



Høgskulen på Vestlandet

ØMF190 Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

ØMF190

Predefinert informasjon

Startdato:	30-04-2021 09:00	Termin:	2021 VÅR
Sluttdato:	14-05-2021 14:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Bacheloroppgave		
Flowkode:	203 ØMF190 1 MA1 2021 VÅR		
Intern sensor:	Tina Åsgård		

Deltaker

Navn:	Thea Blom Bergenheim
Kandidatnr.:	212
HVL-id:	584674@hvl.no

Informasjon fra deltaker

Egenerklæring *: Ja
Jeg bekrefter at jeg har Ja
registrert
oppgavetittelen på
norsk og engelsk i
StudentWeb og vet at
denne vil stå på
vitnemålet mitt *:

Gruppe

Gruppenavn: Administrasjon og ledelse
Gruppenummer: 21
Andre medlemmer i gruppen: Charlotte Søreid Engkrog, Ida Dreyer Thorsen, Amalie Carine Vatle

Jeg godkjenner avtalen om publisering av bacheloroppgaven min *

Ja

Er bacheloroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? *

Nei

Er bacheloroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? *

Ja, Anonym



Høgskulen
på Vestlandet

BACHELOROPPGAVE

Med rett til å nedbemanne

En kvalitativ studie av nedbemanningsprosessers påvirkning på motivasjon og relasjoner

With License to Downsize

A Qualitative Study of Downsizing's Impact on Motivation and Relations

Amalie Carine Vatile, Charlotte Søreid Engkrog, Ida Dreyer Thorsen og Thea Blom Bergenheim

Administrasjon og ledelse

Institutt for økonomi og administrasjon

Tina Åsgård

14.05.2021

Jeg bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 12-1.

Sammendrag

Nedbemanningsprosesser er en belastende prosess som kan oppstå som resultat av svingninger i organisasjoners økonomi. Fokusbedriften er et boligutviklingselskap som i 2020 gjennomgikk en nedbemanningsprosess der ca. 10% av de ansatte i Norge ble sagt opp. Prosessen ble utløst som følge av dårlige økonomiske tider, og gjennom oppgaven skal vi se på hvordan slike prosesser kan påvirke gjenværende ansattes motivasjon og relasjoner. Undersøkelsen er tilsvarende delt inn i to deler; motivasjon og relasjoner.

Denne oppgaven er en kvalitativ casestudie av nedbemannings påvirkninger på de gjenværende ansatte i fokusbedriften. Den baserer seg på 9 dybdeintervjuer med ansatte, tillitsvalgte og ledere i organisasjonen. Primærdata fra intervjuer underbygges av sekundærdata gitt fra organisasjonen. Det teoretiske rammeverket for oppgaven omfatter relevant motivasjons- og relasjonsteori.

Det er flere fellestrekk blant hvordan subjektene føler prosessen har påvirket deres motivasjon og relasjoner. Selskapet har gjennomført en juridisk korrekt prosess, men gjennom oppgaven blir det åpenbart at det kan være flere sider og oppfatninger av samme virkelighet.

Abstract

A corporate downsizing can appear as a taxing process which can occur as a result of conjunctions in the company's economy. The company in focus is a company within the construction field, which in 2020 went through a 10% downsizing of the Norwegian employees. The process was triggered by poor economic times in the company, and through this bachelor thesis we will explore how these processes can affect the remaining employees' motivation and relations. The thesis is accordingly divided into two parts: motivation and relations.

This bachelor thesis is a qualitative case study of how downsizing impacts the remaining employees in the company of focus. The thesis is based on nine in-depth interviews with employees, employee representatives and leaders in the organization. Primary data from in-depth interviews are substantiated by secondary data given to us from the organization. The theoretical framework for the bachelor thesis includes theories of motivation and relations.

There are many similarities between how the subjects feel the process has affected their motivation and relations. The company completed a legally sound downsizing process, but throughout the thesis it becomes obvious that there can be multiple sides and perceptions of the same reality.

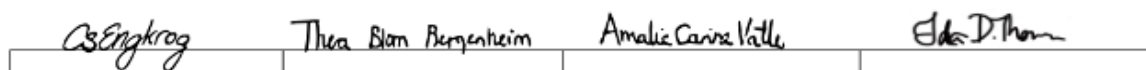
Forord

Denne bacheloroppgaven markerer avslutningen på tre års studier innen økonomi og administrasjon ved Høgskulen på Vestlandet, campus Bergen. I oppgaven har vi fått mulighet til å utarbeide et selvstendig arbeid, ved å bruke ferdigheter og kunnskap som fordypningen innen administrasjon og ledelse har gitt oss. Det har vært tre minnerike og fine år på studiet med dyktige og engasjerte forelesere hvor vi har lært mye, og ikke minst møtt gode medelever og venner.

Vi utdanner oss innen et fagområde der ledelse og ivaretagelse av ansatte står sentralt, og vi syns temaene motivasjon og relasjoner var spesielt interessante. Gjennom utarbeidelsen av oppgaven har vår faglige innsikt i teori vokst, og ekstra lærerikt var det å undersøke nærmere hvordan nedbemanningsprosesser påvirker ansattes motivasjon og relasjoner i og til organisasjonen. Erfaringen vi sitter igjen med etter ferdigstillelse av oppgaven vil være verdifull for oss å ta med i videre utdanning og yrkesliv. Et annet lærerikt aspekt ved oppgaveskrivingen var å få dypere innsikt i forskningsarbeid gjennom kvalitativ metode.

I denne anledningen vil vi takke alle som har hjulpet oss i prosessen med å skrive denne oppgaven. Vi ønsker å gi en stor takk til fokusbedriften som har vært en uvurderlig støttespiller gjennom oppgaveskrivingen og for at vi fikk samarbeide med dere. Vi takker alle respondentene som har sagt seg villig til å dele sine erfaringer og refleksjoner med oss. Dere har gitt oss rikelig med data og informasjon som har vært til stor nytte for oppgaven. Spesielt fortjener vår kontaktperson i selskapet en takk for behjelpelighet og godt samarbeid. Vi håper at denne bacheloroppgaven også kan gi gode tilbakemeldinger til dere for fremtidige prosesser.

Til slutt vil vi gjerne rette en stor takk til vår veileder Tina Åsgård, som har kommet med viktige innspill, gode tilbakemeldinger og støtte som har hjulpet oss med å holde fokus og jobbe målrettet gjennom hele prosessen. Tusen takk for din veiledning og ekspertise, du har vært til stor hjelp!



Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	7
1.1 Bakgrunn for studiet	7
1.2 Valg av problemstilling.....	7
1.3 Oppgavens struktur	8
2.0 Teoretisk rammeverk	9
2.1 Endringskurven	9
2.2 Arbeidsmiljølovens bestemmelser ved omstilling	10
Del 1: Motivasjon	11
2.3 Indre og ytre motivasjon	11
2.4 Selvbestemmelsesteorien.....	12
2.4.1 Autonom motivasjon.....	13
2.4.2 De tre basale behovene.....	13
Del 2: Relasjoner	15
2.5 Leder-medarbeider-relasjon (LMR)	15
2.5.1 LMR: Høykvalitet- og lavkvalitet relasjoner	15
2.6 Psykologisk kontrakt	16
2.6.1 Transaksjonelle og relasjonelle kontrakter.....	16
2.6.2 Konsekvenser ved brudd og oppfyllelse av psykologiske kontrakter	17
3.0 Metodisk rammeverk	19
3.1 Forskningstilnærming	19
3.2 Forskningsdesign	19
3.3 Valg av metode.....	20
3.3.1 Forskningsstrategi	20
3.4 Datainnsamling.....	21
3.4.1 Innsamling av primærdata.....	21
3.4.2 Innsamling av sekundærdata	23
3.5 Analyse av datamaterialet.....	23
3.6 Evaluering av metode	23
3.6.1 Validitet.....	24
3.6.2 Reliabilitet	25
3.7 Etisk og juridisk ansvar	26
4.0 Analyse	28
4.1 Casebeskrivelse.....	28
4.1.1 Selskapet	28
4.1.2 Nedbemanningsprosessen	28
4.1.3 Rammebetingelser.....	30
DEL 1: Motivasjon	31
4.2 Indre og ytre motivasjon	31
4.3 Ansattes muligheter for selvbestemmelse.....	33
4.3.1 Autonomi.....	33
4.3.2 Kompetanse.....	36
4.3.3 Tilhørighet.....	37
4.3.4 Autonom motivasjon.....	40

4.4 Delkonklusjon	42
Del 2: Relasjoner	43
4.5 LMR.....	43
4.5.1 Høykvalitetsrelasjoner i selskapet.....	43
4.5.2 Ble høykvalitetsrelasjonene opprettholdt eller svekket?.....	44
4.6 Psykologisk kontrakt	47
4.6.1 Relasjonelle kontrakter i organisasjonen	48
4.6.2 Ekstrarolleatferd.....	50
4.6.3 Fremvoksende transaksjonelle kontrakter.....	50
4.6.4 Har nedbemanningsprosessen ført til brudd eller oppfyllelse av psykologiske kontrakter?.....	51
4.7 Delkonklusjon	53
5.0 Konklusjon	54
5.1 Svar på problemstilling.....	54
5.1.1 Hva kan vi lære fra studien?.....	55
5.2 Forslag til videre forskning	56
6.0 Referanseliste	57
7.0 Vedlegg	60
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	60
Vedlegg 2: Godkjenning fra NSD.....	62
Vedlegg 3: Informasjonsskriv og samtykkeskjema	65

1.0 Innledning

I vår bacheloroppgave vil vi se på hvordan nedbemanningsprosesser kan påvirke de gjenværende ansattes motivasjon og relasjon til nærmeste leder. Oppgaven ble gjennomført som en casestudie av en nedbemanningsprosess i et boligutviklingselskap. I dette innledningskapittelet skal det redegjøres for bakgrunn for studiet, valg av problemstilling og oppgavens helhetlige struktur.

1.1 Bakgrunn for studiet

«Everybody has his own interpretation of a painting he sees...»

- Francis Bacon

Det er ingen fasit på hva som er den beste måten å gjennomføre en nedbemanningsprosess, da man typisk sett har ulike oppfatninger og følelser knyttet til den. Temaene vi har valgt er motivasjon og relasjon. Temaene sees i lys av hvordan de påvirkes av nedbemanningsprosesser. Omstillingsprosesser er utfordrende å gjennomføre da det er mange hensyn som skal tas, og samtidig veldig spennende å jobbe med og undersøke i etterkant. De valgte temaene ble bestemt ettersom det er interessant å se en omstillingsprosess i lys av flere oppfattelser av den, som sitatet til Francis Bacon ovenfor illustrerer.

1.2 Valg av problemstilling

En problemstilling viser til hva undersøkelsen skal gi svar på og hva som er utgangspunktet for forskningen (Johannessen et al., 2016, s. 54). Vi har utformet en problemstilling som tar sikte på å undersøke hvordan nedbemanningsprosesser påvirker de gjenværende ansattes motivasjon og relasjon. Problemstillingen er således av beskrivende art, og lyder som følger:

«Hvordan påvirker nedbemanningsprosesser de gjenværende ansattes motivasjon, og relasjon til nærmeste leder og organisasjonen?»

Gjennom problemstillingen er målet å gi en dypere innsikt i hvordan nedbemanningsprosesser kan gi utslag på motivasjon hos gjenværende ansatte, og hvordan relasjon til nærmeste leder kan påvirkes.

1.3 Oppgavens struktur

I dette delkapittelet vil vi presentere bacheloroppgavens struktur. Kapittel 1 er et innledningskapittel hvor oppgavens tematikk, problemstilling og casebeskrivelse blir presentert. Kapittel 2 inneholder det teoretiske grunnlaget for oppgaven og analysedelen. I det tredje kapittelet redegjøres det for det metodiske rammeverket. Her begrunnes valg av forskningsopplegg og metode, og momenter knyttet til personvern og etikk. Kapittel 4 presenterer analysen av intervjumateriale opp mot valgt teorigrunnlag. Oppgavens struktur er todelt, da vi har valgt å dele teori- og analysekapittel inn i to deler som vist i figur 1.



Figur 1: Oppgavens struktur

Utvalgt teori vil analyseres med utgangspunkt i Scott og Jaffes modell "Endringskurven" (1988). Modellen benyttes for å vise hvordan nedbemanningens påvirkning på motivasjon og relasjoner henger sammen med hvor i reaksjonsfasene en ansatt befinner seg. Endringskurven fungerer som en rød tråd og brukes for å sette de ulike teoriene inn i et reaksjonsmønster.

