før, under og etter ei nedbemanning (Noer, 2009, s. 55, 68, 70, 86). Dei lurar på ting som: Kor mange kjem til å mista jobben? Kven får sparken? Kva tid får dei sparken? Kvifor får dei sparken? Korleis blir det avgjort kven som får sparken? Kjem det til å skje fleire nedbemanningar? (ibid). For å prøva å unngå at medarbeidarar får survivor syndrome må ein starta før nedbemanninga tek til (Appelbaum et al., 1997, s. 283) og (Cameron, 1994, s. 201). Leiarar bør ha ein detaljert plan for korleis dei skal handsama medarbeidarar som overlever nedbemanninga, og planen bør vera like detaljert som planen for dei som skal seiast opp er (ibid). Berre om overlevarane er tilstrekkeleg førebudd, motivert og har fått nok informasjon vil dei gi ein ønska innsats i arbeidet framover. Difor er kommunikasjon eit grunnleggjande grep for å unngå survivor syndrome (Appelbaum et al., 1997, s. 283).

Det er svært smertefullt for overlevarar å mista kollegaer, og måten leiarane kommuniserer med overlevarane på spelar ei avgjerande rolle for korleis overlevarar taklar perioden rett etter nedbemanninga. God kommunikasjon er limet som binder organisasjonen saman (Gerstner, 1994, s. 21). Ifølge Isabella kan overlevarar få for lite eller feil informasjon om plassen deira i

den nye organisasjonen og forventingar til prestasjonsstandard (Isabella, 1989, s. 39). Dei treng nøyaktig informasjon om ting som påverkar deira jobbsituasjon, både om kva som skjer og korleis det skal gå føre seg. Kommunikasjonsplanen treng ikkje å vera formell eller innebera dyre rådgjevarar (Appelbaum, Leblanc & Shapiro, 1998, s. 12). Det å få snakka med leiarar med makt over nedbemanningsprosessen kan hjelpa mykje. Det kan òg vera nyttig å hyra inn ein organisasjonspsykolog for å støtta leiinga (ibid).

Vidare i oppgåva vil teori om survivor syndrome danna grunnlaget for å diskutera korleis dei tilsette opplever å overleva nedbemanningar, og eg vil bruka Kübler-Ross si endringskurve for å illustrera forskjellane i dei ulike funna i studien. Men først skal eg presentera metoden eg har brukt for datainnsamling i studien.

4 Metode

Innleiing

No vil eg presentera forskingsstrategien, vitskapssynet og forskingsdesignet som er ein sentral del av forskingsprosessen, og eg vil fokusera særskilt på følgande metodiske val: utval, datainnsamling, koding, tolking og analyse. Avslutningsvis tek eg opp undersøkinga si troverd før eg ser på etiske problemstillingar knytt til prosjektet.

4.1 *Ontologi, epistemologi, forskingsstrategi og problemstilling*

Min ontologiske posisjon er informantane sine subjektive opplevingar. Eg ønsker at informantane skal beskriva korleis dei opplever å overleva nedbemanningar med sine eigne uttrykk, i tråd med Merriam som skriv at meining er sosialt konstruert av individ i deira livsverd (Merriam & Grenier, 2002) i (Postholm, 2010, s. 34). Dette legg premiss for korleis eg har forska på emnet. Difor har eg brukt ein metode som gjer at eg får tak i kjenslene og erfaringane til informantane. Sidan konstruksjonen og forståinga av verkelegheita er i kontinuerlig utvikling og endring, er målet mitt å forstå kva tolkingane er på eit visst tidspunkt; det tidspunktet eg intervjuar dei, og i ein viss kontekst: i deira arbeidssituasjon, og å forstå og å løfta fram meininga informantane har konstruert i høve til erfaringane sine, i si livsverd. Som forskar er eg i mitt prosjekt interessert i kva erfaringar medarbeidarar har med å overleva nedbemanningsprosessar, noko som kjem fram i problemstillinga mi: «*Korleis kan leiarar hjelpe medarbeidarar med å handtera survivor syndrome?*», og i forskingsspørsmåla mine:

- *Korleis opplever medarbeidarar å overleva gjentakande nedbemanningsprosessar?*
- *Kva gjer medarbeidarane for å takla effektane av å overleva gjentekne nedbemanningsprosessar?*
- *Kva gjer leiarane for å hjelpe medarbeidarar som viser teikn på survivor syndrome?*

Utifrå eit fenomenologisk utgangspunkt, har eg som Thagaard tatt utgangspunkt i den subjektive opplevinga til informantane, og slik søkt etter ei djupare meining i informantane sine erfaringar (Thagaard, 2018, s. 36). Eg støttar meg vidare til psykologisk fenomenologi, som ifølge Schutz i (Postholm, 2010, s. 41) fokuserer på individet og søker å gripa enkeltmenneske sine opplevingar; samstundes som eg undersøker korleis dei ulike informantane erfarer det same fenomenet. Fenomenet i studien er det å overleva fleire nedbemanningsprosessar som gjentar seg. Sidan eg tenker at informantane sine erfaringar er tufta på jobbkvardagen deira, meiner eg at synet mitt på verda spring ut frå ein

sosialkonstruktivistisk ståstad. Dette fordi eg støttar meg til det Thagaard skriv; nemleg at måten me forstår verda på er påverka av kulturen me lever i (Thagaard, 2018, s. 40). Eg vel forskingsdesign og metode for gjennomføring av studien basert på eit sosialkonstruktivistisk perspektiv, sidan eg skal studera menneske i menneskeskapte sosiologiske system, nemleg ein organisasjon, og difor vil eg ta sosialkonstruerte omgrep i bruk i oppgåva. Kjerna i dette vitskapsfilosofiske synet er ifølge Berger og Luckmann, at den sosiale verkelegheita er konstruert, og at den blir gjenskapt gjennom dei handlingane og interaksjonane me menneske har oss imellom (Berger & Luckmann, 2000) i (Ringdal, 2018, s. 42). Med utgangspunkt i dette perspektivet ser eg det som at informantane i studien er med å gjenskapa den sosiale verkelegheita som organisasjonen dei jobbar i er skapt av. Eg er ute etter å få tak i deira subjektive erfaringar frå å jobba i organisasjonen.

4.1.1 Abduksjon

Ifølge Danemark et al., er metode grunnlaget for å innhenta informasjon i samfunnsvitskap (Danemark, Ekström, Jakobsen & Karlsson, 2002, s. 73). Eg bruker kvalitativ metode fordi eg er ute etter dei kvalitative eigenskapane ved nedbemanning, og eg vil undersøka informantane sine måtar å forstå si eiga verd på (Madsbu, 2011, s. 75). Meir spesifikt, bruker eg abduktiv metode. Abduksjon er ifølge Danemark et al. å tolka og rekontekstualisera individuelle fenomen innan eit konseptuelt rammeverk eller eit sett idear (Danemark et al., 2002, s. 80). Ifølge Danemark et al. bygger abduksjon på kreativitet (Danemark, Ekström, Jakobsen & Karlsson, 2003, s. 187). Abduksjon går ut på at forskaren i starten finn eit resultat som ein tenker på som ei mogleg forklaring på eit problem, men at ein likevel held fram med å leita etter fleire forklaringar (Danemark et al., 2003, s. 183). Målet med abduksjon er å «nybeskriva» teoretiske samanhengar (Danemark et al., 2003, s. 188). Forskaren bruker her kunnskapane ein har om etablerte teoriar, modellar og tolkingsrammer og ser dei på ein ny måte som ikkje er openbar, gjennom ein kreativ tankeprosess. Eg har brukt abduktiv metode ved først å leita etter mogleg relevant litteratur, for deretter å intervju. Etter to intervju endra eg problemstilling og fokus, og leita difor vidare etter relevant litteratur, før eg intervju fleire, og igjen søkte opp meir relevant litteratur. Eg intervju fram til eg nådde eit mettingspunkt. Under analysen av datamaterialet oppdaga eg ytterlegare relevant litteratur. Slik utførte eg ein fram- og tilbakeprosess mellom faglitteratur og datamaterialet frå intervju, i tråd med Mason som beskriv korleis overgangar mellom analyse av data, inspirasjon frå idear som er forankra i min teoretiske bakgrunn, og utvikling av nye perspektiv representerer *ein kontinuerleg gjentakande prosess* (Mason, 2018, s. 228). Til slutt i prosessen let eg

underbevisstheten få ro til å tenka over og tolka det eg hadde funne ut, fram til eg landa på korleis eg valte å tolka datamaterialet frå intervju, i tråd med Swedberg sitt råd om å slappa av og å ikkje pressa på for å finna svaret på spørsmålet (Swedberg, 2014, s. 106). For å setta tankane i system, lagde eg eit tankekart, og eit skjema, som er nærare beskrive framover i avsnitt 4.2.6 og Figur 2. Etter at eg hadde kategorisert, brukte eg kreativ abduktiv metode, då eg vidareutvikla den etablerte modellen til Kübler-Ross via bruk av kategoriseringa av datamaterialet. Det skriv eg meir om i kapittel 6.0 der eg drøftar funna.

4.1.2 Operasjonalisering

Då eg operasjonaliserte problemstillinga og forskingsspørsmåla mine, gjekk eg vegen frå det generelle til det konkrete. Problemstillinga mi er: «*Korleis kan leiarar hjelpe medarbeidarar med å handtera survivor syndrome?*» Forskingsspørsmåla er:

- *Korleis opplever medarbeidarar å overleva gjentakande nedbemanningsprosessar?*
- *Kva gjer medarbeidarane for å takla effektane av å overleva gjentekne nedbemanningsprosessar?*
- *Kva gjer leiarane for å hjelpe medarbeidarar som viser teikn på survivor syndrome?*

For å finna svar på problemstillinga og forskingsspørsmåla skreiv eg ned dei konkrete spørsmåla eg trengte svar på for å finna svara på problemstillinga og forskingsspørsmåla mine. Eg tenkte i denne prosessen over kva eg faktisk ville ha svar på, og eg gjekk fleire rundar for å formulera spørsmåla så presist som mogleg. Medan eg formulerte spørsmåla gjorde eg research og fann årstal for dei største nedbemanningsprosessane i verksemda. Denne informasjonen brukte eg då eg formulerte spørsmåla; for slik å få informantane inn på rett tematikk slik Andersen tilrår (Andersen, 2006, s. 289).

Under formuleringa av intervju spørsmåla reflekterte eg over kva eg ville ha svar på og kva svar spørsmåla inviterte til. Denne refleksjonen var nyttig fordi ein ofte gjer seg opp ei meining om kva som er årsaksforhold (Madsbu & Thomassen, 2007, s. 25).

I forhold til problemstillinga om overlevarane, kan ei rekkje faktorar vera avgjerande for korleis dei reagerer på nedbemanning. Dette kan gjera det vanskeleg å formulera gode og presise nok spørsmål som kan gi eit eller fleire eintydige svar.

Minst like viktig som å formulere gode spørsmål, er operasjonaliseringa av spørsmåla (Madsbu & Thomassen, 2007, s. 27). Difor spør eg: Kva forskingsmessige

operasjonaliseringar må eg gjera for å få svar på forskingsspørsmåla mine? Dette gjaldt ikkje berre spørsmål om val av datainnsamling, metodiske framgangsmåtar eller om kva som kan vera årsak eller virkning, men òg korleis eg skal gå fram frå forskingsspørsmål til dei spørsmåla eg planla å stilla informantane. For at eg skulle kunne gjera forskingsspørsmåla mine klare for forskning, operasjonaliserte eg. Teoretisk operasjonalisering er ifølge Madsbu og Thomassen å konkretisera sentrale ord og omgrep i forskingsspørsmåla mine (Madsbu & Thomassen, 2007, s. 27-28).

Det er viktig å vera fokusert på tilhøve som gjer at dei eg intervjuar reagerer med stress og utilpasshet. I intervjusituasjonen var eg difor påpasseleg med å formulera spørsmåla på ein forståeleg måte for at informantane skulle oppfatta spørsmåla likt. Eit eksempel på dette kan vera: «Korleis kjennest det å jobba i eit selskap med hyppige nedbemanningar?» Menneske oppfattar ord forskjellig. Å vera i ein stressa tilstand har mange symptom, og det var difor viktig at eg operasjonaliserte spørsmåla til å stille spørsmål som for eksempel «Korleis kjennest det å mista kollegaer i nedbemanning» og oppfølgingsspørsmål som «Kan du utdjupe kva du meiner med at du føler det slik?

4.2 ***Datainnsamling***

4.2.1 *Val av metodisk framgangsmåte*

For å samla inn data som kan seia noko gyldig om problemstillinga for denne oppgåva, har eg valt casestudie som metodisk framgangsmåte. Eg tek sikte på å utforska om det finst spesifikke årsakssamanhengar for korleis medarbeidarar som overlever nedbemanningar reagerer på å overleva og samstundes jobba i eit selskap som relativt hyppig gjennomgår nedbemanning, har eg valt casestudie som metodisk framgangsmåte. Eit casestudie er nyttig fordi eg undersøker eit noverande fenomen i djupna i den verkelege konteksten; og spesielt når grensene for fenomenet er uklare, samt konteksten (Yin, 2018, s. 15). Eg ser på nedbemanning i sine naturlege omgjevnader, i tråd med Bassegy (Bassegy, 1999), Merriam, og Tisdell (Merriam & Tisdell, 2016) og Orum, Feagin og Sjoberg, og (Feagin, Orum & Sjoberg, 1991) i (Postholm, 2010, s. 51). Eg har valt eit verdsomspennande børsnotert selskap som driv relativt hyppig med nedbemanning for å tilpassa seg til den globale marknaden. I verksemda er det i tråd med Ringdal ein eller få casar i form av avgrensa system med tilsette som har overlevd nedbemanningsprosessar på avdelingar (Ringdal, 2018, s. 172). Data i casestudiar

kan vera samla inn på ulike måtar, og i denne studien har eg valt å bruka metoden aktive og samtalebaserte intervju. Dette blir beskrive nærare i neste avsnitt.

4.2.2 Utval

For å finna ut korleis endringsprosessar påverkar medarbeidarar, og kva leiarar gjer for å hjelpe dei, ville eg intervjuar medarbeidarar, leiarar og tillitsvalte. For å oppnå dette har eg brukt strategisk utvelging, som ifølge Thagaard går ut på å velga informantar som har eigenskapar eller kvalifikasjonar som er strategiske i forhold til problemstillinga (Thagaard, 2018, s. 54). Difor valte eg å intervjuar medarbeidarar som hadde overlevd fleire nedbemanningsrundar, og leiarane deira. Eg valte å intervjuar medarbeidarar og leiarar frå to ulike avdelingar som hadde gått gjennom ulike typar endringsprosessar for å få ulike erfaringar. Eg rekrutterte dei første tre informantane ved at kommunikasjonssjefen og ein leiar i selskapet hjalp meg. Eg spurte om å få kontakt med tilsette som hadde jobba i selskapet i fleire år og dermed hadde gått gjennom fleire endringsprosessar. Slik sikra eg at informantane hadde overlevd nedbemanningar, og dermed handla eg i tråd med Andersen om å bruka informantar som hadde interessante erfaringar og kunnskapar som eg var interessert i å få tak i (Andersen, 2006, s. 279 og 282). Eg er interessert i korleis dei tilsette sjølv oppfattar å overleva nedbemanningar. Ikkje personane sjølv, men tolkingane og tankane deira. Deretter presenterte eg meg sjølv og prosjektet mitt for leiargruppa i selskapet, og slik fekk eg kontakt med ytterlegare ein leiar som hjalp meg med å koma i kontakt med medarbeidarar på hennar avdeling. Etter dei første tre intervjuar var gjennomført, transkribert og analysert, lagde eg avtalar med fleire tilsette som hadde overlevd, i tillegg til leiarar og ein tillitsvalt, ettersom eg såg kva eg hadde av materiale og kva eg ønskte meir av. Til slutt hadde eg intervjuar 11 informantar; seks medarbeidarar, fire leiarar og ein tillitsvalt.