2.0 Teoretisk rammeverk

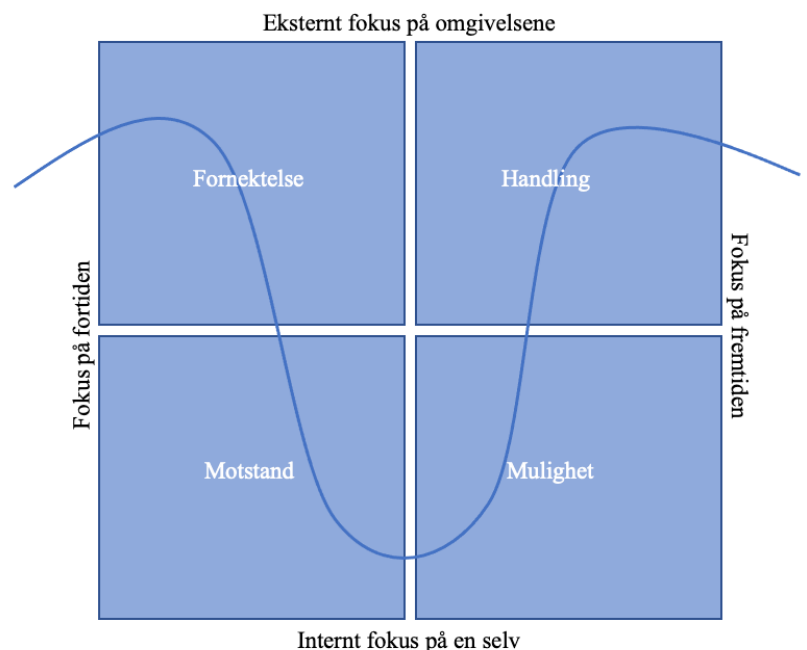
Formålet med dette kapittelet er å presentere et rammeverk for hvilke eksisterende teorier som vil tas i bruk for å besvare oppgavens problemstilling. Arbeidsmiljøloven legger føringer for nedbemanningsprosesser og aktuelle juridiske bestemmelser vil derfor bli presentert.

Problemstillingen tar utgangspunkt i de to begrepene motivasjon og relasjon, og kapittelet deles tilsvarende inn i to hoveddeler. For å forstå hvorfor ethvert individ reagerer ulikt i en nedbemanningsprosess vil det teoretiske rammeverket i sin helhet forankres i endringskurven.

2.1 Endringskurven

Scott og Jaffe (1988) utarbeidet *endringskurven*, som viser hvordan mennesker håndterer endringsprosesser (Egerdal, 2017, s. 566). Modellen kan i denne oppgaven brukes til å forstå de ulike reaksjonene ansatte har hatt i forbindelse med nedbemanningsprosessen i fokusbedriften. Endringskurven viser hvordan mennesket beveger seg gjennom fire faser, fra å møte en ukjent trussel med fokus på fortiden, til å bli mer kjent med endringen, se muligheter ved den og fokusere på fremtiden. Det vil være individuelt hvor raskt en beveger seg gjennom endringskurven. Modellen viser også hvor fokuset til personen er gjennom fasene. Fokuset ligger enten eksternt på omgivelsene eller internt på en selv (Expert Program Management, u.å.). De fire fasene er *fornektelse*, *motstand*, *muligheter* og *handling*. Modellen er illustrert i figur 2.

Den første fasen er *fornektelse*. I denne fasen ligger fokuset på fortiden og blikket er rettet utover på omgivelsene. Før en kommer inn i denne fasen er ting som vanlig. En endring blir presentert for personen og det er her reaksjonen først starter. Fasen karakteriseres ved at ansatte er i sjokk eller fornekte at endringen skjer i det hele tatt. Ansatte kan føle



Figur 2: Scott og Jaffe (1988) Endringskurven (Egerdal, 2017, s. 566)

seg stresset under denne fasen, og typisk sett vil produktiviteten deres være redusert (Expert Program Management, u.å.).

Når realiteten av endringens nødvendighet synker inn introduseres *motstandsfasen*. Her ligger fortsatt fokuset på fortiden, men blikket rettes i større grad internt mot en selv. I motstandsfasen aksepteres det at endringen skjer, men ansatte er typisk sett misfornøyd med endringen og prøver å motstå den. En fokuserer på hva en vil tape og verdien tapet har (Expert Program Management, u.å.). Denne fasen er emosjonell, da ansatte kan føle seg sint, frustrert, uvillig til å delta og kritiske til endringen.

Når ansatte ikke lengre kan motstå endringen vil de begynne å akseptere at den faktisk skjer. Da starter den tredje fasen, *muligheter*. Her rettes fortsatt blikket internt mot seg selv, men fokuset skifter fra fortid til fremtid. I denne fasen begynner ansatte å utforske hva endringen betyr for organisasjonen og dem som individ. Denne fasen kan være svært sårbar, og dersom en leder beveger seg for fort i fasen risikerer en å sende medarbeiderne tilbake til fase to (Expert Program Management, u.å.).

Etter å ha utforsket endringen begynner en å se muligheter og den siste fasen, *handlingsfasen*, innledes. Oppmerksomheten rettes mot fremtiden, og det er et eksternt fokus på omgivelsene. En ansatt vil ta eierskap over fremtiden og tar initiativ til å få ting til å skje. Fasen kan til og med oppleves som spennende da de kan lære seg nye ferdigheter og nye måter å jobbe på. Når en går ut av denne fasen trer en ut av modellen. Da er endringen på plass og etablert i selskapet (Expert Program Management, u.å.).

2.2 Arbeidsmiljølovens bestemmelser ved omstilling

Arbeidsmiljøloven (AML) legger føringer for hvordan et arbeidsforhold skal opprettes, vedlikeholdes og avsluttes. I §4-2 av arbeidsmiljøloven står det om krav til informasjon, medvirkning og utvikling. Paragrafen vil i denne oppgaven være et kontekstuel forhold for nedbemanningsprosessen. Under ledd 3 i paragrafen står det spesielt om kravene under en omstillingsprosess:

«Under omstillingsprosesser som medfører endring av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for den informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø» (Arbeidsmiljøloven, 2005, §4-2 (3)).

Paragrafen presiserer at den enkelte ansatte skal få tilstrekkelig informasjon og opplæring slik at vedkommende fortsatt er rustet til å utføre sitt arbeid når det skjer en endring som berører den ansattes jobbsituasjon. Gjennom en nedbemanningsprosess vil informasjon og medvirkning være viktig gjennom alle fasene i Scott og Jaffe's endringskurve. Ansatte har krav på tilstrekkelig informasjon om endringen underveis for å kunne prosessere den. Samtidig må medarbeiderne få ha medvirkning gjennom alle fasene for å forme sin egen framtid som følge av endringen. I den siste fasen, *handlingsfasen*, er det viktig at arbeidsgiver sørger for kompetanseutvikling slik at den ansatte enkelt innlemmes i en endret arbeidssituasjon. Det legges til grunn i denne oppgaven at et fullt forsvarlig arbeidsmiljø er nødvendig for å opprettholde motivasjon og relasjoner.

Del 1: Motivasjon

Motivasjon handler om at en person har overskudd til å yte noe ekstra for organisasjonen. En motivert medarbeider ønsker å bruke ferdighetene sine og vil på eget initiativ jobbe for det beste for organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 241). En omstillingsperiode kan typisk bringe med seg belastninger som kan påvirke en medarbeiders motivasjon gjennom de ulike fasene i endringskurven. Stabilitet og trygghet er grunnleggende behov hos mennesker. Med bakgrunn i dette er det viktig at man balanserer behovet for trygghet med behovet for tilpasning i organisasjonen for å gjennomføre en vellykket omstillingsprosess (Egerdal, 2019, s. 554). Motivasjonsteoriene som vil benyttes for å belyse temaet er indre og ytre motivasjon, samt selvbestemmelsesteorien.

2.3 Indre og ytre motivasjon

Typisk deler man motivasjon inn i to typer; indre og ytre motivasjon. *Indre motivasjon* utløses av indre faktorer, og kilden til motivasjon ligger i selve utførelsen av jobbaktiviteten (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 129). Slike faktorer kan være glede, tilfredshet eller en

meningsfull arbeidssituasjon. Autonomi og påvirknings- og utviklingsmuligheter vil bidra til indre motivasjon (Egerdal, 2019, s. 239). Dette vil kunne stimulere til økt arbeidsinnsats hos medarbeidere, økt ekstrarolleatferd og reduksjon av turnover (Egerdal, 2019, s. 239).

Ytre motivasjon vil si at en medarbeider hovedsakelig blir motivert av ytre faktorer eller belønninger. Med dette ligger kilden til motivasjon utenfor selve jobbaktiviteten (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 129). Ytre motivasjon er et av de eldste begrepene innen motivasjonsteori, som vektlegger at mennesker først og fremst er opptatt av penger og lønn (Bolman & Deal, 2018, s. 156). Andre ytre motivatorer kan være ros, forfremmelse, bonus og andre frynsegoder.

En nedbemanningsprosess kan føre til belastninger, kontrollbehov og stressede ansatte, som kan ha effekt på motivasjonen (Egerdal, 2019, s. 554). Nedbemanning kan være en krevende og utrygg prosess for en medarbeider. Jo mindre medvirkning og deltakelse en ansatt får i prosessen, desto større er følelsen av å bli overlatt til en situasjon som en ikke kan kontrollere. I en slik prosess rettes typisk fokuset mot dem som direkte påvirkes av nedbemanningsprosessen, men det er også viktig å forstå effektene for dem som er igjen i bedriften og som må ivaretas. Typisk vil de gjenværende medarbeiderne ha ulikt tempo gjennom endringskurven og ende opp med blandede følelser. Studier viser at miljøet på arbeidsplassen ikke bare blir påvirket under selve prosessen, men også i etterkant av den (Egerdal, 2019, s. 555).

2.4 Selvbestemmelsesteorien

Selvbestemmelsesteorien av Deci og Ryan (2000) er en makroteori som gjennom en rekke empiriske studier belyser hvordan individer på arbeidsplassen drives av ulike typer motivasjon. Deci og Ryan definerer tre basale behov som sammen fremmer motivasjon hos de ansatte; autonomi, kompetanse og tilhørighet (Einarsen et al., 2017, s. 104). I likhet med andre teorier om motivasjon tar selvbestemmelsesteorien utgangspunkt i indre og ytre motivasjon, men Deci og Ryan (2000) fokuserer heller på kontrollert og autonom motivasjon (Olafsen, 2018, s. 54).

2.4.1 Autonom motivasjon

Deci og Ryan deler motivasjon opp i kontrollert motivasjon og autonom motivasjon. Vi vil i denne oppgaven avgrense Selvbestemmelsesteorien til den autonome motivasjonen samt de tre basale behovene. Den *autonome motivasjonen* gjenkjennes av at handlingen gjennomføres av fri vilje og etter eget ønske, slik at individet kan internalisere aktivitetens mål og verdier (Olafsen, 2018, s. 55). Følgelig blir den ansatte motivert til å rette blikket fremover, utføre handlinger på eget initiativ og dermed komme over i mulighets- og handlingsfasen. Den autonome motivasjonen blir spesielt viktig blant gjenværende ansatte etter en nedbemanningsprosess, da den kan bidra til økt arbeidsinnsats, tilfredshet, mindre utbrenthet og sykefravær, mer kreativitet og kunnskapsdeling mellom individene (Olafsen, 2018, s. 56).

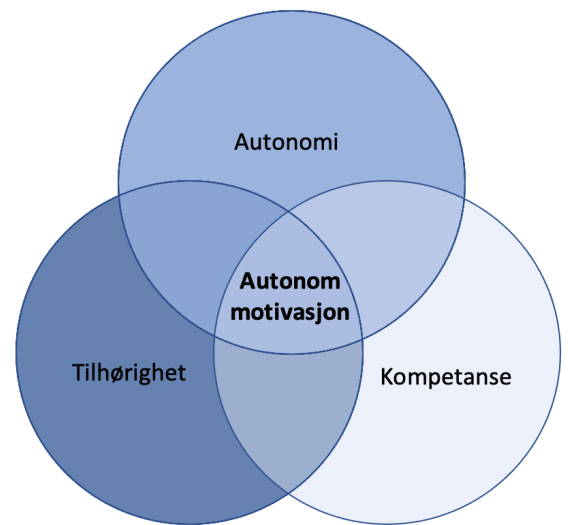
2.4.2 De tre basale behovene

Behovet for *autonomi* baserer seg på at individene må føle at de kan handle på bakgrunn av egen vilje og ta egne valg. Som individer må en kunne kjenne på at det er ens egne interesser, preferanser og ønsker som styrer ens handlinger (Einarsen et al., 2017, s. 106). På en arbeidsplass kan autonomi vises ved at de ansatte har mulighet til å ta egne avgjørelser for hvordan oppgaver skal løses, eller kan velge når og hvor de vil jobbe. I lys av endringskurven vil behovet for autonomi kunne påvirkes gjennom hele endringen, men særlig i reaksjonsfasen. Her har den ansatte akseptert at endringen skjer, men motsetter seg endringen da den kan føles som en inngripen i deres autonomi.

Kompetanse går ut på å føle et iboende behov for å utvikle og forbedre seg selv slik at en kan oppleve mestring. Behovet legger grunnlaget for at en søker utfordrende og nye opplevelser og læringsmuligheter. I arbeidslivet vil behovet for kompetanse kunne fylles ved å få utfordringer som lar en benytte sin kompetanse og kunnskap til å finne gode løsninger på problemer. Dermed kan den ansatte videreutvikle sin kompetanse gjennom arbeidet, noe som kan bidra til en økt mestringsfølelse (Einarsen et al., 2017, s. 108). Dersom behovet for kompetanse ikke dekkes, vil det kunne være svært demotiverende for den ansatte. I endringskurvens mulighetsfase vil ansatte være urolige og usikre på hvordan deres arbeidsoppgaver vil se ut og endres. Dette vil kunne vises ved at de føler på en usikkerhet rundt å få behovet for kompetanse fylt. Arbeidsgiver vil kunne hjelpe de ansatte gjennom denne fasen ved å sørge for medvirkning i utforming av arbeidsoppgaver og tilstrekkelig opplæring.

Tilhørighet bygger på individets behov for å føle seg emosjonelt tilknyttet andre på arbeidsplassen. For å fremme og opprettholde den autonome motivasjonen og individets velvære må individet føle at det er andre rundt en selv som en kan stole på (Einarsen et al., 2017, s. 94). Behovet for tilhørighet på arbeidsplassen påvirkes av de sosiale forholdene. Dette innebærer forholdet en har til sine kollegaer så vel som den relasjonen man har til sin leder. I forbindelse med ansattes reaksjoner på nedbemanningen illustrert i endringskurven, vil ivaretagelse av behovet for tilhørighet være viktig gjennom hele prosessen. Det kan tenkes at dette vil være spesielt viktig under handlingsfasen, hvor de ansatte vil rette fokuset mot fremtiden og ledelsen kan legge søkelys på å gjenopprette de sosiale forholdene på arbeidsplassen.

De tre basale behovene er gjensidig avhengige av hverandre for å bidra til autonom motivasjon hos ansatte, som illustrert i modell 3. Dersom ett av de ikke oppfylles vil dette kunne ha en negativ påvirkning på den totale autonome motivasjonen. På arbeidsplassen vil autonom motivasjon være ønskelig fra både individets og selskapets posisjon.



Figur 3: De tre basale behovene

Arbeidsgiver har *styringsrett* som handler om at vedkommende har rett til å gi forsvarlige og nødvendige retningslinjer som gjelder arbeidsforholdet. Dette innebærer rett til å organisere, lede, kontrollere og fordele arbeidet (Einarsen et al., 2017, s. 504). Ved en nedbemanning vil arbeidsgiver utøve denne retten, og behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet vil kunne utfordres som resultat av dette.

Utover styringsretten har arbeidsgiver også en omsorgsplikt overfor sine ansatte.

Omsorgsplikten innebærer at arbeidsgiver skal sørge for et fullt forsvarlig arbeidsmiljø og arbeidstaker skal vernes mot uheldige belastninger og helseskadelige konflikter (Egerdal, 2019, s. 414). En nedbemanningsprosess vil i mange tilfeller være en uheldig belastning for de ansatte, selv om den er nødvendig. For å unngå store påvirkninger på de ansattes behov for tilhørighet vil det være viktig for arbeidsgiveren å huske på omsorgsplikten og prøve å skåne de ansatte så langt som mulig.

Del 2: Relasjoner

De siste 40-årene har spørsmålet om hvordan en skal forstå relasjoner mellom ansatte og organisasjoner blitt mer og mer sentralt (Buch et al., 2016, s. 87). En måte å definere ledelse på er en “*spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd*” (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 416). Overordnet bør en leder motivere, lede og tilrettelegge for utvikling (Heggholmen, 2014, s. 35). Dette er spesielt viktig under en nedbemanning, og forutsetter en god relasjon mellom medarbeider og nærmeste leder. Studiet av ansattrelasjoner i en organisasjon omfatter flere forskningsfelt, blant annet leder-medarbeider-relasjon (LMR) og psykologiske kontrakter. Disse vil beskrives i denne delen av teorikapittelet.

2.5 Leder-medarbeider-relasjon (LMR)

Leder-medarbeider-relasjon-teorien (LMR) vektlegger spesifikt kvaliteten i relasjonen mellom nærmeste leder og den enkelte medarbeider (Buch et al., 2016, s. 100). Ledelse handler om å skape gode resultater sammen med andre, og en god relasjonskvalitet kan forhøye utfallet av resultatet som to mennesker har samarbeidet om å oppnå. I denne oppgaven skal LMR brukes til å belyse påvirkningen en nedbemanningsprosess kan ha på relasjoner i selskapet.

2.5.1 LMR: Høykvalitet- og lavkvalitet relasjoner

Graden av relasjonskvaliteten kan variere mellom lav og høy. *Lavkvalitetsrelasjoner* kjennetegnes av lite tillit, lite interaksjon og lav støtte. Medarbeideren gjør som han eller hun blir bedt om og relasjonen er basert på formelle forpliktelser, konkrete avtaler og rollefordeling der lederen har sin hierarkiske status i organisasjonen (Buch et al., 2016, s. 101; Furunes et al., 2015, s. 75). Her vil lite interaksjon og lav støtte være tungtveiende faktorer som gjør at prosessen kan oppleves som mindre god og det vil ta lengre tid for ansatte å bevege fra motstands- til mulighetsfasen (Egerdal, 2019, s. 560). I mulighetsfasen retter ansatte blikket fremover og orienterer seg rundt sine nye arbeidsoppgaver, og det er derfor viktig at nærmeste leder strekker seg utover de formelle forpliktelsene for å gjøre denne fasen konstruktiv. Relasjonen innebærer videre i stor grad økonomiske utvekslinger og ytre motivatorer.

Høykvalitetsrelasjoner kjennetegnes av oppmerksomhet og støtte fra lederen, høy tillit og større deltakelse i jobbeslutning (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 476). Her går relasjonene utenfor de formelle forpliktelsene og det som står i arbeidskontrakten. Målet for lederen er å øke medarbeidernes prestasjoner og motivasjon. I senere forskning har man undersøkt hva høy kvalitet i LMR betyr for organisasjonen og hovedfunnene er større engasjement, mer interessante arbeidsoppgaver og bedre arbeidsmoral (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 473). Leder burde fokusere på å ha høykvalitetsrelasjoner med medarbeiderne under en nedbemanningsprosess, for at prosessen skal oppleves som god. I motstandsfasen kan den ansatte kjenne på sinne, frustrasjon og sorg, og da vil det være spesielt viktig å ha en relasjon til sin leder som preges av støtte.

2.6 Psykologisk kontrakt

Psykologisk kontrakt er en betegnelse på de gjensidige forventninger og antakelser som finnes i relasjonen mellom to parter, gjerne arbeidstaker og en organisasjon (Buch et al., 2016, s. 263). Chris Argyris (1960) definerer psykologisk kontrakt som «*oppfattelsen av begge parter i et ansettelsesforhold, på organisasjons- og individuelt nivå, av forpliktelsene som forholdet impliserer*» (Guest, 1998, s. 674). Når ansattrelasjoner endres, vil det også få betydning for den psykologiske kontrakten. I det følgende vil det redegjøres for hvordan psykologiske kontrakter formes, hva de inneholder og konsekvenser ved kontraktsbrudd.

Den psykologiske kontrakten legger vekt på hvordan individuelle oppfatninger og forventninger mellom arbeidsgiver og arbeidstaker påvirker deres relasjon. For å unngå store eller negative reaksjoner i fornektelsesfasen er det essensielt at arbeidsgiver er bevisst og tilpasser seg til de forventninger og antakelser som finnes i kontrakten. Kontrakten utvikles basert på tidligere erfaringer, observasjoner, forventninger og uttalte eller uuttalte lovnader angående ansattforholdet (Rossesau (1989) i Buch et al., 2016, s. 263).

2.6.1 Transaksjonelle og relasjonelle kontrakter

Tradisjonelt sett deles den psykologiske kontrakten inn i to typer basert på innhold; transaksjonell og relasjonell (Rousseau 1990 i Sverdrup, 2016, s. 66). *Relasjonelle kontrakter* er dynamiske og utvikles gjennom sosial interaksjon. Rousseau (1993) beskriver den relasjonelle kontrakten som åpen, subjektiv, styrt av god tro og rettferdighet, og at en typisk

har motivasjon for å opprettholde forholdet over lang tid. Arbeidstakere som opplever relasjonelle kontrakter er villig til å utøve ekstrarolleatferd uavhengig av betaling, og er mer positivt innstilt til organisatoriske endringer (Rousseau & Parks, 1993, s. 12). Til kontrast inneholder den *transaksjonsbaserte kontrakten* et rent økonomisk bytteforhold, der arbeid byttes mot lønn og andre frynsegoder (Sverdrup, 2016, s. 66). Vilkårene i en transaksjonsbasert kontrakt er statisk, enkle å observere og typisk inngått over en begrenset tidsperiode (Rousseau & Parks, 1993, s. 11).

Når ansatte sies opp, vil arbeidsoppgavene deres stå ledig. *Ekstrarolleatferd* kan oppstå blant gjenværende ansatte dersom de frivillig og av eget ønske tar på seg jobbaktiviteter som strekker seg utenfor deres formelle stillingsbeskrivelse (Kaufman & Kaufman, 2015, s. 99). Ekstrarolleatferd er et tegn på at den ansatte har fått et eksternt fokus, orientert seg i den nye arbeidshverdagen, og på den måten kommet i handlingsfasen. I kjølvannet av en nedbemanningsprosess kan en slik atferd være avgjørende for selskapet. Det skilles typisk mellom ekstrarolleatferd rettet mot organisasjonen og mot individet (Kaufman & Kaufman, 2015, s. 99). En atferd som er rettet mot individet vil eksempelvis være å hjelpe andre med jobbrelaterte problemer og påse at de som har mistet sine nærmeste kolleger har det bra på arbeidsplassen. Ekstrarolleatferd rettet mot organisasjonen vil si at den ansatte er lojal overfor selskapet og viser interesse for selskapets omdømme.

2.6.2 Konsekvenser ved brudd og oppfyllelse av psykologiske kontrakter

Ved nedbemanning er det en betydelig risiko for psykologisk kontraktsbrudd. Brudd på den psykologiske kontrakten fører til nedgang i jobbtillfredshet, engasjement, tillit, ekstrarolleatferd og prestasjoner (Sverdrup, 2016, s. 66). Videre vil det kunne frembringe økt ønske om turnover hos den ansatte, trigge negativ atferd, og gi en langvarig motstandsfasen. Virkningene av kontraktsbrudd er alvorlige, langvarige og vanskelig å reparere (Gaard & Gogstad, 2016, s. 6). Det er krevende for arbeidsgiver å gjenopprette en psykologisk kontrakt og dens tillitsnivå etter eventuelt brudd. Som arbeidsgiver bør en kartlegge hvilke typer kontrakter som eksisterer blant de ansatte, opprettholde disse, og på den måten kunne lede de ansatte raskere fra motstand og over i mulighetsfasen.

Studier viser at det er sammenheng mellom hvordan mennesker reagerer ved kontraktsbrudd og hvilken type psykologisk kontrakt de opplever (Montes et al., 2008). I relasjonelle

kontraktsforhold vil den ansatte reagere med motstand ved underoppfyllelse, mens overoppfyllelse gir positive reaksjoner, styrker kontraktsforholdet og gjør at den ansatte fortere kan se nye muligheter og komme til handlingsfasen (Gaard & Gogstad, 2016, s. 6). Oppfyllelse av en kontrakt gir ikke positive resultater i samme grad som et brudd fører til negative. Økning i brudd over tid har kraftigere effekt enn oppfyllelse over tid.

3.0 Metodisk rammeverk

Metode viser til de «konkrete fremgangsmåtene for opplegg og gjennomføring av spesifikke vitenskapelige studier» (Grønmo, 2016, s. 43). I dette kapittelet vil det redegjøres for metodisk opplegg og fremgangsmåte som er benyttet for å besvare problemstillingen. I det følgende vil vi presentere valg av forskningstilnærming, design, datainnsamling og utvalg. Avslutningsvis vil vi evaluere sterke og svake sider ved valgt forskningsopplegg knyttet til reliabilitet og validitet samt etisk- og juridisk ansvar.

3.1 Forskningstilnærming

Valg av forskningstilnærming baserer seg på studiens karakter og hvor mye teori som eksisterer om temaet. En skiller mellom deduktiv og induktiv tilnærming (Grønmo, 2016, s. 51). I oppgaven benyttes en deduktiv tilnærming da det tas utgangspunkt i teori. Oppgaven anvender eksisterende teori innen motivasjon og relasjoner for å belyse empiriske funn. På denne måten kan de eksisterende teoriene testes mot deres faktiske relevans.

3.2 Forskningsdesign

Formålet med å utarbeide et forskningsdesign er å ha en plan for hvordan man ønsker å innhente empirisk materiale for å belyse problemstillingen (Grønmo, 2016, s. 121). Valg av design baseres på hvor mye kunnskap en har på området, og ambisjoner en har med hensyn til å analysere og forklare sammenhenger. Det skilles hovedsakelig mellom tre ulike forskningsdesign: eksplorativt, deskriptivt og kausalt (Johannessen et al., 2016, s. 81). Studiens problemstilling er av beskrivende art, fremfor forklarende og forstående (Grønmo, 2016, s. 79), ettersom den tar sikte på å skildre hvordan motivasjon og relasjoner ble påvirket i sammenheng med en nedbemanningsprosess. Det eksisterer bred forskning og mye litteratur på temaområdet, og oppgaven vår vil derfor fungere som en videreutvikling av temaet. På bakgrunn av dette har vi valgt et deskriptivt design som tar utgangspunkt i eksisterende teorier, da dette er fruktbart for å belyse den beskrivende problemstillingen.