4.2.3 Datainnsamlingsteknikk

Sidan målet med dette prosjektet er å sjå nærare på informantane sine erfaringar med å overleva gjentekne nedbemanningar, bruker eg, i tråd med Andersen, aktive og samtalebaserte intervju som metode (Andersen, 2006, s. 280). Denne metoden eignar seg godt for å få informantar til å skildra erfaringane sine. Eg gjorde dette ved å gå aktivt inn i intervjusituasjonen ved å lytta og å ta initiativ, men utan å overstyra eller å leia informantane i ein spesiell retning. Etter kvart intervju såg eg etter det som stakk seg ut, og eg såg ein tendens i datamaterialet. Eg brukte her metoden Sensitizing Concepts, i tråd med Madsbru, ved at eg tok utgangspunkt i korleis informantane tolka arbeidskvardagen sin, og eg brukte

utsegnene deira til å visa retninga i den vidare analysen min (Madsbu, 2011, s. 22). Sensitizing Concepts baserer seg på korleis menneske tolkar sine eigne liv, og er fundert på dei tre hovudpremissane; Mennesket *handlar* i forhold til *noko*, og må forholde seg til dette. Meiniga som ligg til grunn for handlinga kjem frå *den sosiale interaksjonen* som personen har med fellesskapet sitt. Meinigane blir handsama via og modifisert gjennom ein *fortolkingsprosess* (Madsbu, 2011, s. 23). Menneske søker meining med livet gjennom å tolka relasjonane til omgjevnadane sine. Difor var eg innstilt på å endra forskingsdesignet mitt etter at eg hadde starta forskinga, sidan eg ville at informantane sine oppfatningar skulle styra prosessen. Eg kombinerte Sensitizing Concepts med aktive og samtalebaserte intervju. I spørsmåla eg stilte prøvde eg ut dei ulike teoriane mine på informantane, og eg jobba for å få informantane til å fortelja om sine eigne erfaringar, vurderingar og beskrivingar. Slik var intervjuet ein aktiv samtale der både eg og informanten var aktive, og det som kom fram i intervjuet var resultatet av ein sosial prosess (Andersen, 2006, s. 281). Sidan eg er interessert i korleis informantane beskriv jobbsituasjonen sin og kva dei gjer, og særleg fortolkingar av meiniga med det dei seier, stilte eg spørsmåla slik at informantane kunne svara slik det var naturleg for dei, og slik at dei kunne få fram meinigane sine. Slik fekk eg tilgang til informantane sine erfaringar.

4.2.4 Intervju gjennomføring

På førehand hadde eg gjort avtale om å halda intervjuet på eit separat lydtett møterom som informantane foreslo, sidan eg tenkte at informantane ville føle seg mest komfortable der (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 131). Sidan temaet for intervjuet var jobbkvardagen deira, la eg opp til å halda intervjuet på ein plass der ingen kunne høyra kva som blei sagt, slik at dei kunne snakka mest mogleg naturleg og uhemma der.

Eg byrja intervjuet med å presentera meg og svara på spørsmål som informantane hadde om kven eg var, kva eg studerte, kva eg hadde jobba med tidlegare og studert før. Slik prøvde eg å etablera eit tillitsforhold til informantane (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 154). I tråd med Kvale introduserte eg forskingsprosjektet, kva intervjuet skulle brukast til og spurte om informanten hadde spørsmål om prosjektet (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 160). Eg presenterte dette samstundes som at eg la fram det informerte samtykket, som var gjort klart på førehand. I dette dokumentet hadde eg skrive om formålet for undersøkinga, kven som får tilgang til intervjuet og lydopptaket, og informantane sin rett til å trekka seg ut av forskingsprosjektet kva tid som helst (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 104). Eg brukte informert

samtykke fordi det er eit viktig etisk prinsipp i samfunnsforskning. For at eg skulle kunne fokusera på å følge skikkelig med på kva informantane sa under intervjuet, spurte eg informantane før intervjuet om eg kunne ta opp intervjuet med ein opptakar (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 205). Før eg starta intervjuet sjekka eg at teknikken fungerte slik at det blei gjort eit lydopptak, og eg kunne høyra samtalen som blei tatt opp (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 206). Eg informerte samstundes informanten om kva eg gjorde, slik at informanten skulle føla seg trygg.

Eg gjennomførte intervjuva ved bruk av ulike intervjuguidar for medarbeidarar og leiarar. Intervjuguidane er eit manuskript som legg lause rammer for rekkefølga i intervjuva (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 162). Sidan eg gjennomførte aktive og samtalebaserte intervju innehaltd intervjuguidane mine ei oversikt over emne eg ville dekke, og spørsmål eg ville stilla til informantane. I intervjusituasjonen brukte eg intervjuguiden som eit utgangspunkt, og eg stilte oppfølgingsspørsmål når informantane kom inn på noko som eg ville vita meir om. Målet mitt med intervjuva var å få gode svar som bidreg til refleksjon, og som inviterer til grunngjevingar. Eg stilte klare og korte spørsmål formulert slik at dei skulle vera lette å forstå, og eg brukte ikkje akademisk språk fordi det ikkje er nærast det språket som informantane bruker til dagleg (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 196). Målet var at informantane skulle opna seg fordi dei følte at dei forstod spørsmåla intuitivt og difor ønskte å svara på dei. Eg gav informantane tid til å svara, slik at dei fekk kontroll på intervjuet, ut frå ei tenking om at informatane sjølve er ekspertar på korleis dei opplever jobbkvardagen sin.

4.2.5 Endra problemstilling undervegs

Først i intervjuprosessen starta eg ut med ei problemstilling om korleis leiarane kommuniserte med dei tilsette i ein definert endringsprosess som eg hadde fått vita frå leiarane at var i gang, og korleis kommunikasjonen blei mottatt av dei tilsette.

Dei tre første intervjuva eg gjorde var utprøvande, med mange spørsmål og oppfølgingsspørsmål. Intervjuva var prega av openheit og sensitivitet, sidan eg var på jakt etter kva som ville vera den rette vegen å gå i forskingsprosjektet (Andersen, 2006, s. 286). Etter dei tre første intervjuva merka eg då eg spurte om denne endringsprosessen, at informantane ikkje visste noko om denne sidan den nettopp hadde begynt. I tillegg kom det fram i intervjuva at endringa dei var ein del av, ikkje hadde innverknad på deira arbeidssituasjon, men berre på namnet på avdelingane. Dette gjorde meg stressa og usikker, men eg haldt fram med

intervjuet - og eg hørte etter kva informanten sa og stilte oppfølgingsspørsmål etter det informantene svarte.

Eg intervjuar ein informant til, og då eg hadde transkribert og tenkt over svara eg hadde fått frå dei tre informantane, sette eg meg tilbake og tenkte over hovudlinjene i det dei sa. Ved å utheva interessante sitat i transkripsjonen, fann eg retninga som eg ville gå vidare med i analysen av datamaterialet (Madsbu, 2011, s. 27-28). Etter at eg visste kva retning eg ville gå i, avgrensa og styrte eg intervjuet medvite for å prøva ut spesifikke forventningar om at overlevarane hadde survivor syndrome (Andersen, 2006, s. 287). Eg reagerte på tema som kom opp i samtalen, og eg følgde interessante idear for å utforska korleis overlevarane hadde opplevd å overleva nedbemanning (Becker & Geer, 1957, s. 28) Intervjuguiden blei justert til å bli meir open, men likevel lett styrande ved at spørsmåla handla om korleis det er å arbeida i eit selskap som gjennomfører nedbemanningsprosessar relativt hyppig. Eg stilte opne spørsmål når eg ville at informantane skulle fortella om sine tolkingar og lukka spørsmål når eg ville stadfesta om eg oppfatta informanten rett (Madsbu & Thomassen, 2007, s. 23-24) Slik førte informantane an i intervjuet, medan eg følgde dei og styrte lett.

Eg stilte oppfølgingsspørsmål der eg ordla meg litt uvitande i tråd med Becker & Geer sin teknikk:

By moving the discussion to the personal level, and by playing dumb about the implied descriptions of the relationships... I was able to coerce many interviews into being considerably more frank than they had originally intended. (Becker & Geer, 1957, s. 32-33)

Somme tider formulerte eg spørsmåla som at eg ikkje visste noko om organisasjonsteori eller leiing, for å få informanten til å forklara sine tolkingar nøyaktig. Andre gonger stilte eg spørsmål som tyda på at eg visste mykje om fagfeltet, sidan eg merka at det var det som skulle til for å få informanten til å gi meg eit svar som eg kunne bruka i forskinga. Etter kvart lengre svar frå informanten oppsummerte eg hovudpoenga i det informanten hadde sagt for å klargjera at eg hadde forstått det rett, i tråd med Andersen (Andersen, 2006, s. 291).

Sidan eg ønska å få belyst forskningstemaet frå så mange ulike sider som mogleg, lytta eg aktivt og tolka svara til informantane kontinuerleg i løpet av intervjuet. På bakgrunn av dette stilte eg oppfølgingsspørsmål som: *på kva måte?*, *kva tenker du om det?*, *kva følte du då?* For å testa kor pålitelege og gyldige svara var, stilte eg kritiske spørsmål om det informantane sa.

Slik sørge eg for at informantane klargjorde og utdjupte meininga med det dei sa i intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 196). Her ligg tolkingsprosessen i intervjuet, og slik kunne eg finna ut kva informantane faktisk meinte, og deira djupare meiningar om det eg spurte dei om. I det siste intervjuet eg gjorde hadde informanten dårleg tid; difor gjekk eg direkte til den mest sentrale tematikken i studiet. Sidan eg på dette tidspunktet hadde god oversikt over datamaterialet - gjekk det greitt at me hadde mindre tid.

Eg haldt fram med intervjuet til eg nådde eit mettingspunkt og intervjuet byrja å likna på kvarandre. Samstundes meinte eg at eg hadde fått eit representativt bilde av tematikken for oppgåva (Aase & Fossåskaret, 2007, s. 176). Då intervjuet ikkje lenger gav ny informasjon, forstod eg det slik at eg som forskar hadde nådd fram til ei djupare forståing for informantane sine opplevingar knytt til nedbemanning.

Heilt til slutt i ei avrunding, kunne informantane leggja til noko, og eg spurte om eg ved behov kunne kontakta dei med oppfølgingsspørsmål seinare. Dette gjorde eg for å avslutta intervjuet på ein god måte, slik Kvale og Brinkmann tilrår, for at informantane ikkje skulle bli ansente eller føla seg tomme etter at dei hadde gitt meg mange opplysingar om arbeidsdagen sin, men ikkje hadde fått noko tilbake frå meg (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 160). Dersom informantane blei utrygge i intervjusituasjonen og lurte på om undersøkinga var anonym, fekk dei informasjon om at eg anonymiserer dei i oppgåva, og at det berre er dei som kjenner dei godt som eventuelt kan kjenna igjen deira særtrekk i møte med oppgåva, til dømes korleis dei ordlegg seg.

4.2.6 Gjennomføringa av dataanalysen

Etter at kvart enkelt intervju, transkriberte eg frå lydbandet; frå munnleg til skriftleg form, ord for ord – etter Kvale og Brinkmann sitt ideal; for at utsegna til intervjupersonane eignar seg slik betre for analyse (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 206). I analysen av data tolka eg mellom anna ved å identifisera metaforane som informantane brukte, eller sett av symbol, når dei formidla budskapet sin. Eg leita òg etter konnotasjonane knytt til symbolbruken i setningane til informantane. Her ligg den djupare meininga ved informantane sine svar. I transkripsjonen skreiv eg ut informantane sine utsegner ordrett; nøyaktig det informantane gav uttrykk for, inkludert fonetiske lydar som «hmm» «mmm». Formålet med dette var å koma tett på den språklege stilen og samspelet i forskingsintervjuet (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 209). Medan eg transkriberte hugsa eg korleis informantane oppførte seg då dei formulerte setningane, og

eg tolka dei sosiale og emosjonelle aspekta ved intervjusituasjonen. Slik byrja eg å analysere meininga med det informantane gav uttrykk for i intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 207). Notata frå intervjuet blei òg nyttige i analysefasen, som ytterlegare dokumentasjon på informantane si intervjuåtføring. Medan eg skreiv ut det første intervjuet, leita eg etter korleis dei snakka om opplevingane sine, og kva dei la mest vekt på. Slik heldt eg fram med dei neste intervjuet. Eg brukte metoden *meningsfortetting* der eg leita etter naturlege meiningseiningar i analysen, og eg markerte desse sitata undervegs i skriveprosessen. Slik såg eg ei retning i det informantane sa, og fulgte Kvale og Brinkmann si tilråding om å utvikla kategoriar undervegs med sitata eg hadde markert (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 232). Analysen bestod slik i å leita etter samanhengar i det empiriske materialet. Etersom eg analyserte det informantane sa, kopierte eg meiningseiningane frå transkripsjonen inn i eit arbeidsskjema. I analysearbeidet, grupperte eg sitat som likna tematisk og gav dei beskrivande namn (arketypar). Som i den klassiske *Marienthalstudien* (Starrin, 2007, s. 167), skreiv eg dei grupperte kallenamna inn i eit skjema (Figur 2). Her klassifiserte eg dei i fire ulike grupper etter korleis eg tolka at medarbeidarane responderte på å oppleva gjentekne nedbemanningsprosessar. Deretter skreiv eg inn kva leiarane sa at dei gjorde for å hjelpa medarbeidarane. Med denne framgangsmåten utvikla eg ny kunnskap om informantane sine erfaringar med nedbemanning, som er tema for studien.

	Arketype x	Arketype x	Arketype x	Arketype x
Korleis opplever medarbeidarar å overleva gjentakande nedbemanningsprosessar?				
Kva gjer medarbeidarane for å takla effektane av å overleva gjentekne nedbemanningsprosessar?				
Kva gjer leiarane for å hjelpa medarbeidarane i nedbemanningsprosessar?				

Figur 2 Tabell for analyse av det empiriske materialet

4.3 **Truverd og etikk**

I følgjande avsnitt tek eg for meg truverdet til oppgåva ved å drøfta reliabilitet og validitet, og eg legg fram grepa eg har gjort for å sikra etikken i oppgåva.

4.3.1 *Reliabilitet og validitet*

For å sikra validitet har eg lagt vekt på å vera tydeleg og gjennomsiiktig i høve til tolking og forklaring, slik Andersen tilrår (Andersen, 2006, s. 292). For å sikra reliabiliteten legg eg vekt på å vera open om og beskriva kva data eg har brukt i forskingsprosjektet, metodisk framgangsmåte, datainnsamlingsprosessen, og korleis eg har analysert datamaterialet.

Intervjumetoden aktiv intervjuing som eg brukte, opna for at eg kunne falsifisera eller utdjupa forståinga av eit problem eller ein teori i intervjusituasjonen. Dermed gav intervjumetoden større høve til å handsama utfordringar knytt til validitet og reliabilitet (Andersen, 2006, s. 285). Eg sikra reliabilitet av det informantane sa ved at eg tok intervju opp på lydopptakar, og eg stilte oppfølgingsspørsmål og kontrollspørsmål, slik Andersen tilrår (Andersen, 2006, s. 291).

Validering er relevant for måten eg transkriberte. Det at menneske snakkar i flytande lange setningskjeder, gjer det komplisert å overføra talespråk til skriftspråk. I samsvar med Kvale og Brinkmann sat eg difor kun punktum når informantane tydeleg tok ein pause i setningskjeda. Eg sette ikkje komma, men ofte tanketeikn, som «...». Kvale og Brinkmann seier nettopp at sidan plassering av punktum og komma er ein del av en fortolkingsprosess (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 212). For å gjera intervjutranskripsjonen gyldig og å sikra validiteten, tenkte eg over kva som var nyttig transkripsjon i mi forskning. Sidan eg er interessert i korleis medarbeidarar taklar å overleva nedbemanning og korleis leiarar bør leggja til rette for å hjelpa dei, inkluderte eg tonefall, tårer i augene, pausar og stemmehøgde; sidan dette ifølge Kvale og Brinkmann kan knytast til den psykologiske tolkinga av informantane sine kjensler (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 212). Sidan eg stiller spørsmål om medarbeidarane sine kjensler rundt ubehagelege jobbsamanhengar, er dette sær relevant for tematikken i oppgåva.

4.3.2 *Etiske problemstillingar*

Eit gyldig forskingsdesign bør i eit etisk perspektiv produsera kunnskap som er til fordel for mennesket, og gjer skadelege konsekvensar mindre (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 278). Sidan eg undersøker korleis leiarar kan gjera arbeidskvardagen betre for medarbeidarar som har overlevd nedbemanning, meiner eg at min studie oppfyller dette kravet.

Som følge av at forskingsprosjektet mitt rører ved menneske direkte, blir det stilt krav til forskningsetikk (Madsbu & Thomassen, 2007, s. 16). Personopplysingane i forskingsprosjektet om identifiserbare personar i form av sitat frå medarbeidarar og leiarar i ei verksemd, blir sett

på som personopplysningar. Dermed er det er knytt moralske spørsmål til korleis eg gjennomfører intervjuundersøkinga og målet for den, og prosjektet er meldepliktig. Difor har eg sendt informasjon om forskingsprosjektet, informert samtykke (Vedlegg 3) og intervjuguide (Vedlegg 1 og 2) til Norsk senter for forskingsdata (NSD), og dei har godkjent materialet. Alle informantane har skrive under på samtykket ved byrjinga av kvart intervju. I samtykket står det at eg handsamar informasjonen frå informantane konfidensielt. Dette gjer eg ved å erstatta namnet og kontaktopplysingane til informantane med ein kode som eg har lagra i ei eiga namneliste som er fråskilt frå det andre datamaterialet. Vidare har eg lagra datamaterialet på ein passordbeskytta datamaskin og namnet til informantane er ikkje oppgitt i oppgåva, i tråd med Kvale og Brinkmann (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 213). Deira prinsipp om at informantane seinare kan trekka seg frå undersøkinga utan konsekvensar, følgte eg òg (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 107). Informantane kan til dømes angra seg grunna noko dei har gitt uttrykk for i intervjusituasjonen.

Eg har i tillegg anonymisert verksemda i oppgåva. Dette har eg gjort i samråd med ønske frå informantane eg intervjuar, som elles ikkje ville fortelja om erfaringane sine. Kjensler knytt til nedbemanning kan vera av sensitiv art. Eg vurderer dette til å ikkje påverka kvaliteten på oppgåva, sidan det er deira opplevingar eg skriv om, og dette er uavhengig av namna deira.

Sidan mitt syn på mennesket sin situasjon blir påverka av samspelet mellom forskar og informant, er intervjuforskninga fylt av etiske og moralske spørsmål (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 96). Eg har dette i tankane gjennom heile forskingsprosessen. I intervjusituasjonen formulerte eg spørsmål slik at dei ikkje skulle støyta informantane. Eg stilte ikkje spørsmål om private tilhøve, men nokre av informantane kom likevel inn på private tema; noko ein må vera budd på sidan temaet for studien omhandlar psykiske effektar på å overleva nedbemanning.

4.3.3 Refleksjon over meg i forskarrolla

Mi rolle som forskar er tett knytt til min identitet, integritet, erfaring, kunnskap, ærlegdom og rettferd. Dette er avgjerande for kvaliteten på den vitskaplege kunnskapen eg leverer og mine etiske avgjerder. Ifølge Kvale og Brinkmann er forskaren sin moralske integritet, sensitivitet, engasjement og empati i moralske spørsmål og handlingar knytt til moralsk ansvarleg forskingsåttferd (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 108). Sidan eg sjølv er den viktigaste reiskapen i innhentinga av kunnskap i intervjusituasjonen, aukar betydinga av integriteten min i

intervjuet. For å få til dette har eg jobba for å ikkje stilla leiande spørsmål. Spørsmåla har vore opne for at informantane har kunne svara det tenkte utan å bli påverka av meg. Det har vore utfordrande å ikkje stilla leiande spørsmål når til dømes informantar har svart kort, eller dei har begynt å snakka om noko som ikkje var relevant for forskingsprosjektet. Ved slike høve stilte eg oppfølgande spørsmål for enten å få dei til å utdjupa svaret, eller leia dei attende til forskningstemaet att.

Ved eit par høve har informantar spurt kva andre informantar har svart på det aktuelle spørsmålet. I desse tilfella har eg oppført meg profesjonelt og sagt at eg ikkje kan fortella kva andre har svart. På eit allmøte i verksemda spurte ein tilsett kven eg hadde intervjuet. Då svarte eg at det var konfidensielt. Eit anna tilhøve som er relevant for mi rolle som partisk forskar, er at kontaktpersonen eg blei tildelt i verksemda er ein tidlegare kollega av meg frå mange år tilbake. For å vera partisk valte eg å ikkje snakka med henne om noko anna enn praktiske forhold; som intervjuavtalar og informasjon om verksemda.

4.3.4 Fordelar og ulemper ved metoden

Fordelar er at eg får djupe beskrivingar frå medarbeidarane og leiarane. I tillegg gir informantintervjuing tilgang til observasjonar, innsikt og vurderingar som ifølgje Andersen ikkje blir fanga opp av surveyundersøkingar (Andersen, 2006, s. 285). Ulemper ved oppgåva kan vera at dersom ein hadde stilt dei same spørsmåla til andre informantar på ved eit anna tidspunkt, hadde ein gjerne fått andre svar. Målet med forskingsoppgåva har vore å visa, i lys av valt teoretisk perspektiv, éin mogleg tolkingsmogleik. Eg har verken mål om å utelukka andre tolkingar eller å visa ei endeleg forklaring, men eg vil bidra til å vidareutvikla og utvida fagfeltet med ei mogleg tolking av datamaterialet knytt til korleis korleis medarbeidarar reagerer på å oppleve gjentekne nedbemanningar.

Sjølv om eg «berre» intervjuet 11 informantar, kan eg generalisera utifrå funna mine. Eg kan seia noko allment på bakgrunn av dei spesifikke funna, sidan eg gjer funna generaliserbare når eg knyter funna til tidlegare forskning. Slik ser eg kva mine data viser i forhold til teori. Det er ikkje med det sagt at eg kan generalisera til heile det norske folk. For å gjera det må det i så fall nyttast kvantitativ statistisk metode.

Oppsummering

I dette kapitlet har eg beskrive mitt ontologiske utgangspunkt for korleis overlevarar opplever nedbemanning. Eg har vidare argumentert for kvifor eg har valt kvalitativ metode og aktive og samtalebaserte intervju, og eg har skrive om gjennomføringa av forskingsprosessen når det gjeld utval, datainnsamling, koding, tolking og analyse, om undersøkinga sitt truverd og etiske problemstillingar ved prosjektet. Vidare i oppgåva vil eg presentera funna, og eg vil drøfta funna opp mot teori om survivor syndrome.

5 Funn: Korleis ein opplever og handterer nedbemanning i ei verksemd

Innleiing

I dette kapitlet presenterer eg funna mine. Eg vil svara på forskingsspørsmåla mine ved å presentera funna frå intervju med dei tilsette, tillitsvalte og leiarane. I kapittel 6 drøftar eg problemstillinga.

Problemstillinga mi er: «*Korleis kan leiarar hjelpa medarbeidarar med å handtera survivor syndrome?*». Forskingsspørsmåla er fylgjande:

- *Korleis opplever medarbeidarar å overleva gjentakande nedbemanningsprosessar?*
- *Kva gjer medarbeidarane for å takla effektane av å overleva gjentekne nedbemanningsprosessar?*
- *Kva gjer leiarane for å hjelpa medarbeidarar som viser teikn på survivor syndrome?*

Eg presenterer funna på ein heilskapleg måte, og illustrerer dei med sitat frå informantane. For å skapa god flyt og å gjera funna forståelege for lesaren, kategoriserer eg funna. Eg vel å fortelja historiane til informantane mine som arketypar, i form av illustrerande namn. Namna har ikkje kome fram i samtale med informantane, men er resultat av mi tolking av det dei har fortalt.

Overlevarar med survivor syndrome har alle ulike erfaringar med korleis det er å overleva nedbemanning. Eg vil først i dette kapitlet fortelja ein typisk historie om korleis overlevarar opplever dette. Deretter vil eg presentera fire ulike responsar på survivor syndrome, som er det eg tolkar at er overlevarane sine teknikkar for å overleva survivor syndrome, og til sist skriv eg om leiarane sine grep for å hjelpa overlevarane med survivor syndrome.

5.1 *Ei typisk historie*

Dei fleste medarbeidarane eg intervjuar fortalde om kjensler på ein slik måte at dei står fram som kjenslevare. Difor handlar den typiske historia om det me kan kalla kjenslevare medarbeidarar. Desse medarbeidarane let dei gjentakande nedbemanningane gå sterkt innpå seg, og skildrar kjensler som; sjokk, stress, dårleg samvit, og kjenslene blir reaktivert kvar gong dei får beskjed om at ei ny nedbemanning er på trappene.

Overlevarar beskriv jobbkvardagen med gjentakande nedbemanningar som ein kvardag med kjensler av stress og frykt for at dei ikkje er trygge i jobben. Ein overlevar fortel om korleis det er å venta på beskjed om ein får behalda jobben eller ikkje:

...øksa heng over hovudet for oss som er igjen...

Ein annan overlevar fortel om korleis det var å få eit bodskap om ei stor føreståande endring på allmøte:

..det var jo sånn at det allmøtet i 2011-12 kom jo som eit sjokk for oss då...når dei la ned produksjonen her då...så innkalling til sånne allmøte er aldri noko kjekt for oss..det er sånn at du får ein dårlig følelse då.

Ytterlegare ein overlevar fortel om å vera med på fleire rundar med nedbemanning, og at det likevel ikkje er lett å vegra seg mot ein gjentakande kjenslemessig reaksjon:

...så hadde me òg ein runde i 2013 trur eg det var eller noko sånt..i 2012..eh..så vidt eg kan huska..så var det og nokon nedskjæringar..men det blir sånn at det slår deg jo i magen sant altså.. ..så ikkje no igjen..altså det var liksom sånn altså.. ..det får sånne off..nei kva søren..kven som skal gå og kva som skal skje og så vidare då..så det blir ein del usikkerhet då...

Som sitata overfor viser, hugsar dei fleste overlevarane årstala for nedbemanningane. Mange fortel at kjenslene dei opplevde den første gongen, kjem igjen og igjen. Ein tilsett fortel om ei nedbemanning som påverka han psykisk og fysisk for fleire år sidan. Den same kjensla kjem tilbake kvar gong han får melding om at ei nedbemanning skal skje:

...i ein tidlegare jobb som eg hadde då så var det og nedbemanning og det var ingen som visste nokon ting..eg var siste mann inn på ei avdeling..eg hadde så vondt i magen at..du sat omtrent og spydde på do altså..det var heilt forferdelig..og dette varte i fleire månader..tre-fire månader..og du blei dårligare og dårligare..du trudde rett du var blitt sjuk rett og slett..eg var sikker på at eg hadde kreft i magen på det verste altså for det var så gale.. ..så eg kjente jo på det sist gong og i 2015..så kjente eg og den same klumpen igjen..som eg kjente i 2005..så det har var faktisk ein 12 år etterpå så kjem den vondten igjen.. ..eg går fremdeles og tenker på 2005 for eksempel..når me dreiv på..ikkje ferdig med det..eg er ikkje ferdig med det endå..kan sitte på kontoret her inne..og så plutselig kjem det ein blink opp at nei 2005 sant..då tenker du tilbake korleis det var..og det gjorde eg med det same eg fekk beskjeden om 1200 mann så tenkte eg tilbake igjen til 2005 eller i dei tider...

Ein overlevar fortel at nedbemanning gir han; stress, angst og ei kjensle av at jobben er usikker:

...du føler og at du er nærare og nærare den grensa at ein dag så er det din tur..for at viss det sit høgt skulerte folk som er ein ressurs som bedriften ønsker å bruka..og når ikkje du har dei høgskulane som dei personane har då så veit du at du nærmar deg då, for det er ingen bak deg liksom..dei er jo tatt i forrige runde igjen og..så..ja no fekk me beskjed her hin dagen at verksemda hadde planar om å redusera igjen..då begynner ballen å trilla igjen og..klumpen gjerne begynner å voksa igjen i

magen og..for du veit det at det er ikkje så mange igjen bak deg.. ja så det føler eg på gong etter gong..

Me ser altså at survivor syndrome gir både fysiske og psykiske utslag, altså reaktive arr. Dei konkrete reaksjonane er individuelle. Det er likevel nokre fellestrekk som gjer at me kan kategorisera dei i fire hovudgrupper. Dette skal eg no visa vidare i dei neste avsnitta.

5.2 Fire typar overlevarar

Eg har kategorisert det informantane har sagt i intervju i fire ulike kategoriar som eg har gitt namn som forklarar korleis eg tolkar utsegna. Dette representerer mi tolking av det informantane har sagt til meg, dei har ikkje brukt desse beskrivingane om seg sjølv. Eg har gjort desse tolkingane slik at det gir mening for lesaren og for å visa lesaren korleis eg tolkar funna på ein tydeleg måte.

5.2.1 Kjenslevar

Overlevarar med ein kjenslevar reaksjon på nedbemanning føler sterkt på kjenslene nedbemanning gir.

Dårleg samvit og medkjensle

Overlevarane som reagerer kjenslevar på nedbemanning opplever dårleg samvit, medkjensle eller skuldkjensle for kollegaer som har mista jobben. Ein overlevar fortel dette om å møta tidlegare kollegaer som mista jobben:

...eg ser jo at det er folk som har vore..jobba hardare og vore meir dedikert og reist meir enn meg som har mista jobben...så livet er urettferdig og uforutsigbart på jobben og elles...

Ein ser her at ein overlevar har det eg tolkar som skuldkjensle for at han fekk behalda jobben, medan andre som jobba hardare og var meir dedikerte og bereiste ikkje fekk behalda den. Ein annan kjenslevar fortel at han har dårleg samvit for kollegaer som mista jobben og ikkje har fått jobb igjen. Han går utanom dei på gata for å beskytta seg sjølv:

...eg treff dei på Tettstaden og då pleier eg å gå ein annan veg for eg veit det er litt sårt...

Her ser me ein overlevar som fortel om medkjensle for kollegaer som mista jobben gjer at han går omvegar for å ikkje møta dei, og dermed beskyttar han seg sjølv.

Fleire kjenslevarer fortel at dei har dårleg samvit for utanlandske kollegaer som har mista jobben. Ein informant fortel dette om kva han følte då utanlandske kollegaer mista jobben:

...det er ein del som er nye og som er tilflytta her då..altså..sånne som kjem frå India frå Polen sant med familie og så skal du då..det er litt..det er vanskeleg for dei då sant..det er det..og..og berre sei at åkei no mister du jobben her i Norge..det er ikkje..så det er veldig spesielt for..for det internasjonale miljøet me har då..når det kjem sånne situasjonar..det er kanskje litt lettare for folk som har familie og venner og bekjentskaper her i Norge då..vil eg tru då..enn det internasjonale miljøet då..eg veit ikkje..hadde eg budd i Kina og fått beskjed om at okei eg mister jobben..eller for den saks skuld i Frankrike eller kor det er..så det er litt spesielt då..kva gjer du då..skal du..då må du ta bare sakene dine og flytta heim igjen sant..det er ikkje så enkelt altså med familie og...

Her ser me at overlevaren har medkjensle for utanlandske kollegaer som har mista jobben, og som ser det å mista jobben som verre for desse fordi dei flytta hit for å jobba, fordi hadde nettverk av familie og venner her. Ein annan overlevar fortel om hans tidlegare kollega som mista jobben, og hadde flytta til tettstaden frå utlandet og kjøpt hus til seg og familien:

...det er ikkje lett å sitja aleine med stor gjeld og ei kone som går på jobb og sjølv har du ikkje familie og kontaktnett..det er rimelig tøft psykisk (får tårer i augene)..så sånne folk har det vore vondt for..heilt klart..og det..det er mykje meir enn økonomi som blir ramma..det er heile sjølvbildet og sjølvrespekten.

Her fortel overlevaren om djup medkjensle for ein utanlandsk kollega som flytta for å jobba saman med kona si, som mista jobben.

Andre overlevarar fortalde om opplevingar då ein norsk kollega mista jobben, og fokuserte på rettferdighetsaspektet ved oppseiinga:

...i 2015 var det jo ei som måtte gå..ho hadde vel jobba her lenger enn meg faktisk..og..men ho hadde ikkje sånn utdanning..faktisk..så det er jo..ho var jo selvfølgelig lei seg sant og ikkje noko..det var ikkje noko bra i det heile tatt..men ho hadde jobba her sikkert i 30 år kanskje...

Her fortel overlevaren om medkjensle for ein kollega som hadde jobba der lenger enn ho som blei sagt opp. Ein annan overlevar fortel om kva ho synst om rettferd i nedbemanning:

...eg var ikkje glad for korleis ting var, for då det var oppseiingar i 2015/16 var det ikkje ein rettferdig prosess fordi eg skulle ha mista jobben fordi kollegaen min som mista jobben hadde nesten 20 år erfaring i selskapet men ho hadde ei lågare stilling enn meg..ho var assistent..ho hadde ikkje høg utdanning slik eg har...

Her fortel overlevaren om at ho synst det var urettferdig at ein kollega mista jobben i staden for ho. Ei anna overlevar fortel om kven som får behalda jobben i nedbemanning:

...kvifor måtte han gå sant.. så blei det snakk om kvifor han i staden for ikkje han sant..det er jo..folk som må..og folk som var eldre sant..62 år sant eller som kunne eigentleg gå av med AFP sant..men dei ville vera lenger sant..så det hadde vore meir naturleg om dei måtte gå i staden for folk som hadde familie og nett starta og..var yngre då...

Her fortel overlevaren om yngre som mister jobben i staden for eldre. Ein annan overlevar fortel kven han har medkjensle for:

...i 2015 var det jo veldig dårlig altså..så den som mista jobben då var..ja det var ikkje så enkelt då..i alle fall ikkje å få relevant jobb i forhold til utdanning og kvalifikasjonar då..så det er..då begynner du selvfølgelig å sjå etter muligheter då..kor..vil du flytta på deg sant..men det er jo ikkje..har du familie og vener og nettverk her så er det ikkje så enkelt det sant så..så det er..tankane begynner å gå då..når du blir kalt inn til ein sånn endrings..eller 15.1-møte då..det gjer det..så det er aldri noko kjekt det er ikkje det...

Her fortel overlevaren om medkjensle for kollegaer med familie som mister jobben.

Som me ser frå sitata over samanliknar mange overlevarar seg med dei kollegaane som har mista jobben, og dei fokuserer på om oppseiinga var rettferdig. Dei samanliknar til dømes utdanning og ansiennitet. Reaksjonen med dårleg samvit og medkjensle var noko som mange av overlevarane eg intervjuar fortalte om. Det verkar som at opplevinga av rettferdighet som avlar medkjensle og dårleg samvit er viktig for om det blir danna reaktive arr. Dette skjer på grunn av at kjenslene stikk djupt, og blir reaktivert når nedbemanningar skjer igjen.