3.3 Valg av metode

I samfunnsvitenskapelig metode skilles det hovedsakelig mellom kvalitativ og kvantitativ metode. *Kvalitativ metode* viser til at en går i dybden for å forstå et fenomen, mens en *kvantitativ metode* fokuserer på å forklare et fenomen gjerne ved data som lar seg tallfeste (Johannessen et al., 2016, s. 93).

Metoden for denne oppgaven var i utgangspunktet tiltenkt å kombinere kvalitativ metode i form av dybdeintervjuer, med kvantitativ metode i form av spørreskjema som skulle sendes ut til ansatte. Denne *metodetrianguleringen* skulle benyttes for å styrke resultatene av studien, samtidig som det kunne ha styrke gyldigheten og påliteligheten i oppgaven (Grønmo, 2016, s. 147). Utsending av undersøkelse var klarert med HR-avdelingen, men da den skulle sendes ut ble det besluttet av toppledelsen at det ikke var ønskelig å rive opp i nedbemanningsprosessen hos alle de ansatte. Vi fikk dermed beskjed om at det ikke lenger var aktuelt med denne kvantitative undersøkelsen, og valgte derfor å utvide den kvalitative undersøkelsen til å inkludere ansatte fra det operative nivået.

En ren kvalitativ studie vil fortsatt være fruktbar for oppgaven da vi har valgt et deskriptivt design med fordypning i casestudiet. For å belyse problemstillingen ble det benyttet dybdeintervjuer med HR, avdelingsledere, tillitsvalgte og ansatte i fokusbedriften.

3.3.1 Forskningsstrategi

Innenfor kvalitativ metode finnes det en rekke ulike forskningsstrategier som kan benyttes. Vi har valgt casestudie for oppgaven da vi ønsker å gjøre en intensiv studie av en enkelt prosess hos en spesifikk aktør. Aktørens situasjon anses som unik og vitenskapelig interessant i seg selv, uten at den nødvendigvis betraktes som en del av et større univers (Grønmo, 2016, s. 105). Strategien benyttes for å avgrense oppmerksomheten mot å kun omhandle valgt case, og gi en detaljert beskrivelse av denne.

Aktøren i det aktuelle caset har gjennomført en omfattende nedbemanningsprosess. Vi vil i dette caset se på hvordan de ansattes motivasjon og relasjoner ble påvirket underveis og etter prosessen. Vi håper at studien vil være et interessant tilskudd til motivasjons- og relasjonsteori, og forskning på området. Det poengteres at funnene ikke nødvendigvis vil være representativ for alle virksomheter i bransjen, da vi kun ser på en spesifikk aktør. Våre

konklusjoner og sammenhenger kan likevel bidra til ny kunnskap til forskningsområdet, og på denne måten være nyttig for andre selskaper som skal gjennomgå nedbemanningsprosesser.

3.4 Datainnsamling

Datamaterialet i oppgaven består hovedsakelig av *primærdata* som ble hentet inn via dybdeintervjuer med utvalgte personer fra fokusbedriften. *Sekundærdata* ble benyttet for å supplere informasjon fra dybdeintervjuer. Sekundærdata ble hentet inn i form av en tidligere medarbeiderundersøkelse fra fokusbedriften. Resultater fra denne ble anvendt for å belyse og trekke slutninger om hvordan situasjonen var før nedbemanningen.

Systematikken i datainnsamlingen bygger på å skille mellom informasjon om de enkelte enhetene, og informasjon om relasjonene mellom enhetene (Grønmo, 2016, s. 121). Enhetene i studien er et utvalg av fokusbedriftens ansatte, tillitsvalgte og ledere, og innhentet informasjon i form av subjektene meninger gjennom intervjuer. Gjennom studien ble det undersøkt hvordan nedbemanningsprosesser påvirker de gjenværende ansattes motivasjon og relasjon til nærmeste leder.

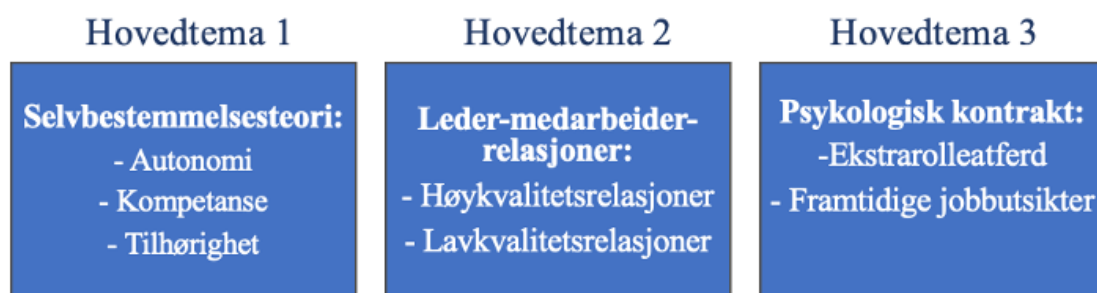
3.4.1 Innsamling av primærdata

Primærdata er data som samles inn for å svare på oppgavens analyseformål (Johannesen et al., 2016, s. 98). I denne bacheloroppgaven var kilden til primærdata dybdeintervjuer med ansatte fra fokusbedriften. For dybdeintervjuene ble det lagt til grunn en strategisk utvalgsmetode i form av *kvoteutvelging*, hvor det ble valgt et bestemt antall enheter innenfor ulike avdelinger i virksomheten. Slik oppnås det variasjon i erfaring, meninger, oppfatninger og perspektiver hos intervjusubjektene (Grønmo, 2016, s. 114).

Målet var å intervju 7-8 ansatte med forskjellige roller, ansvarsområder og erfaringer. Etter kartlegging av hvilke roller som kunne vært mest aktuelle for å belyse problemstillingen ble det avtalt intervju med 7 ansatte med lederroller og tillitsvalgtverv. Dette var for å opparbeide et mest mulig nyansert bilde, både fra ledelsens og ansattes perspektiv. Ettersom det ikke var aktuelt å gjennomføre den kvantitative undersøkelsen slik som planlagt, ble det intervjuet ytterligere to ansatte på operativt nivå som var spesielt berørt av nedbemanningsprosessen. Vi anså det som hensiktsmessig å ha flest subjekter fra region Oslo, ettersom det er her

nedbemanningsprosessen ble gjennomført. Årsaken til at vi også intervjuet subjekter fra Bergen, var for å undersøke hvorvidt korona har hatt større eller mindre effekt på motivasjon og relasjoner. Totalt ble det intervjuet 9 ansatte, med ulik ansiennitet, stillingsfunksjon og avdeling.

Dybdeintervjuene ble gjennomført som *semistrukturerte intervjuer*. Ved bruk av en delvis standardisering av spørsmålene i intervjuguiden (vedlegg 1) var det mulig å sammenligne svarene til subjektene. Samtidig ble det tillatt fleksibilitet i intervjuene for å tilpasse seg initiativ fra subjektet. Intervjuguiden bestod innledningsvis av spørsmål om bakgrunnsinformasjon og generelle spørsmål om motivasjon. Deretter baserte intervjuguiden seg på spørsmål sortert etter teorigrunnlag som vist i figur 4.



Figur 4: Hovedtema i intervjuguiden

For å ha mulighet til å innhente fruktbar informasjon fra intervjusubjekter og eventuell kritikk av prosessen, har vi vært påpasselig med å skrive oppgaven uten å utlevere hverken subjekter eller fokusbedrift. For å opprettholde subjektene eksterne anonymitet vil de betegnes med pseudonym som viser til stillingsfunksjon eller verv. I kombinasjon med at selskapet holdes anonymt anses dette som tilstrekkelig for å beskytte de ansatte i henhold til avtale med fokusbedriften. For å opprettholde de ansattes interne anonymitet, slik at de ikke kan kobles til utsagn og sitater av andre i

fokusbedriften har vi nøytralisert kjønn. Videre vil vi kunne vise til uttalelser ved «ansatte forteller» der det ansees som nødvendig. Tabell 1 viser en oversikt over subjektene og hvilke pseudonym som benyttes når vi omtaler dem gjennom oppgaven.

Intervjusubjekt	Rolle	Pseudonym
Subjekt 1	HR-direktør	HR-direktør
Subjekt 2	HR-sjef	HR-sjef
Subjekt 3	Avdelingsleder Oslo	Avdelingsleder Oslo
Subjekt 4	Avdelingsleder Bergen	Avdelingsleder Bergen
Subjekt 5	Tidligere tillitsvalgt Oslo	Tillitsvalgt 1
Subjekt 6	Tillitsvalgt Bergen	Tillitsvalgt 2
Subjekt 7	Tillitsvalgt Oslo	Tillitsvalgt 3
Subjekt 8	Ansatt operativt nivå Oslo	Ansatt 1
Subjekt 9	Ansatt operativt nivå Oslo	Ansatt 2

Tabell 1: Oversikt over intervjusubjekter og pseudonymer

3.4.2 Innsamling av sekundærdata

Foreliggende data, også kalt sekundærdata, er data utarbeidet av en ekstern partner for et annet analyseformål (Grønmo, 2016, s.149). I denne bacheloroppgaven er sekundærdataene utarbeidet av fokusbedriften selv og vi har fått tilgang til tidligere medarbeiderundersøkelser fra 2018 og 2019. Disse undersøkelsene inkluderer spørsmål og resultater med oversikt over antall som har svart på hvert alternativ. Medarbeiderundersøkelsen fra fokusbedriften blir gjennomført årlig med anonyme svar. På denne måten kan fokusbedriften sikre ærlige svar og god reliabilitet.

Dataene vi har mottatt fra de tidligere medarbeiderundersøkelsene benyttes gjennom analysen for å vise til endringer i de ansattes motivasjon og relasjoner. Sekundærdataene i kombinasjon med skildringer fra intervju med ansatte, vil brukes som et utgangspunkt for hvordan relasjoner og motivasjon var før prosessen.

3.5 Analyse av datamaterialet

For å sikre en klar oversikt over bacheloroppgavens datamateriale ble det gjort lydopptak av dybdeintervjuene og deretter ble dette transkribert ordrett. De transkriberte intervjuene ble gjennomgått og sortert med utgangspunkt i teorigrunnlaget. Funnene fra datamaterialet ble brukt som grunnlag for analysedelen av bacheloroppgaven, der vi analyserte data med utgangspunkt i teorikapittel. Gjennom analysedelen blir datamaterialet brukt som direkte og indirekte siteringer for å trekke frem funn og sammenhenger. Der det er relevant vil subjekter bli nevnt ved pseudonymer.

Analyse av den tidligere medarbeiderundersøkelsen fant sted tidlig i prosessen og bestod av å kartlegge motivasjonen før nedbemanningsprosessen. Formålet med bruken av undersøkelsen var å sammenligne tidligere resultater med våre resultater i lys av teorigrunnlaget.

3.6 Evaluering av metode

Det vil alltid foreligge fordeler og ulemper ved kvalitativ metode. I dette delkapittelet vil vi reflektere rundt kvaliteten på innhentet datamateriale i form av validitet og reliabilitet. Med

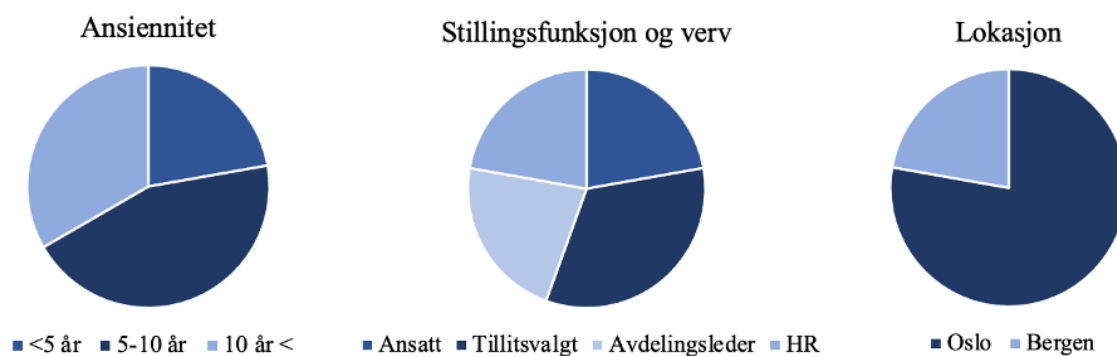
utgangspunkt i teori fra Grønmo (2016) ønsker vi å analysere hvorvidt resultatene kan anses som gyldig og pålitelige for oppgavens problemstilling.

3.6.1 Validitet

Validitet dreier seg om datamaterialets gyldighet for studien (Grønmo, 2016, s. 241). Grad av validitet dreier seg om undersøkelsesopplegget faktisk genererer datamateriale som måler og svarer på valgt problemstilling. En skiller typisk mellom intern og ekstern validitet (Grønmo, 2016, s. 254).