Uro

Fleire kjenslevarer overlevarar fortel om ei kjensle av uro for kva som kjem til å skje i framtida. Ein overlevar fortel om kjenslene av å oppleva fleire nedbemanningar:

...nei altså det er tungt...eg seier som eg seier..kvart andre og kvart femte år..no er det jo to år sidan me hadde sist..altså 2015 då..tre år og atten då..og ja..no får me ein ny ein..og gongen før der igjen..ja det var ikkje så mange år før der igjen..men det er ein sånn syklus på maksimalt 5 år då..5-6 år så kjem det ei ny sånn organisasjonsendring eller ein nedbemannings-situasjon..så det blir jo tyngre og tyngre for kvar gong.

Her fortel overlevaren om nedbemanningsprosessane som kjem igjen og igjen, og at han hugsar kor mange år det går mellom kvar. Ein annan overlevar fortel korleis han ser på toppleinga sine avgjerder:

...ledelsen tar ein avgjørelse og så går dei med den...så du kan ikkje koma etterpå å sei at beslutninga var ikkje god nok..det er vel ikkje ein god arbeidar skal vel ikkje beslutta eller følga det som lederane gjer då..så det som skjer no er jo det at dei bare har tatt ei avgjerd og det er ikkje noko meir å diskutera..så får jo kvar og ein enkelt eining då diskutera med toppleinga at åkei no skal eg ta 200 mann her og 300 mann der og..alle vil jo jobba for å beholda mest mulig folk sant..så det blir jo ein kamp då vil eg tru i verksemda kven skal ja desse her nest..altså vice president for dei forskjellige einingane då skal diskutera seg imellom og så skal dei trø beslutningane deira nedover i systemet sant og så skal..og så er det vice presidentane då og så sit

det då mange andre sant..som skal då forsvara til dei at nei me kan ikkje sei opp nokon folk for me har så og så mykje å gjera på sant..men dei har jo tatt ei beslutning og den skal gjennomførast samme kva pokker vil eg tru..på grunn av at det er ei beslutning..så det er ikkje godt å sei kva som..korleis det vil gå..men me håpar jo på at det ikkje skal skje noko her då..på mi lille..lille øy då.. Den tilsette humrar og fortset: ..som er ei ganske lita øy i verksemds-samanheng då.

Her fortel overlevaren om at han er uroleg for kva toppleinga avgjer. Ein annan overlevar fortel om kjensla av å ha eit lite håp om å ikkje mista jobben:

...fordi har vert gjennom mange prosessar og dess nærmare kjem du ei grense at det gjerne er din tur ein dag..og då begynner du å fokusera på at me går jo i pluss..me er underbemanna..så då har du det halmstrået at dei må jo ha oss skal dei levera det som me skal levera så..må dei ha oss..dei har ikkje andre plassar dei kan gjera det same med den kvaliteten..

Her fortel overlevaren om at det å overleva er som å klamra seg til eit halmstrå. Eg tolkar dette som eit lite håp om at han kan få halda på jobben. Det å føla uro over tid kan vera veldig slitsamt, sidan ein nærast er i ein kontinuerleg beredskapssituasjon. Mange overlevarar fortalte om uro, og det gjaldt spesielt for dei som hadde jobba lenge i verksemda og hadde overlevd fleire nedbemanningsprosessar. Det kan virka som at å føla uro over tid er ein sentral del i danninga av reaktive arr, på grunn av den tøffe psykiske påkjenninga, som gjer det sannsynleg at kjensla blir verande latent i kroppen.

Personleg tap

Fleire kjenslevare overlevarar fortel om at dei har mista gode kollegaer. Ein fortel om korleis dette kjennest:

...så har det jo vore sånn at nokon har mista jobben mens andre har fått bli..og dei som då har mista jobben tenkte kvifor i all verda eg har vore her i fire år meir..eg har hatt mindre sjukefråver eg har jobba hardare..kvifor skal ho få jobba vidare..så og sånt er det veldig vondt... ..det er jo vondt å sjå trauste mannfolk sitta med tårer i augene..det er jo sånt som ein har opplevd nokon gonger..så me er jo ei bedrift med eit veldig godt sånt internt miljø..veldig bra..det har det alltid vore..og då er det kanskje ekstra vondt at nokon må gå..folk du eigentleg set pris på og har eit nært forhold til.

Her fortel overlevaren om medkjensle for gode kollegaer som har mista jobben, og det personlege tapet det er å mista gode kollegaer. Me ser også her at overlevaren fortel om rettferdighet. Ei anna fortel om korleis ho følte det då ein kollega sa opp jobben sin under ei nedbemanning:

...gjennom den første nedbemanningsrunden vår så tenkte eg om enkelte at no mister me ein god mann..men me mista han..for han valgte å sei opp før han blei sagt opp

sjølv..eh og kan hende på grunn av at han hadde lite ansiennitet og sånne ting så han visste at han stod veldig i fare for det..ville vera tidlig ute med å skaffa seg ein annan jobb..mens eg såg meir at dette er ein mann me absolutt burde halda på..la oss sei han har lite ansiennitet og alt det men han er utrulig god og han er framtida og sånt..men han takla ikkje usikkerheten det har sett ja..og det synst eg er synd.

Her fortel overlevaren om eit personleg tap då ho mista ein god og dyktig kollega.

Mange overlevarar fortalte at dei hadde mista gode kollegaer. Spesielt dei som hadde jobba i verksemda lenge, la vekt på dette, og mangle la vekt på rettferdighet. Det ser ut til at opplevinga av personleg tap kombinert med aspektet om oppseiinga var rettferdig, er ein del av danninga av reaktive arr. Dette fordi kjenslene av personleg tap og rettferdighet, blir hugsa lenge av overlevarar som er kjenslevare.

Effekten av nedbemanning varer lenge

Kjenslevare overlevarar fortel at effekten av nedbemanningsprosessar varer lenger enn leiinga forstår. Ein overlevar fortel korleis gjentakande nedbemanningar påverkar han:

...det er ikkje bare nedbemanningsprosessar ifrå me får vita at folk går ut dørane..dette drar me med oss i årevis etterpå..det er altså det heng igjen.. så..det er ikkje bare i nuet no..men og i framtida...nei nedbemanningsprosessar og omorganisering..konkluderer eg med er eit langtidsprosjekt som varer for oss vanlige folk som jobbar då i mange år etterpå..gjerne for bedriften så er det gjerne 6 månader..men for oss så er det 10 år etterpå..15 år etterpå..du bærer det med deg lenge...og spesielt kanskje fordi det blir vekt til live igjen..det skjer igjen og igjen...eg går fremdeles og tenker på 2005 for eksempel..når me dreiv og balte..ikkje ferdig med det..eg er ikkje ferdig med det endå..kan sitte på kontoret her inne..og så plutselig kjem det ein blink opp at nei 2005 sant..då tenker du tilbake korleis det var..og det gjorde eg med det same eg fekk beskjeden om den nye nedbemanninga så tenkte eg tilbake igjen til 2005.

Her fortel overlevaren om at han bærer med seg effekten av nedbemanningsprosessar i 10 til 15 år, og at dette skjer på grunn av at kjenslene som nedbemanningsprosessane gir blir vekt til live igjen for kvar gong nedbemanninga skjer.

Overlevarar med ein kjenslevar reaksjon på nedbemanning er kan hende dei mest synlege av kategoriane, fordi dei reagerer på ein måte leiarar kan sjå. Mange eg snakka med hugsa godt kjensla av den første nedbemanninga dei opplevde, og dei fortalte at den opprinnelege kjensla blei vekt til live når nye meldingar om nedbemanning kom. Dette skriv eg meir om i neste kapittel. Dette verkar å vera sentralt i korleis reaktive arr blir danna, sidan arra kjem av

kjenslene som nedbemanning gir. Det at det skjer igjen og igjen gjer at kjenslene blir reaktivert.

5.2.2 Unnvikande

Overlevarar som reagerer unnvikande på nedbemanning fortel at dei distanserer seg frå endringsprosessen på ulike måtar.

Distanserer seg

Mange overlevarar fortel at dei ikkje orkar å følge med på nedbemanningsprosessane fordi dei er for krevjande og skjer for ofte. Ein tilsett fortel at han har ei nonsjalandt haldning til dei stadige nedbemanningane:

...eg tenker..no igjen..men det er jo til stadighet noko sånt..i eit stort konsern så blir det..ja det virkar som at det er nokon forandringar..noko slikt som kjem annakvart år..så har vel gjerne sett det så mange gonger at du..reagerer ikkje like sterkt på det som du gjorde første gong..så eg veit ikkje om det er litt sånn at du bare tenker at det er ein del av dynamikken i eit stort konsern..det..resultata ikkje blir heilt som dei håpa så må dei gjera noko.

Her fortel overlevaren det eg tolkar som at han distanserer seg frå nedbemanningane som skjer ved å sjå på dei som dynamikken i eit stort konsern. Ein annan informant tek avstand frå endringsprosess ved å unngå å lesa e-post:

..det har kome nokon sånne epostar...akkurat no veit eg veldig lite om det...eg har ikkje orka å gå inn i det...

Her ser me at overlevaren ikkje les epost fordi han ikkje orkar å ta endringsprosessen inn over seg. Ytterlegare ein informant fortel om at ho stiller seg på sidelinja:

...tryggheten min er jo at eg vore her så lenge at det prellar litt av meg..eg føler ikkje heilt det angår meg...eg stiller meg litt på sidelinja og tenker at dette..dette trur eg ikkje gjeld meg..at det gjeld nokon andre...eg er litt sånn konsentrerer meg om meg og mitt og så gjer eg min jobb og så kva dei andre styrer med er deira business på ein måte..ja..det er sikkert personlighet der og ja...

Her fortel overlevaren at ho distanserer seg frå nedbemanninga ved å tenka at den ikkje gjeld henne. Også for ho er det tidlegare erfaring med å ikkje bli sagt opp, men å få blir verande, som pregar hennar reaksjon.

Dei som reagerer unnvikande på nedbemanning kan synast som at dei tidlegare har gjort seg erfaringar som gjer at dei ikkje orkar å ta nye nedbemanningsprosessar innover seg, og det kan vera fleire grunnar til dette. Slik kjenner dei òg på dei reaktive arrar, og sidan dei ikkje vil

ta i kjenslene, føler dei det ikkje på kroppen på same måte som dei kjenslevare. Det kan sjå ut som at overlevarar som reagerer på nedbemanning med å bli unnvikande har ein «Det du ikkje veit har du ikkje vondt av»-strategi. Det kan vera ein måte å beskytta seg fordi dei ikkje veit korleis dei skal takla påkjenninga. Det kan vera ulike grunnar til at dei gjer dette. Det kan gjera det vanskeleg for leiarar å få auge på overlevarar som reagerer unnvikande på nedbemanning, sidan dei gjer lite utav seg.

5.2.3 Strategisk

Overlevarar som reagerer strategisk på nedbemanning tar ikkje nedbemanning så tungt. Dei ser heller nedbemanninga som ein mogleik for å gjera noko nytt.

Ikkje uroa

Ein ung overlevar som reagerer strategisk på nedbemanning fortel at han ikkje er uroa for å mista jobben:

..eg er ikkje redd for å mista jobben min fordi eg føler at viss eg mister jobben min så får eg ein ny mogleik til å finna noko nytt.

Her ser me at overlevaren ikkje er uroa for å mista jobben fordi han ser det som ein mogleik for å gjera noko anna. Ei anna fortel om eit liknande syn på det:

...det er ikkje enden av livet..livet held fram..du må flytta (...) faktisk tenkte eg at eg hadde vore heldig viss eg mista jobben..den var veldig vanskelig fordi mange folk mista jobben og eg fekk nye oppgåver..og eg tenker at det er usunt å ha same jobben for lenge..nokon av kollegaene mine har jobba her i 35 år..eg kjem frå ein stor by der det er vanleg å mista jobben..så eg er veldig fleksibel..det er ikkje ei krise for meg å mista jobben..men selvfølgelig er eg glad for at eg framleis har ein jobb det er ein ganske god stabil jobb med god lønn..og eg likar det eg gjer..men det finst ikkje uerstattelige folk eller plassar (...) det er bare moglegheit..så eg ser positivt på ting...

Her fortel overlevaren at ho ikkje ser på det å mista jobben som eit problem. Livet går vidare og ho tenker at det ikkje er sunt å ha same jobb for lenge.

Ein del overlevarar under 40 år fortalde om eit slikt syn på nedbemanning. Overlevarar som reagerer strategisk på nedbemanning verkar som å vera trygge i seg sjølve og let seg ikkje i same grad påverka av stress og uro i nedbemanning. Desse er dei overlevarane som verkar å kjenna minst på reaktive arr, sidan dei ikkje tek nedbemanning så tungt, får dei heller ikkje arr.

5.2.4 Kontrollerande

Overlevarar som reagerer på nedbemanning med å bli kontrollerande oppsøker informasjon om endringsprosessen for å føla seg tryggare.

Følger med på sjefen

Ein overlevar som eg tolkar at reagerer på nedbemanninga med å bli kontrollerande, fortel om sitt grep for å trygga seg sjølv:

...og så veit du at sjefen din er i samtalar og diskusjonar sant du blir jo..du følger litt med sant..det er mykje han ikkje forteller..du føler jo på det..du veit jo litt sånn mellom linjene..kva som foregår då...du kjenner..du veit..ho blir kalt inn til møte sant i x land og x land sant..du følger med på sånne ting sant..så du greier å lesa litt kva som skjer sant i organisasjonen sant.. i 2015 så var det jo mykje møter sant..ho hadde møte med HR og det var..det var veldig lite informasjon sant..på kva som skjeddde så..så godt dei kunne då..du les jo litt mellom linjene...

Her ser me at overlevaren følger med på kva sjefen gjer for å trygga seg sjølv. Ein del overlevarar fortel om slike handlingar.

Analyserer marknaden

Ein annan kontrollerande overlevar fortel at han les seg opp på marknaden som påverkar verksemda:

...no er det jo litt høgare oljeprisar..det er litt lysare i marknadane og me har jo stillingannonser og folk som skal til intervju..alt dette er piler som peikar opp...

Overlevaren undersøker òg jobbmarknaden:

...ein er jo av og til innom på finn.no og sjekkar kor mykje tilsvarende stillingar det er i nærleiken...

Her ser me at informanten held seg oppdatert på marknaden for å halda kontrollen på verksemda sin situasjon, og dermed føla seg tryggare. Ein ung tilsett hugsar tilbake til det han lærte på studiet, og at han gjer research på verdsmarknaden:

...ja det er klart du har jo studert ein del sånn og du prøver jo å huska tilbake av litt av det me har lært så har det jo vist seg det at det har jo vore sånn i fleire hundre år at det har gått i sånne 7-årssyklusar..og så har me masse opp og nedturar innimellom då men..og du ser at all auke i verdshandelen vil gi ein auke i shipping..du ser alt fokuset på grønn..fjordutslepp og sånn og du veit at å flytte ting på båt er det mest økonomiske og mest kva skal ein sei økologiske..minst forureinande..så eg er ikkje så bekymra for at det blir mindre skipsfart...

Her ser me at informanten har undersøkt historiske fakta om shippingbransjen, og at han i kombinasjon med dette bruker ny informasjon om marknaden og politiske strøymingar, for å kjenna seg trygg.

Samanliknar seg med kollegaer

Mange tilsette fortel at dei samanliknar seg med andre kollegaer når det gjeld stilling, utdanning og ansiennitet for å trygga seg sjølv når dei får beskjed om ei komande nedbemanning. Ein tilsett fortel om korleis ho såg seg sjølv i forhold til andre kollegaer då ei tidlegare nedbemanning skjedde:

...eg..kanskje eg følte meg litt trygg i situasjonen fordi at eg var eigentleg litt..fordi eg var den einaste som jobba innanfor eit visst fagfelt..eller i alle fall den som hadde mest ansiennitet innanfor det fagfeltet..så eg følte meg vel ikkje kjempeutrygg..men klart..man visste jo ikkje kven det ramma så..utrygg følte man seg men..eg følte vel ikkje at eg var den første som måtte gå...utdanning pluss lang ansiennitet..og pluss fagfeltet eg jobba med..ja...

Her ser me at informanten såg jobben sin som trygg i nedbemanninga fordi ho var den einaste som jobba innanfor fagfeltet, i tillegg at ho hadde lang ansiennitet.

Slik tek overlevarane grep om effekten av nedbemanning, og slik får dei mindre djupe arr.

Overlevarar som reagerer på nedbemanning ved å ta kontroll verkar å vera ressurssterke. Dei trygger seg sjølv ved å analysera marknaden, dei følger med på kva sjefen gjer og kven ho møter for å finna ut kva som kan skje og dei tryggar seg ved å samanlikna si eiga utdanning og erfaring med kollegaer. Det kan sjå ut som ar overlevarar som reagerer på nedbemanning med å bli kontrollerande har ein «Det er betre å vite enn å ikkje vite»-strategi, og at dei slik prøver å ta kontroll på sin eigen situasjon.

5.2.5 Dei tilsette sine grep for å takla survivor syndrome

Her presenterer eg kva grep ulike overlevarar har for å takla effekten av survivor syndrome. Eg presenterer dette som ein historie for å visa funna på ein forståeleg måte.

Trenar

Ein tilsett fortel at han trenar for å handsama nedbemanningsstresset:

...ta sykkelen og sykla ein tur eller..springa opp på eit fjell eller..ut å padla..eit eller anna..sånn at du får aktivera musklar og får jobba litegranne..så..litt aleina men likevel trena..då får du i alle fall litt omløp i sving og..då begynner du gjerne å tenka positivt etterpå..det har jo hendt og...

Eg tolkar dette som at overlevaren bruker endorfinar som kjem av trening til å takla kjensla av stress.

Jobbar hardare

Ein tilsett fortel at han gir ein ekstra innsats for kunden for at dei skal gi gode tilbakemeldingar til sjefen:

Ja, du hever deg over ledelsen..ved å gi kundane 100 prosent..nokon kundar gir du gjerne 200 prosent og..som er meir...så verft som er litt nærare deg som du har hatt kontakt med i mange år sant..for å visa at bedrifta får gjerne tilbakemelding via dei då at den personen har gjerne vore super og kjempegrei og..så det er ein sånn spiral.. ..det er ein sånn overlevingstaktikk på ein måte då...

Dette tolkar eg som ein strategisk måte å takla usikkerhet ved å ta kontroll over sin eigen situasjon, med intensjon om at kunden skal rosa den tilsette, og at overlevaren slik ikkje skal mista jobben ved neste nedbemanning sidan han gjer ein god jobb. Ein anna informant som reagerer på nedbemanning ved å bli strategisk fortel at han jobbar hardare:

..ja ein jobbar i alle fall ikkje mindre..og du er..du er vel kanskje meir fokusert og..du har ikkje dei putene rundt deg som du har i dårligare tider..eh..du må heile tida vera på hogget.

Her fortel overlevaren at han blir meir fokusert og jobbar meir i nedbemanning. Ei anna tilsett fortel at ho fokuserte på jobben når ho fekk beskjed om nedbemanning:

...eg bare jobba vidare som før på ein måte..eg prøvde ikkje å innynda meg hos nokre sjefar eller noko sånt...eg bare gjorde jobben sånn som eg var vant til å gjera den på ein måte..og det påvirka meg ikkje veldig...

Her fortel informanten at ho held fram med å jobba og å fokusera på jobben, og slik ikkje let seg påverka av nedbemanning. Ein anna overlevar fortel at han blir motivert til å jobba hardare når han får beskjed om nedbemanning:

...nei ein må jo berre...eg holdt på å sei gjera sitt beste...og det er jo selvfølgelig ein motivasjonsfaktor til å jobba hardare...og då er det kanskje...okei viss me ikkje får til noko no så er det oss neste gong...

Her tolkar eg det slik at informanten blir motivert til å jobba hardare under nedbemanning, fordi han tenker at dette vil gjera at han kanskje ikkje mister jobben.

Det kan synast som at overlevarar som jobbar hardare slik prøver å minska reaktive arr, ved at dei beheld jobben og dermed minskar arra, på kort sikt.

Gjer seg uunnverleg

Fleire tilsette fortel at dei taklar å jobba i ei verksemd som nedbemannar ofte ved å gjera seg uunnverlege. Ein tilsett fortel at ho har jobba for å komma inn på andre disiplinær:

...om du kan gjera fleire ting for eksempel..om du kan vera på andre disiplinær og..og det har jo kanskje vore noko som eg har tatt litt tak i sjølv då og prøvd å for det om at eg jobba veldig mykje på ein disiplinær har eg prøvd å komma meg inn på andre

disiplinar og klart det sånn at eg no kan gjera det og blir som ei potet og dermed er endå verre å kvitta seg meg fordi at ein plutselig..ja plutselig ser at eg kan gjera fleire ting på ein måte...då bare snakkar eg med sjefen..og seier at eg har lyst til og å gjera..eh..jobba innanfor den disiplinen..og då..dei gongane eg har sagt det så har det alltid blitt møtt med..ja det kan du få lov til..klart det..det får me til liksom...så..men det er på måte frå eige initiativ..det er ikkje ein sjef som seier til meg at..kanskje du skulle begynt å sett litt på det og..det er på eige initiativ såne ting..og kanskje det og gjer at eg..eg føler meg tryggare..igjennom desse rundane..at eg..ja...eg trur eg tenker litt lurt..eg gjer meg sjølv litt uunnværlig så det skal bli verre for dei å kvitta seg med meg for eg kan brukast på fleire plassar på ein måte...

Her fortel overlevaren at ho har jobba for å komma inn på nye disiplinar, og at ho brukt denne teknikken for å gjera stillinga si tryggare i komande nedbemanning. Ein annan informant fortel at han gjer sitt beste i jobben:

...eg prøver selvfølgelig å gjera med uunnværlig då..det gjer jo alle sant...vera god på det du..det du gjer..å gjera deg..altså visa deg gjennom at du gjer ein god jobb..det er det einaste du kan gjera..altså at du ser at..den personen der har utdanning og kvalifikasjonar og gjer jobben til satisfaction då..det er det...

Her fortel overlevaren om at han prøver å gjera seg uunnværlig ved å gjera ein god jobb. Ein annan informant fortel at ho ofte tar på seg nye oppgåver:

...eg multitaskar for å overleva..eg har mange veldig ulike oppgåver..når nokon mister jobben tar eg på meg oppgåvene deira..eg kombinerer oppgåver på salg med teknisk teikning med gearboxprosjekt med teknisk dokumentasjon med å oppretthalda system..så eg får mange ulike oppgåver fordi sjefen min veit at eg kan gjera dei..eg finn vegen for å overleva og eg leverer på tid..alle er ikkje slik..nokon får berre ei oppgåve..eg gjer ikkje det..eg har aldri hatt berre ei oppgåve..eg tar kva som helst som kjem opp i avdelinga..eg tar alt eg får..viss det er ei oppgåve som må gjerast og ingen andre kan gjera den så tak eg den i staden for å sei nei..sjølv om oppgåvene ikkje kan relaterast til det eg er tilsett som..derfor er eg ikkje stressa for om eg skal mista jobben..så lenge eg kan jobba med mykje forskjellig så er eg ein verdifull medarbeidar..leiaren gir meg ofte prosjekt som må gjerast..eg kan gjera det på kvelden..eg kan berre ta med meg oppgåva heim..alle andre tar ikkje med seg oppgåver heim og jobbar overtid..men eg gjer det gjerne i staden for å sjå på tv..så eg er ein sånn type person...

Her viser informanten at ho tek på seg alt av arbeidsoppgåver sjølv om det ikkje er relevant for stillinga hennar, og ho er nøye med å levera på tid. Dette gjer ho for å tryggja seg sjølv ved å skilja seg positivt ut i høve til andre kollegaer som ikkje gjer det same.

Det at ein del strategiske overlevarar fortalte at dei gjer seg uunnverlege og fokuserte på arbeidsoppgåvene sine i nedbemanningssituasjonar, tar på seg nye oppgåver og jobbar

hardare, tolkar eg som eit strategisk grep for å ta grep om situasjonen. Slik kan overlevaren prøva å førebygga at reaktive arr skal oppstå.

Vurderer å skifta jobb

Ein tilsett fortel at sidan han er lei av å jobba i ei verksemd med så hyppige nedbemanningar, har han vurdert å skifta jobb:

...ja du tenker jo på det mange gonger då..så..det hadde vore godt å komt seg vekk herifrå til ei meir lokal bedrift som har meir lokal forankring då..men..så men det er ikkje godt det heller..så..det er andre som skal jobba der og sant..alle skal jo ha seg jobb..så får me prøva å sitte på stolen vår så lenge me kan..rett og slett..det er halmstrået.

Dette grepet fortalte ein del strategiske overlevarar om. Dei er gjerne så trygge i seg sjølv at dei tenker at dei kan bruka nedbemanninga som ein mogleik for å komma seg over i ein annan og gjerne betre jobb. Dei strategiske overlevarane verkar å vera ressurssterke ved at dei har mange metodar for å takla nedbemanning. Desse kjenner dermed mindre på reaktive arr. Dermed er det desse overlevarane som skiftar jobb oftast, og det er dermed dei leiarar må jobba for å halda fast i.

Distanserer seg frå toppleiinga

Ein overlevar fortel at han synst at toppleiinga som bestemmer at det skal nedbemannast har gjort mange feil, og han distanserer seg frå toppleiinga:

...i 2011 så var det jo nivået under toppsjefen som fant ut at nei..me set ein strek over avdeling x.. me flyttar dei til Kina..som i etterkant er jo helt totalt meningslaus..og dei har tapt millionar..hundervis av millionar kroner på det.. i anseelse og...

Informanten fortel her om ei «meningslaus» avgjerd toppleiinga gjorde, og slik tek han avstand frå toppleiingane si avgjerd. Ein annan informant fortel om sine observasjonar av korleis toppleiinga opererer i nedbemanning:

...dette har jo blitt trødd oppante og ned sant..det er tatt langt opp i systemet...

Her fortel informanten om at toppleiinga trør endringar ned over organisasjonen, som dei ikkje kan gjera noko med, typisk top-down-leiing. Eg tolkar det å distansera seg frå toppleiinga som ein måte å skilja seg frå makta toppleiinga har over medarbeidarane, og slik gjera det mindre alvorleg. Dei tek dermed kontroll over kjenslene som kan utvikla seg til reaktive arr. Slik kan dei føla seg meir trygga i situasjonen.

Ein overlevar forklarar toppleiinga sine avgjerder med humor:

...men av og til så er jo desse avgjerslene dei tar..ikkje basert på så veldig mykje.. (medarbeidaren humrar og held fram) ..altså dei tar jo avgjerdsler og i ettertid så viser det jo seg at det veldig dårlige avgjørelser då..blant anna sånt som å flytta produksjonen her..me..det var jo veldig store protestar sant..men det nyttar jo ikkje..dei har jo tatt ei avgjerd.

Her fortel informanten om at han bruker humor som teknikk for å distansera seg frå alvorlet i nedbemanninga. Ein annan tilsett ser på toppleiinga sine val som humoristisk dårlige:

...og det var jo i 2015 så måtte jo alle teknisk teiknarar gå då..men no i år så har me jo problem fordi me manglar tekniske teiknarar..(humrar)..sant så det..det er jo 3 år etterpå sant..så hallo me sa jo opp mange tekniske teiknarar..fordi dei hadde me ikkje bruk for..men tre år etterpå så skrik me etter dei folka sant.

Dette ser eg på som eit grep for å skilja seg frå toppleiinga som har mykje makt over medarbeidarane. Overlevarar som distanserer seg frå toppleiinga ved å latterleggjera avgjerdene deira, og å ta avstand frå dei kan gjera det mindre alvorleg og skummelt. Slik kan dette vera eit forsøk på å minska reaktive arr. Det virkar truleg på kort sikt, men ikkje på lang sikt.

Oppsummering

Her har eg presentert kva grep overlevarane tar for å takla survivor syndrome. I neste avsnitt vil eg presentera kva leiarane eg har snakka med gjer for å hjelpa overlevarane med å takla survivor syndrome.

5.2.6 Dette gjer leiarane for å hjelpa overlevarane

Her presenterer eg kva leiarar og tillitsvalte gjer for å hjelpa overlevarar med reaksjonen deira på nedbemanning.

Åtvarar tilsette

Ein leiar fortel at han åtvarer komande tilsette i jobbintervju:

...når me tilset folk, no tilsette eg to stykk i fjor, og eg seier til dei når dei startar..dette er ikkje..altså me har ein kort historie med masse oppsigelsar..ehh..me er eit marknad som per i dag er utfordrande..altså der i dag ser det greit ut..det ser ikkje kjempebra ut..det ser ikkje dårlig ut..det ser greitt ut. Så me kommuniserar på ein måte..er open på det allereie ved tilsettinga så lovar me ikkje at dette er gull og grønne skogar..dette her er sikkert som banken og sånn...alle veit jo at ved for eksempel nedbemanning så er det første mann inn i utgangspunktet som er førstemann ut sant..som hovedregel...

Eg tolkar det slik at leiaren gjer dette for å unngå at nytilsette kjem i ettertid og seier at dei blei feilinformert når dei blei tilsett. Slik beskyttar han seg sjølv mot framtidige konflikter, og legg opp til at nye tilsette heile tida følger med på arbeidsmarknaden.

Høyrer tilsette ut

Ein leiar fortel at han høyrer dei tilsette ut når han har medarbeidersamtalar med frustrerte tilsette:

...eg seier ikkje at eg er ueinig eller einig..eg anerkjenner hans meining om at det var dumt... me må fokusera på kva me faktisk har for det er på ein måte historie..det kjem ikkje tilbake.. ..det er ikkje vits i å overbevisa folk om at dei tar feil..det er sjeldan ein god idé..dette er folk som har det i hjertet sitt holdt eg på og seia..dei er født og oppvokst med desse tinga...

Eg tolkar dette som at leiaren gjer dette for å roa medarbeidaren, og å visa at han ser medarbeidaren.

Finn kjelda til rykter og frustrasjon

Ein tillitsvalt fortel at han finn personen som er kjelda til dei frustrerte ryktene som spreier seg på arbeidsplassen under nedbemanning:

...det er gjerne berre ein som sit borti ein krok og tolkar det på sin måte og..sprer ein heil masse eder og galle..sant så det..som eigentleg ikkje har nokon ting med tankar om det eller nokon ting utanom at han har funne ut at sånn og sånn er det..då kan dei seia at dei legg ned heile avdelinga, har han funne ut sant.. og det skapar voldsomt mykje frustrasjonar rundtom i alle delar av ledda..

Dette ser eg som at den tillitsvalte finn rota til problemet og prøver å løysa det ved å kommunisera på medarbeidaren sine premiss. Ein tillitsvalt fortel at tilsette må få informasjon under nedbemanningar:

...folk må ha informasjon...når du først slepp ut noko sånt så må dei ha informasjon..ellers så blir det frustrasjon rundt om dei snakkar med kvarandre og så føler dei at det går utover dei..og så går det ikkje gjerne utover dei sant.. dei..men det er sånne ting som du må passa på at dei får nok informasjon at dei får..at dei blir fulgt opp og at dei..og at desse avdelingsleiarane over dei kan svara for det dei spør om..så det..det er ein sånn informasjon du treng for at det ikkje skal skapa frustrasjon i..for det er det same som skjer no i..no kjem det ut på informasjonssida vår så folk les dette sant..og så begynner dei å svetta fordi at er det meg det gjeld eller er det..så..det er vanskelig..nokon krev meir informasjon og nokon krev ikkje...

Dette tolkar eg som at den tillitsvalte forstår at medarbeidarane treng mykje informasjon for å bli trygge i den usikre situasjonen. Slik kan han redusera reaktive arr ved at informasjonen dempar arra.

Ein leiar har jobba for å etablera ein relasjon til medarbeidarane som gjer at dei er trygge på han og veit at han tar imot innspel. Slik løyser han at dei manglar personar til å gjera oppgåver etter nedbemanning, ved å ta imot tips frå tilsette om kven som kan gjera jobben:

...eg prøver å vera katalysator...prøver å leita etter dei folka og..eg ser nok..kanskje ikkje alltid eg ser dei løysingane sjølv men ofte så får du sånne hint det kjem sånn eg har nokon sånne kallar det nesten moldvarpar eller sånne bidragsytarar då på ein måte som seier at det der er eit problem då bør du snakka med han for eg veit at han er interessert han kunne gjort noko..eg har fått sånne sms-ar ifrå folk i løpet av helgane som seier at eg har ein ide at den og den kunne gjort dei og dei tinga og så begynner du å grava deg litt inn i det og så jo kanskje det og så der du at på ein måte hola blir tetta då..så å vera ein katalysator og vera open for å endra på sånne ting...

Her bruker leiaren teknikken med å vera open for innspel, noko som kan avla meir innspel. Slik tenker eg at han kan opna opp for informasjon «frå golvet» som han kanskje ikkje hadde fått utan vidare. Slik kan leiaren vera tilgjengeleg for overlevarar som er unnvikande.

Kommuniserer opent

Ein leiar fortel at ho meiner det er viktig å kommunisera med dei tilsette under nedbemanning og mellom nedbemanningar:

...eg trur basert på mine år som leder at det viktigaste er å kommunisera og snakka med dei og vera open og heller kalla inn til møter litt for ofte enn litt for skjeldent..dei første gongane me kjørte oppseiingsrundar så kalla me inn til møter når me hadde noko nytt å seia..og dei siste rundane så har me kalla inn til regelmessige møter uavhengig om me har noko nytt å seia eller ikkje...alle har behov for å vita kor me står kor me er..eh..korleis me ligg an økonomisk.. eh ordremessig ordreinngangen..om det er nokre endringar i marknaden og òg det me på gruppa her veit kanskje veldig godt korleis det går med fag x og fag x..men me veit ikkje så mykje om korleis det går med fag x og fag x for eksempel eller andre deler av verksemda konsernet..som òg er med på å trygga arbeidsplassane våre...