Ettersom nedbemanningsprosessen har foregått i en tid med sosial distansering og unntakstilstander, har vi vært påpasselig med å skille mellom konsekvenser på motivasjon og relasjon forårsaket av korona og nedbemanningsprosessen. Dette ble gjort ved å stille konkrete spørsmål relatert til nedbemanningsprosessen og oppfølgingsspørsmål for å avklare om tiltak eller endrede forhold skyldtes Covid-19 eller nedbemanningen. På denne måten sikres det at dataene som hentes inn er relevant, faktisk svarer på valgt problemstilling og dermed styrker oppgavens validitet.

Intern validitet dreier seg om hvorvidt undersøkelsen i seg selv er gjennomført på en tilfredsstillende måte (Grønmo, 2016, s. 254). For å sikre intern validitet har gruppen utarbeidet samtykkeskjema til subjektene om studiens formål, personvern, hva det innebærer å delta og anonymitetsforhold. I tillegg var det essensielt å påpeke at det var mulighet for å trekke seg når som helst i studiet, og at all informasjon ble behandlet konfidensielt. Dette var for å skape en trygghetsfølelse rundt dybdeintervjuene hvor subjektene kunne gi oppriktige og ærlige svar. Vi har også vært påpasselig med å formulere spørsmål på en enkel og ikke-ledende måte, slik at subjektet innehar forståelse som samsvarer med forholdene vi ønsker å belyse. Selv om det er benyttet kvoteutvelging av ønskede representanter på ulike nivå kan vi ikke være sikre på at innsamlet informasjon er representativt for alle de ansatte i selskapet. Det fremkommer av figur 5 at det er en jevn fordeling av ulike roller i intervjumaterialet, som omfatter HR, avdelingsledere, tillitsvalgte og ansatte. Dersom en har et skjevt utvalg, vil studiens interne validitet svekkes og resultatene kan gi et feil bilde av virkeligheten.



Figur 5: Fordeling av intervjusubjekter

Ekstern validitet handler om hvorvidt undersøkelsens resultater kan generaliseres til lignende situasjoner i samfunnet (Grønmo, 2016, s. 254). Studiens generaliserbarhet dreier seg om i hvilken grad forskeren lykkes i å etablere begreper, beskrivelser, forklaringer og fortolkninger som også er nyttige på andre områder enn det som studeres (Johannessen et al., 2016, s. 233). Ettersom oppgaven er en casestudie med utgangspunkt i én fokusbedrift og begrenset utvalg, vil den eksterne validiteten svekkes. Resultatene kan ikke overføres eller generaliseres for et helt univers. Den eksterne validiteten kunne vært noe styrket ved kombinasjon av kvantitativ og kvalitativ metode i form av å treffe en konklusjon som gjelder på generell basis for selskapet.

3.6.2 Reliabilitet

Reliabilitet refererer til datamaterialets pålitelighet og hvor nøyaktig undersøkelsen er. Dersom man utfører den samme undersøkelsen ved en annen innsamling, skal man kunne få identiske data til den opprinnelige innsamlingen (Grønmo, 2016, s. 240). I det følgende vil det undersøkes hvilke faktorer som kan ha styrket eller svekket reliabiliteten i studiens datamateriale.

Det er generelt mer utfordrende å sikre reliabilitet i kvalitative studier enn kvantitative (Johannessen et al., 2016, s. 231). En årsak til dette er at det er begrenset hvor mange personer som kan bli intervjuet. Samtidig vil en med kvalitativ metode oppnå høy grad av nøyaktighet i form av dybdeinformasjon. Svar fra subjektene vil dog være subjektive, og styrt av hvilken påvirkning nedbemanningsprosessen har hatt for deres egen stilling. En annen risikofaktor for datamaterialets reliabilitet er at et av medlemmene i bachelorgruppen har familiær relasjon til en i ledelsen i organisasjonen. Dette kan ha påvirket subjektene svar under intervju. Vi har

reduisert denne effekten ved at vedkommende ikke har vært til stede på alle intervjuer, og spesielt ikke med den spesifikke ansatte.

HR-avdelingen bistod i utvelgelsen av subjekter som kunne intervjues. Dette resulterte i at alle roller og nøkkelpersoner som ble ansett som relevante for oppgaven, ble intervjuet. Selskapets involvering i sammenheng med utvelgelse gjorde intervjuprosessen lettere gjennomførbar. Samtidig kan det ha svekket oppgavens reliabilitet, da det alltid vil være en viss sjans for at det foreligger en strategisk utvelgning av ansatte basert på HR-avdelingens interesser. Ut fra samtaler med HR-avdelingen, viser de tydelig et ønske om konstruktiv kritikk i forbindelse med oppgaven, og det ble derfor ansett som akseptabelt at HR bistod i utvelgelsen.

Et annet aspekt ved oppgavens reliabilitet er at en ikke kan si noe om hvordan oppfatninger og refleksjoner endrer seg over tid. Nedbemanningen foregikk relativt nylig og de ansatte er fortsatt farget av situasjonen. Dersom samme undersøkelsen blir gjennomført om noen år kan resultatene altså avvike fra våre funn.

3.7 Etisk og juridisk ansvar

Forskningsprosjektet gjennomføres under etiske og juridiske lover og retningslinjer. Enhver handling som gjøres i forbindelse med forskningen, må derfor være i tråd med gjeldende juridisk rammeverk. Ettersom selskap og enkeltansatte skal holdes anonyme er det viktig å ta hensyn til etiske prinsipper ved oppbevaring og forvaltning av datamaterialet. I denne sammenheng er det viktig å være bevisst på hvilke data og opplysninger som anses som sensitive persondata, og hvordan disse skal behandles i tråd med personvernloven.

Behandlingsansvarlig institusjon er Høgskulen på Vestlandet som benytter Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) som personvernombud for forskning. I forkant av studiet hadde vi meldeplikt til NSD, som har gitt godkjennelse til å gjennomføre prosjektet og samle inn nødvendige personopplysninger (vedlegg 2). Studiet er gjennomført i tråd med NSD sine retningslinjer og anbefalinger. For å ivareta subjektens interesser har vi utarbeidet samtykkeskjema og informasjonsskriv om hva det innebærer å delta i forskningsprosjektet og deres rettigheter (vedlegg 3).

Et krav for å få godkjenning hos NSD er å oppgi hvilke type personopplysninger og data som skal innhentes. I intervjuguiden har vi unngått å innhente personopplysninger som ikke er relevant for studiets formål. For å muliggjøre transkribering av dybdeintervju og sikre korrekt sitering av subjekter ønsket vi å ta lydopptak. All data, inkludert opptakene vil bli slettet ved prosjektets slutt. Samtykke til å ta lydopptak ble hentet inn skriftlig i form av subjektens bekreftelse til intervju, og muntlig i starten av selve intervjuet. Alle subjekter fikk også muntlig og skriftlig informasjon om hva de kunne gjøre for å trekke seg fra studiet, få tilgang til deres bidrag eller slettet sine opplysninger.

4.0 Analyse

Innledningsvis i analysekapittelet følger en casebeskrivelse med informasjon om organisasjonen, nedbemanningsprosessen og dens rammebetingelser. Videre vil funn og resultater fra de kvalitative intervjuene bli analysert og diskutert opp mot teorikapittelet. Formålet med analysen er å finne ut hvorvidt motivasjonen og relasjoner hos selskapets gjenværende ansatte har blitt påvirket underveis og etter nedbemanningsprosessen. Det vil undersøkes om det er gjort noen spesielle tiltak for å hindre negativ påvirkning på gjenværende ansattes motivasjon og relasjoner, skjønt hvordan tiltakene har fungert i praksis. Analysen i sin helhet skal bidra til å besvare oppgavens problemstilling:

«Hvordan påvirker nedbemanningsprosesser de gjenværende ansattes motivasjon, og relasjon til nærmeste leder og organisasjonen?»

4.1 Casebeskrivelse

Formålet med denne casebeskrivelsen er å gi leseren en oversikt over selskapet som studeres og nedbemanningsprosessen som er gjennomført. Det vil redegjøres for rammebetingelser for selve prosessen i form av markedssvikt, Covid-19 og Arbeidsmiljøloven (AML).

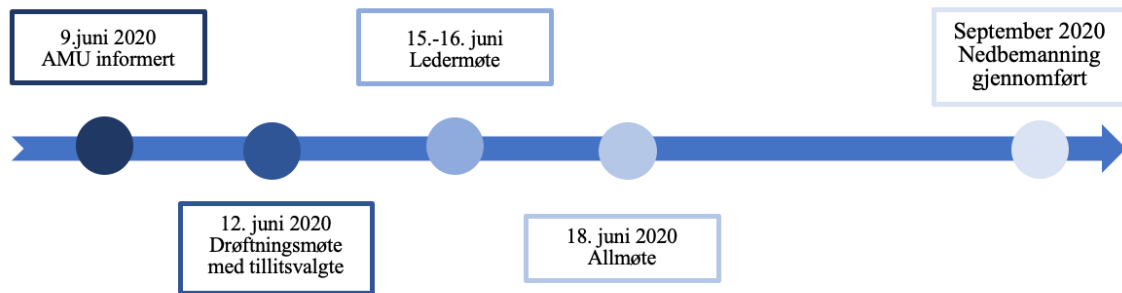
4.1.1 Selskapet

Fokusbedriften vi har valgt å studere er et av Nordens ledende boligutviklingsselskap med lang erfaring i bransjen. Som entreprenør utvikler selskapet nybygg og boliger hovedsakelig i store byområder og universitetsbyer. I Norge er det ansatt ca. 390 i bedriften, mens samlet sett i Norden er det nærmere 2600 (HR-sjef, intervju, 23. mars 2021). Selskapet har stort sett hatt god lønnsomhet, og har kun vært gjennom én nedbemanning tidligere.

4.1.2 Nedbemanningsprosessen

Nedbemanning er en inngripen der antall medarbeidere tilpasses en kostnadsramme eller omlegging av selskapets produksjon, og det innebærer som oftest oppsigelser (Egerdal, 2019, s. 552). I første kvartal av 2020 opplevde fokusbedriften synkende salg over en periode og fullstendig bråstopp i én region. For å kutte egne kostnader har selskapet over en periode innført kutt i reiser, kurs, sosiale arrangementer og mer, samt kuttet i

administrasjonskostnader. For å øke inntekter da koronakrisen inntraff ble det innført digitale visninger, -kjøpstilbud, -kjøpekontrakt og -innredningsverktøy slik at kundeopplevelsen med bedriften kunne opprettholdes digitalt. Selv med disse tiltakene var omsetningen for lav til at det var forsvarlig å holde på den mengden ansatte som de hadde med tanke på langsiktig lønnsomhet. Dermed ble det klart i starten av juni 2020 at bedriften ble nødt til å nedbemanne med 41 årsverk, ca. 10% av de ansatte i Norge.



Figur 6: Tidslinje for nedbemanningsprosessen

Fra figuren ovenfor fremgår en tidslinje som gir oversikt over nedbemanningsprosessen. I forbindelse med prosessen ble det holdt drøftingsmøte med tillitsvalgte, møte med Arbeidsmiljøutvalget 9. juni og det ble utarbeidet utvalgskriterier for nedbemanningen. Kompetanse ble det mest tungtveiende utvalgskriteriet. Dette innebar den formelle kompetansen så vel som funksjon, anvendelighet og egnethet. Kriteriet var viktig for å beholde nødvendig kompetanse til å utvikle selskapet etter nedbemanningsprosessen. Videre ble ansiennitet, sosiale hensyn, alderssammensetning og likestilling vektlagt som kriterier for utvelgelse ved nedbemanningen.

Den 18. juni ble det holdt et allmøte der ansatte ble informert om beslutningene og om videre planer for nedbemanningsprosessen. For å gjøre nedbemanningen minst mulig inngripende ble det besluttet tiltak for å kunne si opp så få som mulig. Det ble innført stopp i erstatningsrekruttering etter ansatte som valgte å slutte, gjennomført omplasseringer og det ble lagt til rette for naturlig avgang og frivillige sluttpakkeavtaler. På denne måten kunne fokusbedriften begrense antall oppsigelser.

Noen avdelinger og regioner fikk tidlig beskjed om at de ikke ville berøres av nedbemanningen, dette gjaldt blant annet region Bergen. Det ble derimot tidlig klart at region

Oslo skulle gjennom nedbemanning og da spesielt i støttefunksjoner og avdelingen for salg og marked. Gjennom sommeren ble det gjennomført kompetansekartlegging av de aktuelle ansatte, slik at ledelsen i september kunne ta en nøye avveid beslutning for hvem som måtte sies opp. For å ytterligere begrense antall oppsigelser ble det besluttet at gjenværende ansatte på avdelingen skulle ned i lønn. I september ble nedbemanningsprosessen avsluttet.

4.1.3 Rammebetingelser

Nedbemanningen i selskapet var et resultat av flere faktorer. I starten av 2020 sank oljeprisene, kronen var svak og selskapet hadde en arbeidsstokk som var rigget for en produksjon og omsetning tilsvarende et vesentlig høyere nivå. Usikkerhet rundt nye prosjekter, i kombinasjon med korona og avventende boligmarked, førte til markedssvikt. Da de faste kostnadene forbundet med driften av selskapet ble for høye i forhold til inntekten de klarte å generere, så ledelsen seg nødt til oppsigelser.

Korona har siden mars 2020 ført til de mest inngripende tiltakene som norsk befolkning har opplevd i fredstid (Kalajdzic & Solberg, 2020). Det påpekes at pandemien i seg selv kan ha forårsaket ekstra usikkerhet og endring i motivasjon hos de ansatte. I tillegg har relasjonen mellom medarbeider og leder så vel som organisasjonen, blitt påvirket i den grad at dialog foregår digitalt og en har ikke vært fysisk til stede på arbeidsplassen i etterkant av nedbemanningen.

Arbeidsmiljøloven legger formelle rammebetingelser for hvordan en omstillingsprosess skal foregå. Brudd på loven kan gi negative ringvirkninger og potensielt svekke forholdet til arbeidsgiver og ansattes motivasjon. Arbeidsmiljøloven (AML) brukes i oppgaven for å drøfte hvorvidt de generelle kravene til ivaretagelse av gjenværende ansatte under en omstillingsprosess er tilfredsstillende.

DEL 1: Motivasjon



Figur 7: Hovedtema 1 - Motivasjon

I denne delen av analysen vil vi med bakgrunn i valgt motivasjonsteori trekke frem funn som kan belyse hvordan nedbemanningsprosessen har påvirket de gjenværende ansattes motivasjon, i lys av endringskurven. Analysen vil basere seg på intervjuguidens innledende spørsmål om motivasjon, og hovedtema 1: selvbestemmelsesteorien.

4.2 Indre og ytre motivasjon

Vanligvis deles motivasjon inn i to typer; indre og ytre motivasjon. Ut fra den tidligere gjennomførte medarbeiderundersøkelsen var de ansatte i selskapet i utgangspunktet godt motivert før nedbemanningsprosessen (Undersøkelse, 2019). Figur 8 illustrerer at de aller fleste var enig eller veldig enig i at de blir motivert i jobben sin.



Figur 8: Medarbeiderundersøkelse 1

I den innledende fasen av hvert intervju ble subjektene spurt om hva de opplever generelt sett motiverer de ansatte i organisasjonen. Resultatene tyder på at ledelsen og medarbeiderne har en samsvarende oppfatning av at indre faktorer ligger bak den generelle motivasjonen i selskapet. Ansatte blir motivert av å være involvert i prosesser og avgjørelser, få anerkjennelse og bli verdsatt for kompetansen sin. De motiveres også av et godt arbeidsmiljø hvor det er sterkt samhold og godt samarbeid. Spesielt én ansatt la vekt på dette:

«Folk er så positive og så imøtekommende. Det er egentlig et veldig godt arbeidsmiljø, og jeg tror at et godt arbeidsmiljø er det som motiverer mange til å være

i bedriften. De slutter, og de kommer tilbake nettopp fordi de savner det gode kollegiale samholdet og mange dyktige kolleger» (Ansatt 1, intervju, 12. april 2021).

Intervjusubjektene ble spurt om hvordan de tenker at nedbemanningsprosessen kan ha påvirket motivasjonen. Motivasjonen i region Bergen og noen avdelinger i Oslo synes å være den samme. Både en tillitsvalgt og en avdelingsleder sa at motivasjonen var uendret hos de ansatte i avdelingene de tilhørte. De begrunnet dette med at de ikke hadde vært berørt av nedbemanningsprosessen.

Mye tyder på at motivasjonen i berørte avdelingen har blitt påvirket. Flere ansatte gikk i sammenheng med nedbemanningsprosessen betydelig ned i lønn. Ifølge tillitsvalgte var flere av de ansatte misfornøyd med avgjørelsen og forsøkte å forhandle på lønn, noe som ikke ga resultater. Dette kan ha ført til sterkere reaksjoner i motstandsfasen. Ansatte har også reagert på begrensninger i føring av overtidstimer under prosessen. Selskapet har i utgangspunktet en praksis hvor ansatte ikke får overtidsbetaling, men at man kan bruke fleksitid eller avspasering. Salgsavdelingen måtte i utgangspunktet jobbe mye overtid i sammenheng med korona, da blant annet visninger måtte gjøres individuelt eller digitalt. Det er uklart hvem det er som har informert de ansatte om at de ikke skulle føre overtidstimer, og dermed ikke få fleksitid eller avspasering. HR-direktøren informerte om at de prøvde å redusere overtidsbruken under prosessen, men da de fikk henvendelser fra ansatte sa HR at de skulle føre alle timene. Ansatte informerte om at redusert lønn og manglende føring på overtid førte til redusert motivasjon.

«Vi ble egentlig møtt med en forventning om å delta på en dugnad i forbindelse med korona for det er vi som sto for inntektene til selskapet. Så vi måtte ut og jobbe ekstremt mye egentlig, i tillegg fikk vi da vite at en eller to av oss måtte gå og resten skulle ned i lønn. Så det var ikke noe voldsom motivasjon i det» (Ansatt 2, intervju, 12. april 2021).

Sitatet eksemplifiserer hvordan den ansattes motivasjon har blitt svekket med bakgrunn i ytre faktorer. Avdelinger som har blitt påvirket av prosessen har opplevd svekket motivasjon som resultat av reduksjon i inntekt eller mulighet til å føre overtidstimer. I utgangspunktet vil man da se på dette som en reduksjon i den ytre motivasjonen, men det vil også kunne ha en effekt på den indre. Lønn og overtidsføring kan sees på som den fysiske verdsettelsen av arbeidet og

dermed ha en symbolsk betydning for den ansatte. Den indre motivasjonen kan svekkes av en reduksjon av inntekt eller mulighet til å føre overtidstimer, da ansatte føler seg mindre verdsatt og anerkjent for sin arbeidsinnsats. Ansatte berørte avdelingers motivasjon er således svekket grunnet reduksjon i ytre faktorer, noe som kan påvirke indre motivasjon. Vi vil videre undersøke hvorvidt det foreligger andre forhold ved nedbemanningsprosessen som også har påvirket ansattes motivasjon.

4.3 Ansattes muligheter for selvbestemmelse

I det følgende vil vi se på de ansattes mulighet for selvbestemmelse i arbeidshverdagen. De tre basale behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet spiller sammen i påvirkning av de ansattes autonome motivasjon. Ved en nedbemanningsprosess vil det være gunstig for organisasjonen å opprettholde den autonome motivasjonen hos de ansatte for å gjøre prosessen enklest mulig for de ansatte og selskapet. Paragraf 4-2 (3) i Arbeidsmiljøloven slår fast kravene for informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling for ansatte under en omstillingsprosess som berører den ansattes jobbsituasjon. Disse tre kravene vil ha lagt føringer for gjennomføring av nedbemanningsprosessen og bygger opp under selvbestemmelsesteoriens tre basale behov. Ved å benytte endringskurven skal vi kartlegge hvilke behov som bør vektlegges til forskjellige tidspunkt i en nedbemanningsprosess ut fra hvor i endringskurven den ansatte befinner seg.

4.3.1 Autonomi

Behovet for autonomi kan fylles gjennom de ansattes muligheter for selvbestemmelse og medvirkning. Arbeidsmiljølovens krav til informasjon og medvirkning understreker betydningen av ansattes behov for autonomi gjennom en nedbemanningsprosess. Ansattes følelse av autonomi kan bli svekket når ledelsen utøver sin styringsrett i nedbemanningsprosesser. Gjennom intervjuer med de ansatte fremkom det at behovet for autonomi var mest fremtredende i motstandsfasen. Her hadde de ansatte akseptert at endringen skjedde, men viste motstand da de opplevde den som et angrep på deres autonomi.

Ansattes mulighet til å medvirke i egen arbeidshverdag kan være en stor del av behovet for autonomi og den daglige arbeidsmotivasjonen. Dette vil spesielt kunne være viktig gjennom en nedbemanning, da en slik prosess generelt sett reduserer autonomi. Intervju med ansatte så

vel som den tidligere medarbeiderundersøkelsen har vist at ansatte normalt sett har gode muligheter til å påvirke sin egen arbeidshverdag (Undersøkelse, 2019), vist i figuren under.



Figur 9: Medarbeiderundersøkelse 2

Ansatte har krav til medvirkning i nedbemanningsprosesser, og ledelsen hadde derfor kommunikasjon med tillitsvalgte og ansattrepresentanter tidlig i prosessen. HR-sjef fortalte at tillitsvalgte har vært involvert i forbindelse med utarbeidelse av utvalgsriterier. En tillitsvalgt informerte også om at de fikk vite om fremgangsmåten før det ble offentliggjort for øvrige ansatte:

«Vi [tillitsvalgte] fikk jo informasjon om hvordan fremgangen er før de andre. Det gjorde vi, men ikke hvem. Men det skal vi ikke vite heller. Men hvordan ting skulle skje, det fikk vi vite av HR-direktør» (Tillitsvalgt 1, intervju, 23. mars 2021).

18 juni ble de ansatte informert om at det var nødvendig å gjennomføre en nedbemanningsprosess. Avdelingen for salg og marked i Oslo fikk kort tid etter beskjed om at de kom til å være direkte påvirket av nedbemanningen, men de fikk ikke vite hvem som skulle sies opp før september. Det å vente hele sommeren og vite at noen andre skal ta en stor beslutning som har betydning for ens liv, kan være en belastning på ansattes autonomi. Følelsen av å ikke ha kontroll over egen arbeidssituasjon kan ha hatt en stor påvirkning på de ansattes motivasjon.

Et annet aspekt som kan utfordre ansattes autonomi er at ledelsen benyttet seg av styringsretten da de gjennomførte nedbemanningsprosessen, ved å si opp ansatte eller endre på arbeidsoppgaver. De oppga å ha gjennomført flere møter med de ansatte, men ansatte opplevde at de ikke har hatt mulighet til å medvirke i prosessen. Dette har ifølge en tillitsvalgt i Oslo svekket de ansattes følelse av autonomi og kontroll over egen arbeidshverdag. Vedkommende informerte i intervju om at «... folk gidder ikke ta kampen. Vi har blitt tråkket på» (Tillitsvalgt 3, intervju, 24. mars 2021). Tapet av autonomi oppfattes som demotiverende for de ansatte.

Under nedbemanningsprosessen ble det foretatt endringer i enkelte av de ansattes oppgaver og ansvarsområder. Enkelte fikk fjernet oppgaver fra sin stillingsbeskrivelse, mens andre fikk ekstra oppgaver som et resultat av nedbemanningen og en følgende omstrukturering. Eksempelvis ble det foretatt en analyse av tidsbruk i salgsavdelingen i Oslo like før nedbemanningen begynte. Her kom det frem at 30% av tiden til selgerne gikk med til kjøpere som allerede hadde signert kontrakter. Det ble da foretatt endringer i selgerens arbeidsoppgaver slik at de ikke skulle være i kontakt med signerte kunder. Et intervjusubjekt viste til hvordan noen opplevde at det å kommunisere med kunder var veldig hyggelig, og at å miste denne oppgaven ble oppfattet som at de fikk mindre fri vilje og autonomi.

Dersom en ansatt føler at deres mulighet til medvirkning i egen situasjon i stor grad begrenses kan det utløse negative reaksjoner. En tillitsvalgt som opplevde å få oppgavene sine endret og dermed endret status i selskapet viste tydelig til denne typen negativ reaksjon. Gjennom intervju kom det frem at den tillitsvalgte hadde en svekket tillit til ledelsen og selskapets intensjoner. Vedkommende fortalte om samtalen da hennes nye arbeidsoppgaver ble presentert, hvor ledelsen sa «*vi har liksom funnet ut at du hører plutselig til [avdeling]*» (...), og da spurte jeg helt spesifikt *'ønsker dere at jeg fortsetter å jobbe i [bedriften]?'*» (Tillitsvalgt 3, intervju, 24. mars 2021). En negativ innvirkning på den ansattes autonome motivasjon kan her stamme fra følelsen av mindre opplevd autonomi.

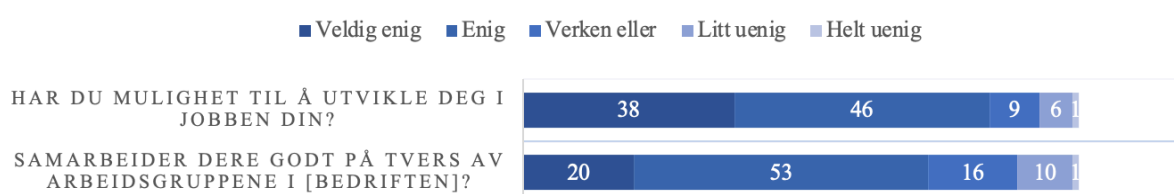
En avdeling i Oslo fikk beskjed om at de var spesielt berørt av nedbemanningen. En ansatt kunne velge mellom de to alternativene; å gå ned i lønn eller bytte region. Den ansatte skal i denne sammenhengen ha spurt om mulighetene for å inngå en sluttpakke, men dette kunne ikke vurderes før de to alternativene eventuelt var avslått. Situasjonen viste hvordan vedkommende hadde mulighet til å ta et valg om egen fremtid, men var uheldig med tanke på at den ansatte måtte kaste sine forhandlingskort for å kunne be om sluttpakke. Valget som ble presentert ble dermed ikke opplevd som en reell mulighet til medvirkning.