Dette tolkar eg som at leiaren meiner det er viktig å kommunisera opent og å heller informera for mykje enn for lite. Leiaren fortel at ho informerer og fokuserer på å involvera dei tilsette:

...det handlar om å vera så open som mogleg og verkeleg visa at du..både med handling og med ord at du gir all den informasjonen du har..og at du gir den på ein måte som du ønsker å involvera medarbeidarane i beslutningane..dei beslutningane du kan involvera dei i og dei beslutningane du ikkje kan..det som er bestemt..prøve å gi ei god forklaring for kvifor det er bestemt..og kva som er bakgrunnen for at det er bestemt på den og den måten..så det handlar veldig mykje om informasjon..og så handlar det jo om å prøva å vera mest mogleg open for innspel og for dialog med alle tilsette då.

Dette tolkar eg som at leiarane meiner at det er viktig å kommunisera opent, og å vera tilgjengeleg for dialog med medarbeidarane. Slik gir ho dei kjenslevare og dei kontrollerande overlevarane informasjonen dei treng.

Ein annan leiar fortel at han i starten i leiarjobben noterte ned alt som skjedde i løpet av veka i eit notatbok og så presenterte det på allmøte med avdelinga:

...kvar dag som gjekk gjennom veka så noterte eg ting der...så gjekk eg berre gjennom det råde og råte den veka..og det trur eg blei satt pris på på ein måte eg veit ikkje om alle hugsar det like godt som meg at me gjorde det sånn men då var det sånn at folk..no er me metta på informasjon altså..det er første gong eg har høyrte trur eg i arbeidslivet at..no har me fått nok informasjon...

Her bruker leiarane erfaringane dei har gjort seg over fleire år, og dei gir medarbeidarane mykje informasjon på mange ulike måtar. Slik gir han dei kjenslevare og dei kontrollerande overlevarane informasjonen dei treng.

Oppsummering

I dette kapitlet har eg presentert funna mine. Eg har funne fire hovudstrategiar for korleis overlevarar opplever og handterer nedbemanning. Vidare har eg vist korleis leiinga agerer for å hjelpe overlevarane. Måten leiarar taklar nedbemanninga kan bidra til å forsterka eller redusera reaktive arr. Eg har funne at leiarane delvis tilpassar leiingsgrep til dei ulike måtane medarbeidarane reagerer på. Leiarane sine grep kan gjerast meir systematisk og målretta, for å tilpassast til dei ulike medarbeidarane. I neste kapittel vil eg drøfta funna opp mot teori om survivor syndrome.

6 Drøfting

I dette kapitlet vil eg drøfta teori om survivor syndrome opp mot funna mine. Eg bruker Elisabeth Kübler-Ross si endringskurve (Kübler-Ross, 1970, s. 235), og slik som Orridge bruker den (Orridge, 2009, s. 5), til å visa korleis eg tolkar at medarbeidarane responderer psykologisk på budskapet om nedbemanning. Så koplur eg dette saman med teori og teoretiske omgrep om survivor syndrome. Men først vil eg presentera reaktive arr, og omtala kva eg meiner med omgrepet og korleis eg har kome fram til det.

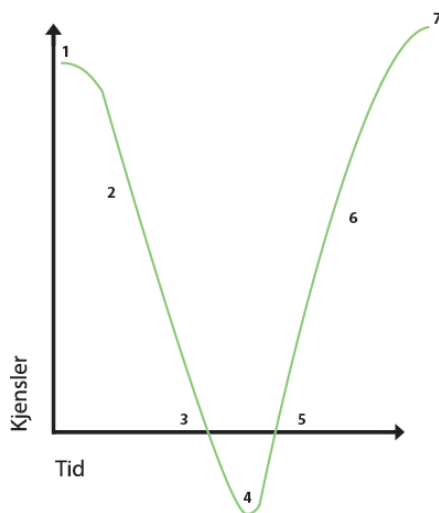
6.1 *Reaktive arr*

Det eg har funne i studien har leia meg til å tenka at tilsette i nedbemanningsprosessar får reaktive arr trass i at dei beheld jobben. Dette er i tråd med Noer, som skriv at overlevarar frå nedbemanningar på same måte som Hiroshima-overlevarane, opplever at kjensla av nedbemanninga blir reaktivert ved at dei høyrer og ser ting som minner dei om det. Triggerane kan vera nyheitsoppslag, historiar om nedbemanningar og oppkjøp, tomme kontor og tomme parkeringsplassar (Noer, 2009, s. 41). Dette kan ein sjå på som ei svakare form for Posttraumatisk stresslidning (PTSD), der dei tilsette får flashbacks og sterke minne om traumatiske hendingar ein har opplevd tidlegare (helsenorge.no, 2019). Funna mine støttar dette. Overlevarar fortel om at dei har det eg tolkar som arr frå den første nedbemanninga dei opplevde, som blir liggande i kroppen, og blir reaktivert ved kvar ny nedbemanning dei opplever. Dette viser seg som at dei gjenopplever fysiske kjensler som magesmerter når dei får beskjed om nye nedbemanningar. Reaktive arr er altså arr som blir reaktivert ved at overlevarar får beskjed om nye nedbemanningar. Kjenslene som er typisk for arra er sjokk, stress, dårleg samvit og personleg tap. Dette gir fysiske reaksjonar som magesmerter og kjensla av klump i magen. Det ser ut til at kombinasjonen personleg tap og kjensla av rettferdighet er viktig i danninga av reaktive arr.

deKlerk viser til at det ikkje er nedbemanninga i seg sjølv som er årsaka til reaksjonar som PTSD, men om leiarane legg til rette for at overlevarane kan få bearbeida nedbemanninga (deKlerk, 2007 s. 51). I tråd med dette meiner Noer at symptoma til overlevarane av nedbemanningar kan sidestilla med symptoma til overlevarar av tragediar, og at desse ikkje går vekk utan hjelp utanfrå (Noer, 2009, s. 12). Overlevarane eg har snakka med fortel at dei føler at leiarane ikkje forstår kor lenge effekten av nedbemanning varer, og at effekten varer i mange år. Altså kan arra bli reaktivert i mange år etter at overlevarane opplevde dei første

gong. Dette er i tråd med Brockner, som skriv at det er viktig for leiarar å vera klar over at overlevarar treng lang tid for å tilpassa seg til nedbemanning. Det finst ingen raske løysingar. Sjølv om leiarane gjer dei rette grepa for å hjelpa overlevarane i gang etter nedbemanninga, bør dei førebu seg på at det kjem til å ta år og ikkje veker og månadar, før dei kan venta resultat (Brockner, 1992, s. 27).

6.1 Kjenslevar



Overlevarar med kjenslevarere reaksjonar på nedbemanning får ein kjenslemessig djupare effekt av dei gjentakande nedbemanningane. Dei opplever å bli deprimerte, dei bekymrar seg for seg sjølv og andre. Sorgkurva deira går difor langt ned, for så å gå opp att. Dei kjenslevarere tar i likskap med dei unnvikande nedbemanning tungt, men dei kjenslevarere føler meir på kjenslene enn dei unnvikande. Dei seier gjerne meir ifrå om korleis dei har det, og difor er det gjerne lettare for leiarane å vita at dei treng hjelp. I neste avsnitt presenterer eg overlevarane som reagerer på nedbemanning ved å bli unnvikande.

Figur 3 Kjenslevar

Eg vil no først drøfta korleis overlevarane som reagerer med kjenslevarhet på nedbemanning opp mot teori om survivor syndrome. Etter det vil eg presentera hovudfunnet mitt, at overlevarar har reaktive arr, som blir reaktivert av beskjedar om nye nedbemanningar.

6.1.1 Slik kjem kjenslevarere sine reaksjonar til uttrykk

Nokon overlevarar med kjenslevarere reaksjonar på nedbemanning opplever dårleg samvit eller skuldkjensle fordi dei meiner at kollegaer som var betre enn dei i jobben blei sparka. Ifølge Schweiger et al. (Schweiger, Ivancevich & Power, 1987, s. 130) har nokre overlevarar skuldkjensle fordi dei tenker at kollegarar som mista jobben gjorde ein betre enn dei sjølv. Nair støttar dette, og skriv at overlevarar med mykje erfaring ser på det å mista jobben som å mista sosial status (Nair, 2008, s. 34). Dette fortel ein overlevar med lang erfaring med nedbemanning. Dette samsvarer med mine funn, men mine funn viser òg at overlevarar som

har mista utanlandske kollegaer, får dårleg samvit fordi dei ser at det er ekstra tøft for dei som ikkje har familie rundt seg og som har kome hit frå eit anna land.

Andre overlevarar med kjenslevare reaksjonar på nedbemanning opplever uro. Nair skriv at overlevarar opplever jobbusikkerhet ved at dei aldri veit kva tid «øksa» vil falla på dei, og dei vil mista jobben (Nair, 2008, s. 30). Dette tolkar eg som ei kjensle av stress. Dei som overlever nedbemanning opplever kjensler som frykt og uro (Noer, 2009, s. 11). Dette støttar mine funn, men dei viser òg at overlevarar opplever vedvarande uro fordi dei forventar at det kjem nye nedbemanningar kvart tredje til femte år, alt etter kva tid dei har opplevd nedbemanning. Dette kan utarta seg til ein latent stressituasjon som sit i over tid, og som resulterer i reaktive arr.

6.1.2 Korleis kjenslevare kan få hjelp

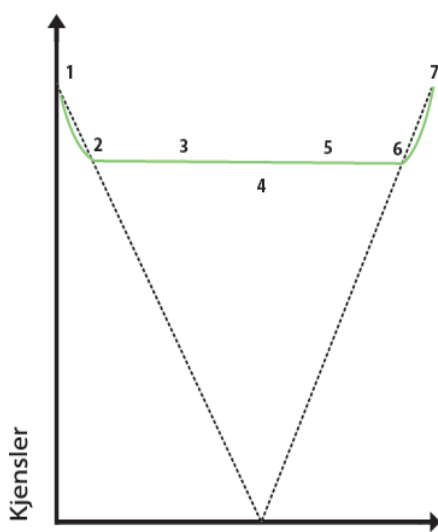
Medarbeidarane som responderer på nedbemanninga med å bli kjenslevare let påkjenninga av nedbemanninga gå djupt innpå seg. Dei får sjokk, uro, dårleg samvit og medkjensle for kollegaer som får sparken. Menneske som går gjennom store endringar treng ro, rom og støtte (Doherty et al., 1996, s. 53). Dette gjeld òg overlevarar.

Funna mine viser at rettferdighet er viktig for medarbeidarar i nedbemanningsprosessar. Dette er i tråd med Brockner som skriv at det er viktig for overlevarar å føla at nedbemanningsprosessen er rettferdig (Brockner, 1992, s. 10). Men det er eit anna viktig aspekt av rettferdighet i nedbemanningsprosessar. Overlevarane eg har snakka med har skuldkjensle, og dei samanliknar seg med dei som mista jobben. Denne kjensla er veldig vanskeleg for dei. Å ha ein rettferdig nedbemanningsprosess bidrar til å førebygga og å redusera reaktive arr. I tråd med dette, meiner Baruch og Hind at verksemder som gjennomfører nedbemanning med fokus på ein rettferdig og open prosess der dei tilsette får vera med på avgjerdsler og på å setta fokus på problemområde, gir mindre teikn til survivor syndrome, spesielt med tanke på moral før og etter nedbemanninga (Baruch & Hind, 2000, s. 7).

I staden for at leiarar informerer overlevarane så lite som mogleg, er det viktig at dei ser på informasjonsbehovet frå overlevarane si side (Cameron, 1994, s. 209). Dei treng informasjon om årsaka til nedbemanninga og korleis og til kva tid dei ulike stega i nedbemanninga skal skje. Leiarar bør «overkommunisera» slik at overlevarar har informasjon om nedbemanninga

tilgjengeleg til ei kvar tid (ibid). Leiarar kan ikkje informera overlevarar for mykje. Dersom stressa og usikre kjenslevare overlevarar ikkje får nok informasjon tek dei til å spekulera på kva som skjer, dei høyrer det dei vil høyra og rykte som ofte ikkje har rot i røynda, eller som berre har eit fragment av sanning i seg, blir spreidd (Noer, 2009, s. 87) og (Doherty et al., 1996, s. 54). Difor må leiarar overkommunisera om alt som skjer. Sjølv om dei tykkjer at dei har informert om alt som er å informera om, bør dei halda fram, og ein bør informera på fleire måtar. Overlevarar treng informasjon om alt frå om kantina framleis vil vera open, om lønninga kjem til same dato som før til om bedriftsfotballaget framleis skal trenast saman (ibid).

6.2 Unnvikande



Figur 4 Unnvikande

Som overlevarar med ein kjenslevar reaksjon, går nedbemanning inn på overlevarar som reagerer unnvikande. Men forskjellen på dei unnvikande er at dei prøver å unngå påkjenninga, og dei gjer det ved å leggja lok på kjenslene og det som fører til kjenslene. Den stipla linja viser korleis dei apatiske eigentleg er langt nede, medan den heile linja viser korleis dei ikkje orkar å ta det inn over seg. Difor går ikkje sorgkurva langt ned, den flatar ut, og går ikkje langt opp, sidan dei unnvikande styrer kjenslene. Det ser ut

til at overlevarar som reagerer ved å bli unnvikande ikkje står opp for seg sjølv på same måte, og at dei er meir lågmælte enn dei kjenslevare.

Eg vil no drøfta mine funn om overlevarar som reagerer på nedbemanning med å bli unnvikande opp mot teori om survivor syndrome.

6.2.1 Slik kjem unnvikande sine reaksjonar til uttrykk

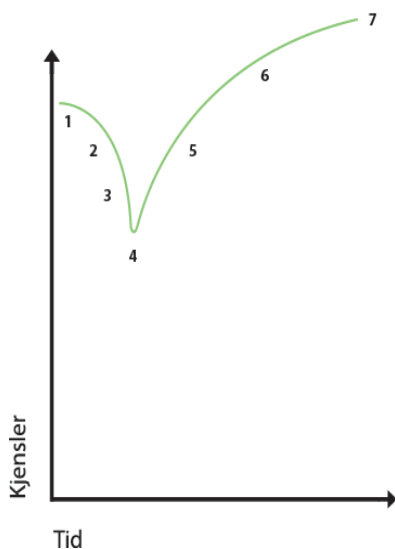
Noer samanliknar overlevarar frå nedbemanning med Hiroshima-overlevarane (Noer, 2009, s. 40-41). Han skriv at begge gruppene opplever kjensla av *psykisk nummenhet*. Dette kjem for overlevarane av nedbemanning til uttrykk som fornektning av situasjonen, og blir omtalt som *slikt som skjer i organisasjonar*. Dette støttar mine funn, der ein tilsett fortel at han tenker at nedbemanningar er noko som skjer heile tida.

Funna mine viser at unnvikande overlevarar set seg på sidelinja og tenker at nedbemanningsprosessen ikkje gjeld for dei. Å stå i endring kan skapa angst hos tilsette. Som Berg og Ribe skriv, er har medarbeidarar med angst for nye oppgåver lav meistringstru (Berg & Ribe, 2013). Dette skriv eg meir om i neste avsnitt.

6.2.2 Korleis unnvikande kan få hjelp

Medarbeidarane som responderer på nedbemanninga med å bli unnvikande, beskyttar seg sjølv frå påkjenninga av nedbemanning. Dei kan oppleve nedbemanninga like vanskeleg som dei kjenslevare, men dei gir ikkje uttrykk for det på same måten. Dette er i tråd med deKlerk, som skriv at vaksne overlevarar ofte fortrenge kjenslene sine, og har problem med å uttrykka kjenslene sine for kollegaer fordi dei ikkje vil virka svake (deKlerk, 2007 s. 53). Det er viktig at leiinga er observant på at sjølv om informasjon er gitt, er det ikkje sikkert at overlevarane har mottatt den. Difor kan informasjonen vera ny for mange. Dei unnvikande kan kanskje forvekslast med dei strategiske, som tek lett på nedbemanninga. Men dei tek det ikkje lett, dei stenger av. Slik kan dei vera meir som tikkande bomber enn dei kjenslevare, som seier ifrå. Her bør leiinga vera tilgjengelege for medarbeidarane. Berg og Ribe skriv at menneske med angst for nye oppgåver har lav meistringstru. Meistringstru er medarbeidarar si tru på eigne evner for å opparbeida motivasjon, tenka på nye måtar og å finna nye løysingar (Bandura, 1997) i (Berg & Ribe, 2013, s. 236). Manglande meistringstru kan koma av redsle for å bli gjort narr av eller bli avvist. Leiarar kan hjelpe medarbeidarar med å bygga opp meistringstru ved å hjelpe dei med å bli bevisst si eigen meistringstru. Dette kan gjerast ved å visa deira eigne gode erfaringar med meistring, visualisera suksess og å redusera stress (Berg & Ribe, 2013, s. 237). I følge Kierkegaard kan leiarar hjelpe medarbeidarar med lav meistringstru ved å setja seg inn i medarbeidaren sin situasjon, og helst forstå den betre enn medarbeidaren gjer (Berg & Ribe, 2013, s. 240). Slik kan leiaren hjelpe medarbeidaren til å få motivasjon og å sjå nye løysingar.

6.3 **Kontrollerande**



Figur 5 Kontrollerande

Overlevarar som reagerer kontrollerande på nedbemanning held kontrollen på endringsprosessen ved å lesa alt av mail og informasjonsmateriell, halda auge med kven leiaren møter og prøver å rekna ut kva som kjem til å skje. Desse skiljer seg frå overlevarar som reagerer med å bli kjenslevar eller unnvikande ved at dei tek kontroll over situasjonen og gjer noko med den. Difor går sorgkurva litt ned og så kontrollert opp.

Eg vil no drøfta mine funn om overlevarar som reagerer på nedbemanning med å bli kontrollerande opp mot teori om survivor syndrome.

6.3.1 *Slik kjem kontrollerande sine reaksjonar til uttrykk*

Nair skriv at nedbemanningsprosessar kan føra til at tilsette mister tilliten til leiinga (Nair, 2008, s. 30). Dette støttar mine funn. Nokre medarbeidarar fortalde at dei prøver å gjera seg sjølv tryggare ved å følge med på kva sjefen gjer og kven dei møter, noko eg tolkar som at dei gjer fordi dei ikkje har tillit til at leiinga gir dei nok informasjon. Mange medarbeidarar fortel at dei fokuserer på jobben dei skal gjera når dei får beskjed om ei komande nedbemanning. Ein tilsett fortel at han jobbar meir og blir meir fokusert under nedbemanningsprosessar. Dette støttar Rickey, og skriv at nokre overlevarar jobbar hardare ved nedbemanning (Rickey, 1992, s. 10).

6.3.2 *Korleis kontrollerande kan få hjelp*

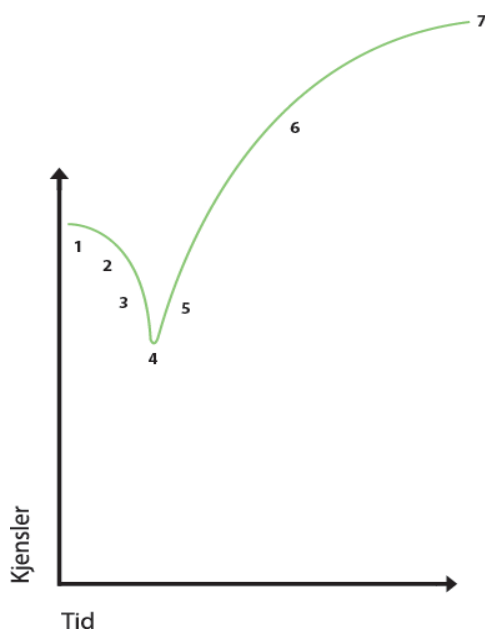
Medarbeidarane som responderer på nedbemanning med å halda kontrollen, følger med på alle moment av nedbemanninga for å trygga seg sjølv. Dei følger med på sjefen, les alt av mailar og informasjonsmateriell, og fokuserer på jobben. Dei treng at leiinga gir dei informasjon og innsyn. Leiarar kan ifølge Nesheim et al. (Nesheim, Olsen & Kalleberg, 2007, s. 268-269) unngå nokre av ulempene ved nedbemanning gjennom å investera i høginvolveringsverkemiddel som informasjonsdeling, teambygging og fleksibel arbeidsorganisering. Dette kan redusera usikkerhet og stress for dei kontrollerande sidan dei får utvikla seg, og dei legg til rette for kompetanseheving og meir kontroll når verksemda er

inne i den vanskelege perioden. Nedbemanning i seg sjølv er ikkje det som skapar mest stress og negative følger for dei tilsette. Tovegs kommunikasjon er ein anbefalt måte for at medarbeidarane skal få svar på spørsmåla sine (Kotter, 2012, s. 102). Medarbeidarar som har høg utdanning og mykje erfaring, godtek gjerne ikkje pålegg om endring før dei har fått bryna seg litt på det, altså at dei får sagt til leiinga om kvifor dei meiner at det ikkje er ein god ide for leiinga. Ein kan unngå den negative reaksjonen til kontrollerande overlevarar, ved at leiarane forklarar årsaka til nedbemanninga, og at dei kommuniserer mykje og opent med dei tilsette om kva som blir endra etter nedbemanninga (ibid). Leiaren kan seia ting som: «Me har takla slike endringar før fordi de er tilpassingsdyktige.» I kommunikasjonen bør leiarane fokusera på at verksemda og dei tilsette kjem til å lukkast med nedbemanninga. Dei bør understreka kvifor nedbemanninga må til. Det kan ein gjera ved å seia: «Me nedbemannar for å unngå konkurs» (ibid).

Leiarar bør kommunisera om endra ansvarsområde, etablera gode forhold mellom tilsett og leiar, oppmuntra til effektivitet slik at overlevarane tilpassar seg til dei endra forholda i organisasjonen (Nair, 2008, s. 25). Leiinga bør gi tilsette informasjon som er viktig for at dei kan planlegga arbeidskvardagen sin. Dersom dette ikkje skjer meiner Nair at det fører til at tilsette mister tilliten til leiinga, og dei føler seg hjelpelause. Det kan vera svært destruktivt og tar fleire år å retta opp att (Nair, 2008, s. 31).

Overlevarar må få operasjonell støtte av den nye organisasjonen. Difor er det ikkje berre ei oppgåve for HR-avdelinga, det er og ei strategisk leiingsoppgåve (Appelbaum et al., 1998, s. 12). Organisasjonar kan ta tak i desse problema med fleire tiltak før, under og etter nedbemanninga. Appelbaum et. al. anbefaler fylgjande tiltak: Omfattande ærleg kommunikasjon gjennom heile prosessen. Dette vil bli etterspurt av dei kontrollerande, og vil kunne hjelpa dei med å førebygga, unngå eller minimera reaktive arr fordi dei kontrollerande treng informasjon om nedbemanningsprosessen for å føla seg trygge. Det er òg viktig for overlevarar å bli tatt med på råd av leiinga når viktige avgjerder skal bli tatt. Dei tilsette vil vera med å bestemma (ibid). Når leiinga og dei tilsette samarbeider om å koma gjennom nedbemanningsprosessen, er høvet for positive resultat større (Nair, 2008, s. 31).

6.4 Strategisk



Overlevarane som reagerer strategisk på nedbemanning ser på endringsprosessen som ein mogleik for å gjera noko anna. Som overlevarar som reagerer på nedbemanning med å ta kontroll, gjer dei strategiske og det. Men dei tek kontroll over nedbemanningsprosessen ved å tenka at den er eit høve for å gjera noko nytt. Difor går sorgkurva deira kjapt ned og så rett opp og lenger enn dei andre overlevarane sine sorgkurver.

Eg vil no drøfta mine funn om overlevarar som reagerer på nedbemanning med å bli strategiske opp mot teori om survivor syndrome.

Figur 6 Strategisk

6.4.1 Slik kjem strategiske sine reaksjonar til uttrykk

Fleire tilsette fortalde at dei ikkje let seg uroa over nedbemanningar, og informantane som fortalte dette var under 40 år. Dette er i tråd med Nair, som skriv at relativt unge tilsette verkar å vera mindre stressa for nedbemanning. Dei ser det heller som eit høve til å gjera noko anna (Nair, 2008, s. 34). Ifølge Bedeian og Armenakis er dei mest produktive tilsette dei som skiftar jobb fortast og oftast (Bedeian & Armenakis, 1998, s. 59). Dei kjem mest sannsynleg til å finna opp nye innovasjonar, og er meir opptatt av kor dei skal jobba framover enn om dei skal bli i jobben dei er i no (ibid). Dette støttar mine funn. Dei unge eg har snakka med fortel at dei ser nedbemanning som eit høve til å gjera andre arbeidsoppgåver eller å flytta til eit anna land og gjera noko anna. Funna mine viser òg at overlevarar vurderer å skifta jobb til ein med betre jobbtilhøve. Det er i tråd med Appelbaum et. al., som skriv at resultatet av det at overlevarar opplever stress, rollefleirtydighet, konflikt og misnøye med jobben og med leiaren kan føra til at overlevarar opplever redusert jobbmotivasjon (Appelbaum et al., 1987, s. 69). Sidan dei strategiske ser på nedbemanning som eit høve til å skifta jobb, tyder det at dei føler mindre på reaktive arr. Dette sidan arr blir til ved at overlevarar har negative kjensler knytt til nedbemanningsprosessar.

6.4.2 Korleis strategiske kan få hjelp

Medarbeidarane som responderer på nedbemanninga med å bli strategiske er dei mest effektive og mobile medarbeidarane, og dei som byter jobb raskast. Dei treng at leiarane kommuniserer med dei, og jobbar for å halda fast i dei. Ifølge Bedeian og Armenakis er det avgjerdande for om verksemda vil overleva og blomstra at dei klarer å halda på dei mest produktive tilsette (Bedeian & Armenakis, 1998, s. 60). Desse er svært mobile og tilpassingsdyktige, og det er vanskeleg å erstatta dei (ibid). For å halda på dei strategiske tilsette må leiarane kommunisera på ein måte som styrkar tilliten deira til leiarane, og som legg til rette for nedbemanninga utan å fostra fiendskap mellom avdelingar og team (Bedeian & Armenakis, 1998, s. 61).

Dei strategiske overlevarane er dei som får minst reaktive arr. Men sjølv om dei får mindre reaktive arr enn dei andre overlevarane, er det viktig at leiarane har tilpassa leiing til desse for å behalda dei i stillinga. Maertz og Campion kallar desse medarbeidarane for *Comparison Quitters*, og beskriv dei som at dei ikkje har vonde kjensler ovanfor arbeidsgjeveren, og dei ser gjerne for seg ei god framtid i verksemda. Men dei blir dratt mot betre jobbmogleikar, samanliknar jobben dei har no mot andre jobbar (Maertz & Campion, 2004, s. 578). Maertz og Campion anbefaler å ha ein open kommunikasjon med desse medarbeidarane, for å kommunisera at verksemda har bruk for dei, og for å finna ut om dei vil slutta. Eventuelt kan ein tilby dei høgare løn eller ei høgare stilling for å motverka at dei sluttar (Maertz & Campion, 2004, s. 579). Det kan òg vera lurt å bruka strategiske overlevarar til å sjå på alternative løysingar for verksemda ved nedbemanning, sidan dei er flinke til å sjå nye løysingar.

Oppsummering

Eg har diskutert funna mine opp mot teori om survivor syndrome, og vist korleis dei viser seg på 4 ulike måtar. Desse ulike strategiane treng ulike tilpassa leiingsgrep for å førebygga og redusera reaktive arr, og at opplevinga av gjentekne nedbemanningar ikkje blir like hard. Leiinga kan slik få betre grep for å gjennomføra nedbemanning. I neste kapittel vil eg presentera implikasjonar for det eg har funne i oppgåva. Eg vil gjera dette for å visa kva funna mine betyr for korleis leiarar kan hjelpa tilsette med survivor syndrome. Med andre ord vil eg svara på problemstillinga i neste kapittel.

7 Konklusjon og mine tankar

Her vil eg samanfatta mine funn knytt til problemstilling og forskingsspørsmål. Eg vil først svara på forskingsspørsmåla, og trekka fram det eg har funne. Etter det vil eg svara på problemstillinga.

7.1 **Konklusjon**

Temaet for studien har vore korleis medarbeidarar reagerer på å overleva nedbemanningsprosessar. Formålet har vore å finna ut korleis leiarar kan hjelpa medarbeidarar som overlever nedbemanning. Med bakgrunn i tema og formål blei fylgjande problemstilling formulert:

«Korleis kan leiarar hjelpa medarbeidarar med å handtera survivor syndrome?»

For å svara på problemstillinga, blei fylgjande forskingsspørsmål formulert:

- *Korleis opplever medarbeidarar å overleva gjentakande nedbemanningsprosessar?*
- *Kva gjer medarbeidarane for å takla effektane av å overleva gjentekne nedbemanningsprosessar?*
- *Kva gjer leiarane for å hjelpa medarbeidarar som viser teikn på survivor syndrome?*

Oppgåva har eit psykologisk fenomenologisk utgangspunkt der fokus har vore korleis medarbeidarar reagerer på å overleva nedbemanning. Sidan eg har forstått funna frå intervju med medarbeidarane som at dei representerer definisjonen på survivor syndrome, har eg diskutert funna med teori om dette fagfeltet. Det har eg gjort for å forstå korleis overlevarane reagerer på å overleva nedbemanning, samstundes som eg har kategorisert dei i arketypar og drøfta dei mot Elisabeth Kübler-Ross si klassiske endringskurve.

For å få svar på studien si problemstilling og forskingsspørsmål, har eg brukt abduktiv metode og aktive samtalebaserte intervju. Utvalet bestod av elleve leiarar og medarbeidarar som arbeidar i ei verksemd som er leverandør til olje og rederibransjen, og såleis blir påverka av konjunkturane i denne sektoren. Verksemda har dei siste åra gjennomført fleire nedbemanningsprosessar. Målet med intervju var å få tilgang til informantane sine erfaringar med å overleva nedbemanningsprosessar. Eg har ikkje hatt mål om å finna eit endeleg svar, men å bidra til korleis ein forstår leiing i nedbemanningsprosessar.

7.2 **Funn 1 – svar på forskingsspørsmåla**

Overlevarar reagerer ulikt på å oppleva nedbemanningsprosessar, men sidan dei har fellestrekk går det likevel an å kategorisera dei i ulike grupper. Eg har kategorisert overlevarane i studien i fire ulike arketypar; kjenslevare, unnvikande, strategiske og kontrollerande. Overlevarar som reagerer kjenslevart på nedbemanning kjenner djupt på kjenslene, og får djupe reaktive arr, som gjer at kjenslene av den første traumatiske nedbemanninga blir gjenoppliva for kvar gong dei opplever ein ny nedbemanningsprosess.

Overlevarar som reagerer unnvikande på nedbemanning, kjenner på negative kjensler i nedbemanningsprosessar, men dei orkar ikkje å ta kjenslene innover seg.

Dei kontrollerande kjenner mindre på negative kjensler ved nedbemanning, dei får dermed mindre reaktive arr, fordi dei tar kontroll på situasjonen og skaffar informasjon som gjer at dei kjenner seg tryggare. Overlevarar som reagerer på nedbemanning med å bli strategiske, får mindre djupe reaktive arr fordi dei ser på nedbemanning som eit høve til å skifta jobb.

7.3 **Funn 2 – svar på problemstillinga**

Implikasjonane for leing i nedbemanning er at leiarar bør tilpassa leiinga til dei individuelle medarbeidarane sine behov. Slik kan dei førebygga, unngå og redusera reaktive arr. Det er viktig at leiarar tek på alvor at folk er ulike. Dersom leiarar tilpassar seg til ulike tilsette, kan det føra til færre reaktive arr for overlevarane, og det kan førebygga nye arr. Generelt kan ein seia at kommunikasjon er viktig for å hjelpa overlevarar med å takla survivor syndrome, men overlevarar treng ulik kommunikasjon. Overlevarar som reagerer kjenslevart på nedbemanning, får djupe reaktive arr og treng å bli sett, i tillegg til rom og støtte. Det er viktig for kjenslevare overlevarar å føla at nedbemanningsprosessen er rettferdig. Overlevarar som reagerer unnvikande, treng at leiarane er tilgjengelege for dei og samstundes gir dei ro og ser dei. Overlevarar som reagerer kontrollerande, treng at leiarane gir dei informasjon for å kjenna at dei har kontroll. Overlevarar som blir strategiske, får mindre reaktive arr, og desse bør leiarane halda fast i, dersom dei vil behalda arbeidskrafta desse utgjer.

7.4 **Forslag til vidare studier**

I arbeidet med denne studien har eg blitt meir merksam på konsekvensane nedbemanning får for dei tilsette. Omgrepet reaktive arr kan kanskje bli brukt i andre forskingsfelt som omhandlar korleis leing blir utøvd i praksis. For eksempel kunne det ha vore interessant å

studera korleis nedbemanning påverkar leiarar og administrativt tilsette i ei verksemd som nedbemannar ofte; og å forska på om dei får reaktive arr.

7.5 ***Kritikk mot teorien***

Teorien om Survivor Syndrome kjem frå forskarar som har forska i USA (Cascio) Canada (Appelbaum) og England (Doherty). Det kan vera store skilnader mellom arbeidslivet i Norge og i andre land. Ein del av forskinga om survivor syndrome er frå 90-talet. Tidsaspektet kan ha mykje å seia for resultatane, og det kan vera store skilnader mellom korleis medarbeidarar hadde det på 90-talet og i dag.