Eksempelene ovenfor viser hvordan nedbemanningsprosessen har påvirket de ansattes autonomi og foregikk mens de ansatte befant seg i motstandsfasen. I denne fasen kan ansatte bli sinte, frustrerte, uvillige til å delta samt kritiske til nedbemanningen. Det kommer frem av

eksemplene at de ansatte følte å ha mistet noe autonomi over egen arbeidssituasjon og reagerer i tråd med motstandsfasen.

4.3.2 Kompetanse

Når ansatte får endrede arbeidsoppgaver, kan det oppstå økt behov for kompetanse. Behovet for kompetanse kan fylles ved at de ansatte får mulighet til å benytte seg av sin kunnskap, kreativitet og samarbeid for å utvikle seg selv og skape resultater for selskapet. Den tidligere medarbeiderundersøkelsen, figur 10, viser at det har vært et eksisterende godt samarbeid og muligheter for utvikling (Undersøkelse, 2019).



Figur 10: Medarbeiderundersøkelse 3

Gjennom intervjuer har ansatte fortalt om hvordan deres kompetanse ble ivaretatt gjennom og i etterkant av nedbemanningsprosessen. Arbeidsmiljølovens krav om kompetanse viser til viktigheten av at ansatte besitter tilstrekkelig kompetanse, både for sin egen del så vel som organisasjonens. Når ansatte har godtatt at endringen skjer, og beveget seg over i mulighetsfasen, kan de bli urolige og usikre på hvordan deres arbeidsoppgaver vil se ut og endres. I denne fasen vil det være viktig at ledelsen jobber for å fylle de ansattes behov for kompetanse for å dempe usikkerheten.

«Det er noen som har fått helt endret stillingsinnhold, eller ganske mye endret og som kanskje opplever at de ikke har kompetanse og føler at de har mindre styring» (HR-direktør, intervju, 24. mars 2021). I sammenheng med nedbemanningsprosessen har Arbeidsmiljølovens krav om kompetanseutvikling kommet frem ved at noen ansatte har fått nye oppgaver eller stillinger. Ved en endring av stillingsinnhold kan den ansatte oppleve å ikke prestere i sine nye arbeidsoppgaver dersom de ligger utenfor deres generelle kompetanseområde. Arbeidsgiver må derfor tilrettelegge for nødvendig kompetanseutvikling for at den ansatte skal innrette seg i sin nye jobbsituasjon, noe som er spesielt viktig når ansatte skal over i handlingsfasen.

Gjennom intervjuer kom det frem at ansatte med nye oppgaver har fått opplæring ved behov, men de fleste har ikke hatt behov for dette. I selskapet er det et overordnet fokus på LEAN, noe som gjenspeiles i at det benyttes standardiserte prosesser for løsning av de fleste oppgaver. Det er tenkelig at dette systemet kan ha gjort overgangen enklere for de ansatte som ikke har hatt mer opplæring. Gjennom dette kan organisasjonen ha unngått eller redusert en negativ påvirkning på de ansattes motivasjon i forbindelse med behovet for kompetanse. Dette tiltaket kan ha hjulpet de ansatte videre fra mulighetsfasen og over i handlingsfasen.

Gjennom nedbemanningsprosessen, i kombinasjon med økt digitalisering på grunn av korona, har det blitt et større fokus på kompetansemobilitet i selskapet. HR-sjefen fortalte at «*Det var veldig lett å plassere en fra Oslo i Tønsberg for eksempel, eller at en i fra Trondheim kan sitte og styre et prosjekt i Tønsberg på Teams*». Dette kan ha ført til en økt kommunikasjon og kunnskapsdeling på tvers av avdelinger og regioner. På denne måten kan selskapet stimulere til en økt læring hos de ansatte, som kan hjelpe med å fylle behovet for kompetanse. Dette vil samtidig generere gunstige resultater for selskapet.

I mulighetsfasen er de ansatte avhengige av veiledning og kommunikasjon for å redusere usikkerhet rundt arbeidsoppgaver og arbeidshverdagen. Under en nedbemanning er de ansattes behov for kompetanse utsatt grunnet endringer i oppgaver og stilling. Dette kan ha en stor påvirkning på motivasjonen om ikke det gis tilstrekkelig opplæring og oppfølging. Opplæringen som ble gjennomført der det var nødvendig, sammen med et økt fokus på kompetansemobilitet, kan ha gjort det lettere for de ansatte å rette fokus mot fremtiden og bevege seg over til handlingsfasen. Til tross for tilfredsstilt behov for kompetanse kan handlingsfasen og tiden etter en nedbemanningsprosess være utfordrende. Det er derfor hensiktsmessig å undersøke hvilken effekt prosessen kan ha hatt på de sosiale forholdene på arbeidsplassen.

4.3.3 Tilhørighet

Ansatte er avhengige av å føle seg emosjonelt tilknyttet andre på arbeidsplassen for å fylle behovet for tilhørighet, og dårlig ledelse og lite trygghet kan være utslagsgivende for dårlige sosiale forhold og på arbeidsplassen. Før nedbemanningsprosessen viste de ansatte til en

tilhørighet og stolthet ved å jobbe i organisasjonen. Den tidligere medarbeiderundersøkelsen, figur 11, illustrerer situasjonen fra før nedbemanningen (Undersøkelse, 2019).



Figur 11: Medarbeiderundersøkelse 4

Informasjon og kommunikasjon kan ha en stor påvirkning på hvordan ansatte føler seg involvert i en nedbemanning og derav hvordan de opplever tilhørighet i prosessen. Det var ulike oppfatninger på hvordan informasjonsflyten var gjennom nedbemanningsprosessen. Flere avdelingsledere fortalte at de holdt hyppige møter og én til én samtaler i forbindelse med prosessen, og de opplevde at både skriftlig og muntlig kommunikasjon var god. Dette antyder at Arbeidsmiljølovens krav om informasjon er utøvd fra ledelsens side. Andre ansatte mente at det ikke ble gitt tilstrekkelig informasjon. Etter allmøtet 18. juni måtte ansatte i Oslo vente til over sommeren før de fikk vite hvem som kom til å bli sagt opp. Det kom frem fra ansatte at de følte de gikk lenge uten informasjon, noe som kan ha ført til at berørte ansatte befant seg i motstandsfasen over en lengre periode. Uten tilstrekkelig informasjon og endelig avklaring på nedbemanningsprosessen, får ikke ansatte mulighet til å bearbeide hva endringen betyr for dem som individ. Det førte også til at de bar med seg uro og usikkerhet for fremtiden.

En nedbemanningsprosess er en belastning i seg selv og kan ha en uheldig effekt på de sosiale forholdene på arbeidsplassen. Omsorgsplikten handler om at arbeidsgiver skal sørge for et fullt forsvarlig arbeidsmiljø og arbeidstaker skal vernes mot uheldige belastninger og helseskadelige konflikter. Det er ikke gjort noen funn som tyder på at selskapet ikke har opprettholdt omsorgsplikten for sine ansatte. Det eneste punktet som kan diskuteres er verving av arbeidstakere mot uheldige belastninger. Bedriften kunne ikke unngått den uheldige belastningen av nedbemanningen da bedriften så seg nødt til å gjennomføre omstillingen. På den andre siden kan en drøfte hvorvidt selskapet kunne gjort mer for å dempe effektene av prosessen. Eksempelvis ble motstandsfasen langtekkelig og belastende da de ansatte i Oslo gikk lenge uten å vite hvem som skulle sies opp.

Noen ansatte mente at det ikke ble gitt tilstrekkelig informasjon, spesielt i sammenheng med avklaring av hvem som kom til å bli oppsagt. Det kom frem fra ansatte som ble direkte berørt at de følte de gikk lenge uten informasjon, noe som kan ha ført til at berørte ansatte befant seg i motstandsfasen over en lengre periode. Uten tilstrekkelig informasjon og endelig avklaring på nedbemanningsprosessen, får ikke ansatte mulighet til å bearbeide hva endringen betyr for dem som individ. Det førte også til at de bar med seg uro og usikkerhet for fremtiden, som kan ha gjort handlingsfasen vanskeligere.

«Jeg tror det er en dårlig idé å starte en skremsel ... en frykt blant alle ansatte når man kan unngå det ved å ivareta de få man kanskje helst skulle se gikk ut, det er bare å gjøre de fornøyd og slippe de ut døren, i stedet for at alle skal føle usikkerhet og bli misfornøyd og illojale. Så jeg tror strategien var helt feil» (Ansatt 2, intervju, 12. april 2021).

Salgsavdelingen i Oslo fikk vite før sommeren at alle skulle ned i lønn og at 1-2 av de ansatte skulle nedbemannes. De fikk ikke vite hvor mye eller hvem det gjaldt før etter sommeren. I denne perioden drev ledelsen kompetansekartlegging og arbeid for utvelgelse, men dette ble opplevd som en langtekkelig og stressende prosess for de ansatte. Ventetiden har resultert i en svekkelse av tilliten og forholdet til ledelsen i selskapet hos flere ansatte. Følgelig kan dette gi en negativ virkning på de ansattes behov for tilhørighet på arbeidsplassen og videre gå utover den autonome motivasjonen.

Gode sosiale forhold på arbeidsplassen vil være spesielt fordelaktig i handlingsfasen, for å løse konflikter og uenigheter, og skape et godt grunnlag for den nye arbeidshverdagen. I Oslo opplevde ledelsen å ikke kunne hjelpe de ansatte gjennom prosessen slik de hadde ønsket. Andre ledere forteller at nedbemanningsprosessen har vært veldig sår, og at det er mange som fortsatt synes at den er vond.

«Vi hadde en nedbemanning og plutselig skulle vi sitte alle hver for seg, det å fange opp hvem er det som sliter og hvem er det som kanskje trenger litt ekstra støtte, det blir vanskeligere via teams enn det er når vi møter de i kantina eller på jobben» (Avdelingsleder Oslo).

Som det fremgår av sitatet kan tilhørigheten de ansatte opplever på jobb i stor grad bli påvirket når det foretas en nedbemanningsprosess. Andre ansatte viste til dårlig samvittighet og vonde følelser forbundet med å miste gode kollegaer. Når de sosiale forholdene berøres i en så stor grad, vil dette kunne slå hardt ut på de ansattes motivasjon.

Koronapandemien har vist seg å by på interessante funn selv om vi ikke gikk inn for å undersøke endringer i motivasjon på grunn av den. På den ene siden kan pandemien ha dempet den negative effekten på de sosiale forholdene i etterkant og underveis i prosessen. Dette synes ved at det har vært mindre «sladder» på kontoret. Intervjusubjektene nevnte at det ikke var mulighet for «småsnakk» ved kaffemaskinen, eller i gangene. Pandemien førte på den andre siden også til store konsekvenser på de sosiale forholdene utover det prosessen alene kunne forårsaket.

Et fokus på å opprettholde de ansattes behov for tilhørighet vil være viktig gjennom alle fasene i endringskurven. I fornektelse- og motstandsfasen var tilhørighet og trygghet viktig for å hjelpe de ansatte forbi det innledende sjokket. I denne perioden satt flere ansatte på hjemmekontor, noe som kan ha dempet effekten av sjokket og oppbygging av motstand på arbeidsplassen. På den andre siden kan mangelen på fysisk tilstedeværelse ha gjort det vanskeligere for ansatte å bearbeide følelser tilknyttet nedbemanningen, da ansatte mistet muligheten til samtaler og støtte fra andre. Dersom de ansatte hadde fått tilstrekkelig informasjon kunne en ha unngått en langtekkelig motstandsfasen, og redusert uro og usikkerhet. Noen ansatte oppgir at prosessen har vært vond, som kan ha ført til en dårligere handlingsfasen og redusert autonom motivasjon i overgangen til den nye arbeidshverdagen.

4.3.4 Autonom motivasjon

Etter en nedbemanningsprosess vil selskapet være tjent med å bevare den autonome motivasjonen hos de gjenværende ansatte. De tre basale behovene er gjensidig avhengige av hverandre for at ansatte skal opprettholde autonom motivasjon. Vi vil i det følgende drøfte hvorvidt gjenværende ansattes autonome motivasjon er svekket eller ivaretatt, med utgangspunkt de funn som er gjort under behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet.

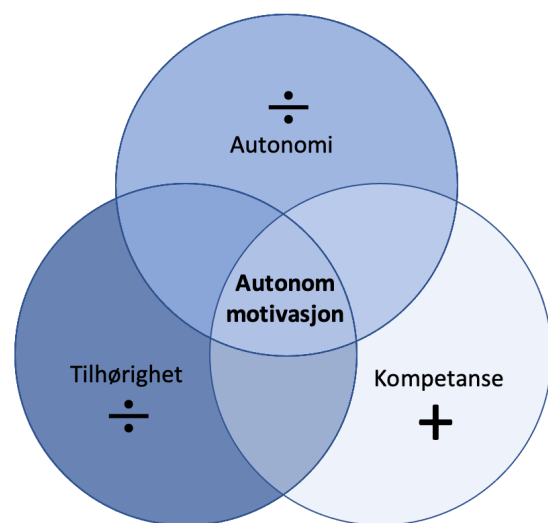
En nedbemanningsprosess er en uheldig situasjon der arbeidsgivers bruk av styringsretten legger føringer på de ansatte, som kan begrense følelsen av autonomi. De ansattes krav til

medvirkning ble i prosessen redusert til tillitsvalgtes medvirkning. Gjennom intervjuer kom det frem at enkelte ansatte følte seg tråkket på og at de mistet muligheten til reell medvirkning. Dette kan ha påvirket den autonome motivasjonen til de ansatte negativt og ført til at den har blitt redusert. Denne påvirkningen var spesielt fremtredende mens de ansatte befant seg i motstandsfasen. Det kan tenkes at fokusbedriften kunne redusert tiden i motstandsfasen gjennom å involvere de ansatte mer i utarbeidelsen av den nye arbeidshverdagen.