8 Litteraturliste

- Andersen, S. S. (2006). Aktiv informantintervjuing *Norsk Statsvitenskapelig tidsskrift* 22, 278-298.
- Appelbaum, S. H., Delage, C., Labib, N. & Gault, G. (1997). The survivor syndrome: Aftermath of downsizing. *Career Development International*, 2(6), 278-286.
- Appelbaum, S. H., Leblanc, M. & Shapiro, B. T. (1998). The aftermath of downsizing: A case study of disengagement, disidentification, disenfranchisement and disenchantment. *Journal of Management Development*, 17(5-6), 402 (430).
- Appelbaum, S. H., Simpson, R. & Shapiro, B. T. (1987). The tough test of downsizing. *Organizational Dynamics* 16(2), 68-79.
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The experience of control. *Academy of Management Review* 14.
- Baruch, Y. & Hind, P. (2000). "Survivor syndrome" - a management myth? *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 29-45.
- Bassey, M. (1999). *Case study research in educational settings*. Buckingham, Philadelphia: Open University Press.
- Becker, H. S. & Geer, B. (1957). Field methods and techniques: A note on interviewing tactics. *Human organization* 16(Fall), 28-32.
- Bedeian, A. & Armenakis, A. (1998). The cesspool syndrome: How dreck floats to the top of declining organizations. *Academy of Management Executive*, 12(1), 58-63.
- Berg, M. E. & Ribe, E. (2013). *Coaching, å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes* (vol. 3). Oslo: Universitetsforlaget
- Brockner, J. (1992). Managing the effects of layoffs on survivors. *California Management Review*, 34(2), 9-28.
- Brockner, J., Greenberg, J., Brockner, A., Bortz, J., Davy, J. & Carter, C. (1986). Layoffs, equity theory, and work performance: Further evidence of the impact of survivor guilt. *The Academy of Management Journal*, 29(2), 373-384.
- Cameron, K. S. (1994). Strategies for successful organizational downsizing. *Human Resource Management*, 33(2), 189-211.

- Cameron, K. S., Freeman, S. J. & Mishra, A. K. (1991). Best practices in white-collar downsizing: Managing contradictions. *The Executive*, 5(3).
- Cascio, W. F. (1993). Downsizing: What do we know? What have we learned? *The Executive*, 7(1), 95-104.
- Cascio, W. F. (2010). Employment downsizing: Causes, costs, and consequences. I L. Stadtler, T. Straub, P. Klarner & A. Schmitt (red.), *More than bricks in the wall: Organizational perspectives for sustainable success* (s. 87-96): Gabler Verlag.
- Danermark, B., Ekström, M., Jakobsen, L. & Karlsson, J. C. (2002). *Explaining society - critical realism in the social sciences* London and New York: Routledge
- Danermark, B., Ekström, M., Jakobsen, L. & Karlsson, J. C. (2003). *Att förklara samhället* (vol. 2). Lund: Studentlitteratur AB.
- De Meuse, K. P., Bergmann, T. J., Vanderheiden, P. A. & Roraff, C. E. (2004). New evidence regarding organizational downsizing and a firm's financial performance: A long-term analysis. *Journal of Management Issues*, 16(2), 155-177.
- deKlerk, M. (2007). Healing emotional trauma in organizations: An o.D. Framework and case study *Organization Development Journal* 25(2), 49-55.
- Doherty, N., Bank, J. & Vinnicombe, S. (1996). Managing survivors the experience of survivors in british telecom and the british financial services sector. *Journal of Managerial Psychology*, 11(7), 51-60.
- Doherty, N. & Horsted, J. (1995). Helping survivors to stay on board. *People Management*, 1, 26-31
- Einarsen, S. & Skogstad, A. (2015). *Ledelse på godt og vondt: Effektivitet og trivsel* Bergen Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS
- Feagin, J. R., Orum, A. M. & Sjoberg, G. (1991). Introduction. The nature of the case study IJ. R. Feagin, A. M. Orum & G. Sjoberg (red.), *A case for the case study* (s. 1-26). Chapel Hill: The University of North Carolina Press

- Gerstner, J. (1994). Good communication, bad morale. *Communication World*, 11(3), 18(14).
- Habermas, J. (1984). *Theory of communicative action* (vol. 1). Boston Beacon Press.
- Heery, E. & Noon, M. (2001). *A dictionary of human resource management* Oxford: Oxford University Press.
- helsenorge.no. (2019). Posttraumatisk stresslidelse (ptsd) Lastet ned 30.05, 2019, fra <https://helsenorge.no/sykdom/psykiske-lidelser/angst/posttraumatisk-stresslidelse>
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., Harrison, J. S. & Summers, T. P. (1994). Human capital and strategic competitiveness in the 1990s. *Journal of Management Development*, 13 (1), 35-46.
- Isabella, L. A. (1989). "Downsizing: Survivors' assessments". *Business Horizons*, 32(3), 35-41.
- Knoph, A. M. o. A., S. R. . (2016). Over 3000 jobber forsvunnet fra offshore-rederiene. *sysla.no*.
- Kotter, J. (2012). *Leading change* Boston, Massachusetts Harvard Business Review Press.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Interviews learning the craft of qualitative research interviewing*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore: Sage Publications.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2018). *Det kvalitative forskningsintervju* Oslo: Gyldendal Akademisk
- Kübler-Ross, E. (1970). *On death and dying*. London: Tavistock Publications.
- Labib, N. & Appelbaum, S. (1994). The impact of downsizing practices on corporate succes *Journal of Management Development*, 13(13), 59-84.
- Madsbu, J. P. (2011). Hvordan etablere vitenskapelig kunnskap om samfunnet? Innsamling, fortolkning og analyse av kvalitative data ved hjelp av sentisizing concepts. I: I verdens rikeste land. Samfunnsvitenskapelige innganger til norsk samtid. (s. 13-32): Oplandske Bokforlag.
- Madsbu, J. P. & Thomassen, Å. (2007). Det gode spørsmål. 9, 1-37. Lastet ned fra

- https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/133590/not09_2007.pdf?sequence=1
- Maertz, C. P. & Campion, M. A. (2004). Profiles in quitting: Integrating process and content turnover theory. *The Academy of Management Journal*, 47(4), 566-582.
- Markowich, M. (1994). Lifeboat strategies for corporate renewal. *Management Review*, 83(9), 59(53).
- Mason, J. (2018). *Qualitative researching* (vol. 3). London: Sage.
- Merriam, S. B. & Grenier, R. S. (2002). Introduction to qualitative research *Qualitative research in practice* (vol. 2, s. 451). San Francisco CA: Jossey-Bass, A Wiley Brand
- Merriam, S. B. & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research and case study applications in education* (vol. 4). San Fransisco, CA: Jossey-Bass, a Wiley Brand.
- Moskal, B. S. (1992). Managing survivors. *Industry Week*, 241(15), 14-22.
- Nair, S. K. (2008). Organizational downsizing: A study of survivor attitudes. *ICFAI Journal of Organizational Behavior*, 7(1), 23-40
- Nesheim, T., Olsen, K. M. & Kalleberg, A. L. (2007). Nedbemanning: Hvem er mest utsatt, og hvordan påvirkes arbeidsvilkårene? . *Søkelys på arbeidslivet* 3(24), 261-273.
- Noer, D. M. (2009). *Healing the wounds: Overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations* San Francisco Jossey-Bass
- NTB. (2015, 2.6.2015). 600 jobber er kuttet i offshorerederiene. *nrk.no*.
- NTB & Nysveen, E. A. (2016). Over 30.000 jobber kuttet i oljenæringen. *E24 Dine Penger*.
- Orridge, M. (2009). *Change leadership - developing a change adept organization* Farnham: Gower Publishing Limited
- Ottesen, O. (2011). *Ledelse : Å bruke teori i praksis*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier* (vol. 2). Oslo: Universietsforlaget.

- Rickey, M. W. (1992). "The impact of corporate downsizing on employees". *Business Forum*, 17(3), 9(5).
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold : Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røkenes, O. H., Hanssen, P.-H. & Tolstad, O. (2015). *Bære eller bryte : Kommunikasjon og relasjon i arbeid med mennesker*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (2016). *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet* (vol. 4). Oslo/Bergen: Fagbokforlaget
- Røvik, K. A. (2016). *Trender og translasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Schweiger, D. M., Ivancevich, J. M. & Power, F. P. (1987). Executive actions for managing human resources before and after acquisitions. *Journal of Management*, 1(2), 127-138.
- Starrin, B. (2007). Vad handlar uppdelningen i kvalitativ och kvantitativ forskning om? I L. Strannegård (red.), *Den omäbara kvaliteten* (s. 157-174). Stockholm Norstedts akademiske forlag
- Strandell, B. K. (1995). Do right-sizing right. *Executive Excellence*, 12(5), 17.
- Swedberg, R. (2014). *The art of social theory*. Princeton and Oxford: Princeton University Press.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse* (5 utg. vol. 5). Bergen: Fagbokforlaget.
- Tranøy, B. S. & Østerud, Ø. (2001). *Mot et globalisert norge? Rettslige bindinger, økonomiske føringer og politisk handlingsrom* (vol. 1). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Trygstad, S. C. & Hagen, I. M. (2007). Ledere i den norske modellen *Fafo-rapport* (Vol. 24, s. 1-117). Oslo: Fafo.
- Van Dierendonck, D. & Jacobs, G. (2012). Survivors and victims, a meta-analytical review of fairness and organizational commitment after downsizing. *British Journal of Management*, 23(1), 96-109.
- Wig, K. (2016). Ny nav-rapport om oljeingeniørene: Ledigheten økte 342 prosent på ett år– men mange får seg ny jobb, *E24 Dine*

Penger Lastet ned fra <https://e24.no/jobb/oljebremesen/ny-nav-rapport-om-oljeingenioerene-ledigheten-oekte-342-prosent-paa-ett-aar-men-mange-faar-seg-ny-jobb/23628587>

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications* (vol. 6).

California, USA: Sage.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (vol. 8). England Pearson Education Limited

Aase, T. H. & Fossåskaret, E. (2007). *Skapte virkeligheter : Kvalitativt orientert metode* (vol. 2). Oslo: Universitetsforlaget.

9 Vedlegg

Intervjuguide tilsette

- Kan du fortella meg litt om korleis dei store oppseiingsprosessane (i 2005-06/2015-2016) arta seg for deg?
- Korleis blei det avgjort kven som blei sagt opp og ikkje?
- Kvifor trur du at du ikkje blei sagt opp?
- Kva skjedde med deg?
- Korleis opplevde du det?
- Kva har det gjort med deg etterpå?
- Korleis har det påverka arbeidssituasjonen din etterpå? Og no?
- Kva har du gjort dersom du har følt deg utrygg? Korleis skaffa du deg kontroll i situasjonar som du opplevde som ukontrollerbare?

Intervjuguide leiarar

- Kva gjer du for å trygga medarbeidarar i ein arbeidsdag som er prega av relativt hyppige endringar?
- Kva tenker du på når du skal kommunisera med tilsette i denne kvardagen?
- Fokuserer du på noko spesielt?
- Korleis opplever du å vera leiar i denne kvardagen?
- Kva gjer du dersom tilsette føler seg utrygge?
- Tar du eller har du tatt grep for å gjera ein betre jobb som leiar i denne kvardagen?
- Kva?
- Korleis er samspelet mellom deg og dine tilsette i endringsprosessar? Kva innflytelse har dei tilsette i endringsprosessar?
-
- Kan du fortella meg litt om kva du gjorde for å støtta dine tilsette under dei store oppseiingsprosessane i 2005-06/2015-2016?
- Kva gjorde du som leiar for dei som ikkje blei sagt opp?
- Kva har det gjort med deg etterpå?
- Korleis har det påverka leiarstilen din etterpå? Og no?
-
- Korleis veit du kva du skal gjera i slike prosessar?
- Korleis arbeider du med kommunikasjon i desse prosessane?
- Kva tenker du på når du skal kommunisera med tilsette i ein pressa situasjon?
- Korleis opplevde du å vera leiar i desse prosessane?

Informert samtykke

Informert samtykke til forskingsprosjektet

«Korleis kan leiarar hjelpa medarbeidarar med survivor syndrome?»

Dette er informasjon til deg om å delta i eit forskingsprosjekt der formålet er å undersøka korleis medarbeidarar opplever å bli utsett for gjentekne nedbemanningsprosessar, og korleis leiarar kan gjera dette betre. Skrivet inneheld informasjon om måla for prosjektet og kva deltaking vil innebera for deg.

Formål

Til mi masteroppgåve i Endringsledelse vil eg studera effekten gjentekne nedbemanningsprosessar har på medarbeidarar, og kva leiarar kan gjera for å hjelpa dei.

Det vil eg gjera ved å intervju tilsette og leiarar som har involvert i fleire nedbemanningsprosessar. I tillegg vil eg følgja med på ulike samhandlingssituasjonar, for eksempel allmøte. Eg vil òg bruka relevante dokument med informasjon om verksemda som eg får tilgang til.

Kven er ansvarlig for forskingsprosjektet?

Vilde Hjertholm Lunde, student ved Universitetet i Stavanger

Kven er behandlingsansvarlig institusjon?

Universitetet i Stavanger

Kontakt personvernombudet ved Universitetet i Stavanger: personvernombud@uis.no

Kvifor får du spørsmål om å delta?

Eg skal forska på korleis tilsette opplever å bli utsatt for gjentekne nedbemanningsprosessar, og korleis leiarar og tillitsvalte legg til rette for å hjelpa dei.

For å henta informasjon som eg kan bruka i oppgåva vil eg intervju tilsette på ulike avdelingar i verksemda. Eg vil òg intervju leiarane til dei tilsette eg intervjuar for å finna ut kva dei har gjort for å hjelpa dei, som avdelingsleiarar og tillitsvalte.

Kva inneber det for deg å delta?

Dersom du vel å delta i prosjektet, inneber det at eg intervjuar deg. Eg tar opp det som blir sagt i intervjuet på lydopptakar, og overfører det som har blitt sagt i intervjuet til pc med passord etter intervjuet. Lydopptaket vil bli sletta etter at eg har transkribert det (skrive ned det som blir sagt i lydopptaket).

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Dersom du vel å delta, kan du når som helst trekka samtykket tilbake utan å gi nokon grunn. Alle opplysingar du har gitt i intervju vil då bli

sletta. Det vil ikkje ha nokon negative konsekvensar for deg dersom du ikkje vil delta eller seinare vel å trekke deg.

Ditt personvern – korleis eg oppbevarer og bruker dine opplysingar

Eg vil bruka opplysingane om deg med i forbindelse med masteroppgåve i Endringsledelse. Det kan óg vera aktuelt for meg å vidareutvikla materialet seinare.

Eg behandlar opplysingane konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket til NSD.

- For at uvedkommande ikkje skal få tilgang til personopplysingane vil eg erstatta namnet og kontaktopplysingane dine med ein kode som blir lagra i ei eigen namneliste som er fråskilt frå dei andre dataa. Eg lagrar datamaterialet på ein passordbeskytta datamaskin.

Du som informant vil bli forsøkt anonymisert i oppgåva ved at eg ikkje namngir deg i teksten, men kollegaer som potensielt les oppgåva vil kunne kjenne igjen situasjonar og episodar.

Dine rettar

Så lenge du kan identifiseras i datamaterialet, har du rett til:

- Innsyn i kva personopplysingar som er registrert om deg
- Å få retta personopplysingar om deg
- Å få sletta personopplysingar om deg
- Å få utlevert ein kopi av dine personopplysingar
- Å senda klage til personvernombudet ved Universitetet i Stavanger eller Datatilsynet om handsaminga av dine personopplysingar

Kva skjer med opplysingane dine når eg avsluttar forskingsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttas 15.06.19. Etter at eg er ferdig med oppgåva vil personopplysingane bli sletta.

Kva gir meg rett til å behandla personopplysingar om deg?

Ditt samtykke gir meg rett til å handsama personopplysingar om deg.

Kor kan eg finna ut meir?

Dersom du har spørsmål om studien, eller ønsker å nytta deg av dine rettar, ta kontakt med:

- *Student Vilde Hjertholm Lunde, mob: [REDACTED], mail: [REDACTED] eller rettleiar Kristiane Marie Fjær Lindland, telefon: [REDACTED], mail: [REDACTED]*

Med vennlig helsing

Prosjektansvarleg:

Student Vilde Hjertholm Lunde

Samtykkeerklæring

Eg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Korleis kan leiarar hjelpe medarbeidarar med survivor syndrome?*» og har fått anledning til å stille spørsmål. Eg samtykker til:

- å delta i intervju
- å delta i observert samhandlingssituasjon

- at mine personopplysingar blir lagra etter prosjektslutt, til bruk i eventuell vidare forskning

Eg samtykker til at mine opplysingar blir behandla fram til prosjektet er avslutta, 30.06.19

(Signert av prosjektdeltakar, dato)