Under mulighetsfasen har de ansatte beveget seg videre fra motstandsfasen og var usikre på hvordan deres nye arbeidsoppgaver ville bli. Det fremstår som at selskapet i stor grad har klart å opprettholde de ansattes behov for kompetanse gjennom nedbemanningsprosessen. Ansatte viste til å ha mottatt tilstrekkelig opplæring i nye arbeidsoppgaver og et økt fokus på kompetansemobilitet fordret til mer kunnskapsdeling på tvers av regioner i selskapet. Dette kan ha hjulpet de ansatte i mulighetsfasen og hatt en positiv innvirkning på den autonome motivasjonen.

De sosiale forholdene har gjennomgått prøvelser under nedbemanningsprosessen og hjemmekontor har gjort det vanskeligere for lederne å følge opp medarbeiderne sine. Gode sosiale forhold kan gjøre handlingsfasen enklere for de ansatte. HR-avdelingen viste til et fokus på å skape gode sosiale forhold etter nedbemanningen, men ansatte har fortalt om dårlig informasjon som har resultert i lavere tillit og motivasjon. Da kan handlingsfasen og tiden etter endringskurven bli vanskeligere for de ansatte og organisasjonen.

Redusert autonom motivasjon kan gjøre det utfordrende for de ansatte å flytte fokuset fra fortiden over til et mer fremtidsrettet fokus. På denne måten blir det vanskeligere for de ansatte komme seg ut av fornektelses- og motstandsfasen og bevege seg videre til mulighets- og handlingsfasen. Som vist i figur 12, kom det fram i analysen at behovet for kompetanse har blitt opprettholdt og bevart, mens behovene for autonomi og tilhørighet har blitt negativt påvirket som resultat av



Figur 12: Påvirkning på de basale behovene

nedbemanningsprosessen. Selvbestemmelsesteorien viser derfor til en sannsynlig redusert autonom motivasjon gitt funnene i ledelsens ivaretagelse av de basale behovene.

4.4 Delkonklusjon

I denne delen av oppgaven har vi sett på hvordan de gjenværende ansattes motivasjon har blitt påvirket av nedbemanningsprosessen. I utgangspunktet var de ansatte motivert i sitt arbeid, og dette er uendret i avdelinger som ikke har blitt berørt av prosessen. Denne motivasjonen stammer generelt fra indre faktorer, som anerkjennelse, involvering og et godt arbeidsmiljø. I fornektelsesfasen hadde de ansatte et spesielt behov for tilhørighet og sin indre motivasjon for å komme seg forbi det innledende sjokket. Gjennom motstandsfasen opplevde de ansatte reduksjon i lønn eller begrensninger på føring av overtidstimer, og informerte om at de har hatt reduksjon i sin opplevde autonomi og motivasjon med bakgrunn i disse faktorene. I mulighetsfasen kan håndteringen av nedbemanningen ha hjulpet de ansatte gjennom prosessen da behovet for kompetanse virker tilfredsstillt, ved økte muligheter for læring og tilstrekkelig opplæring. I handlingsfasen viser de ansatte til å ikke få dekket behovet for tilhørighet i form av dårlige sosiale forhold, og opplevd dårlig lederskap i form av svekket tillit. Både selvbestemmelsesteorien og teori om indre og ytre motivasjon viser til en sannsynlig redusert motivasjon hos de ansatte. Dette vil kunne påvirke gjenværende ansatte i form av mindre tilfredshet, mer sykefravær og utbrenthet. I tillegg kan det føre til redusert arbeidsinnsats, kreativitet og kunnskapsdeling, som vil kunne svekke kollegiale relasjoner og trivsel på arbeidsplassen.

Del 2: Relasjoner



Figur 13: Hovedtema 2 - Relasjoner

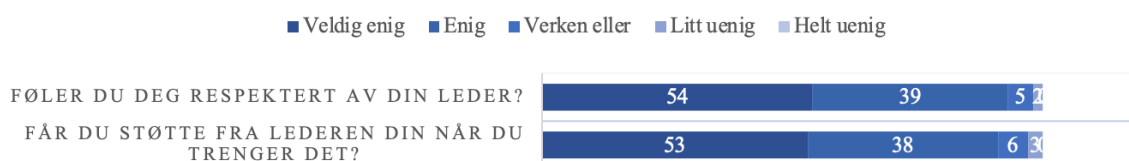
I denne delen av analysekapittelet presenteres funn som kan si noe om hvordan nedbemanningsprosessen har påvirket relasjoner i selskapet. Funnene skal sees i lys av leder-medarbeider-relasjon (LMR) og psykologisk kontrakt, og kobles opp mot endringskurven. I delen om LMR skal det i hovedsak undersøkes om relasjonene mellom medarbeider og nærmeste leder i selskapet er av høy- eller lavkvalitet, og hvordan nedbemanningsprosessen har påvirket disse. I delen som omhandler psykologisk kontrakt vil det undersøkes hvilke forventninger og antakelser som finnes i forholdet mellom arbeidstaker og organisasjonen, og hvorvidt disse er innfridd eller brutt som følge av nedbemanningsprosessen.

4.5 LMR

Ved en nedbemanningsprosess settes relasjonen mellom medarbeider og leder på prøve. Det skal undersøkes hvorvidt relasjonene ble påvirket av nedbemanningsprosessen og hva som eventuelt kan være årsaken bak en endring. Endringskurven vil benyttes for å belyse hvordan høykvalitets- og lavkvalitetsrelasjoner påvirker gjennomføringen av de ulike fasene.

4.5.1 Høykvalitetsrelasjoner i selskapet

Leder-medarbeider-relasjoner skiller mellom høy- eller lavkvalitetsrelasjoner. Den tidligere medarbeiderundersøkelsen, figur 14, i selskapet viser at ansatte føler seg respektert av sin leder og får støtte når det er behov for dette (Undersøkelse, 2019). Dette viser at relasjonen normalt preges av høykvalitet.



Figur 14: Medarbeiderundersøkelse 5

For å få et helhetlig inntrykk av relasjonen mellom medarbeider og nærmeste leder uavhengig av nedbemanningsprosessen startet vi med å spørre om en avdelingsleder kunne beskrive denne relasjonen. «*Jeg vil si den preges av stor takhøyde, respekt og tillit*» (Avdelingsleder Bergen, intervju, 23. mars 2021). Denne beskrivelsen kjennetegner en typisk høykvalitetsrelasjon. Da vedkommende sa «stor takhøyde» er det nærliggende å anta at hen mente det var lavterskel for å ta kontakt og at medarbeider og nærmeste leder dermed hadde hyppig dialog.

HR-sjef fortalte at for å opprettholde gode relasjoner mellom medarbeider og nærmeste leder etter nedbemanningsprosessen var de «*påpasselig med at ledere ikke ble noen syndebukker av noe slag*». Nedbemanningen var en avgjørelse som kom fra styret sitt hold, men som lederne skulle utføre. Det kan virke som at denne påpasseligheten kun var ment til å skjerme lederne, men intensjonen var også at de ansatte skulle skjermes. Dette for å unngå en negativ påvirkning av relasjonen til lederne, som kunne oppstå dersom lederne ble stemplet som syndebukker. Andre tiltak HR-sjef fortalte om for å opprettholde gode relasjoner var at alle avdelinger skulle ha sosiale middager og teambuildingsaktiviteter etter prosessen. Dette ble lagt på is på grunn av innstramningene som følger av Covid-19. Derfor ble det heller gjennomført digital Teams-lunsj hvor det kunne snakkes åpent om arbeidsmiljø i hver avdeling.

I tiltakene nevnt i avsnittet over finner man at ledelsen ønsket å gi sine ansatte støtte ved å gi de mulighet til å snakke åpent om arbeidsmiljøet. Deretter la HR-sjef til at hvis en omfattende prosess, som nedbemanning, ikke oppleves som 100% vellykket fra de ansattes side, «*så vil de fleste føle en svekket tillit til ledelsen*». Forsøket på å gi støtte og opprettholde gode relasjoner kjennetegner en høykvalitetsrelasjon, og i det følgende vil det drøftes hvordan ansatte har oppfattet dette.

4.5.2 Ble høykvalitetsrelasjonene opprettholdt eller svekket?

Underveis og etter nedbemanningsprosessen har selskapet vært preget av hjemmekontor, dialog via digitale verktøy og lite mulighet for sosial kontakt grunnet korona. Det fremkommer av intervju at de kontekstuelle forholdene har lagt føringer og begrensninger for hvordan opprettholdelsen av høykvalitetsrelasjoner kunne gjennomføres:

«Det som er utfordrende er å lede en gruppe mennesker som sitter på ulike lokasjoner, (...) og når vi vet at 70% av kommunikasjonen er kroppsspråket så er det jo mye vi mister ved å ikke møte hverandre» (Avdelingsleder Bergen, intervju, 23. mars 2021).

I hovedsak ble det nedbemannet i avdeling Oslo, og det vil være mest utfordrende å opprettholde gode relasjoner her. For å ivareta høykvalitetsrelasjonene jobbet Avdelingsleder i Oslo tett med sine tre mellomledere og ba dem om å *«ta lederskap til å snakke om prosessen»*. I dette la vedkommende at lederne ikke skulle betrakte nedbemanningsprosessen som noe som var tredd ned på dem fra høyere hold, men heller ta eierskap til prosessen. Avdelingslederen utdypet at hen brukte mye tid på å forklare dette før, under og etter prosessen for sine ledere og at de måtte sette seg godt inn i hver enkelt sin sak før samtaler. Disse initiativene antyder intensjoner om å opprettholde relasjoner av høykvalitet, noe som støttes da vedkommende sa *«Jeg var veldig opptatt av å få gode, trygge ledere»* (Avdelingsleder Oslo, intervju, 24. mars 2021). En trygg leder legger et godt fundament for en relasjon av høykvalitet, da tryggheten øker sannsynligheten for at relasjonen består av respekt og støtte. Disse initiativene vil gjøre fornektelsesfasen mer håndterlig for den ansatte, da en trygg leder kan være et anker når sjokket kommer.

Informasjonsmøtet som innledet fornektelsesfasen måtte være digitalt grunnet koronapandemien, og dette kan ha gjort det utfordrende å ivareta høykvalitetsrelasjonene. Det kom frem fra ansatte at de oppfattet samtaler som lite støttende. *«Nå er det sånn at det er nesten ingen spørsmål. Vi blir bare fortalt. (...) De sier at man skal ha noe å si, men nå er det sånn at folk gidder ikke ta kampen»* (Tillitsvalgt 3, intervju, 24. mars 2021). Basert på sitatet virker det som den tillitsvalgte oppfattet at dialogen på møtene var ensidig. Avdelingsleder i Oslo fortalte at hen forberedte seg svært godt til samtaler ved å skrive ned på forhånd hva som skulle bli sagt, i form av manus. Målet var å holde seg til tema, unngå misforståelser og at samtalen skulle oppfattes som god fra begge sider. I kombinasjon med digitale informasjonsmøter har noen ansatte oppfattet at samtaler rundt prosessen har vært noe upersonlig. Ansattes oppfattelse av en trygg leder kan dermed være begrenset og gjort fornektelsesfasen mindre håndterlig.

En annen oppfatning av avdelingslederens tiltak for å ha trygge ledere fremkommer fra Ansatt 2, som fortalte at tilliten til selskapet er svekket og at det har blitt en annen holdning i

relasjonen mellom hen og avdelingslederen. «*Det sosiale er borte liksom, det er rent profesjonelt da*» (Ansatt 2, intervju, 12. april 2021). Her har relasjonen gått fra høykvalitet til lavkvalitet. Vedkommende fortalte at hen har forståelse for at nærmeste leder fikk føringer å levere på, men at prosessen likevel opplevdes som dårlig og at lederen hadde sin del i dette. Ansatt 2 forklarte likevel at hen legger det emosjonelle til side og må opptre profesjonelt. Dette tyder på at vedkommende, til tross for en lavkvalitetsrelasjon, har tatt eierskap til fremtiden og sine nye arbeidsoppgaver, og dermed kommet ut av handlingsfasen.

På spørsmål om hvordan nedbemanningsprosessen har påvirket relasjonen til nærmeste leder svarte en annen ansatt som var direkte påvirket av nedbemanningen at «*for mitt vedkommende så kan jeg jo si at det er som før*» (Ansatt 1, intervju, 12. april 2021). Vedkommende fortalte om lang arbeidserfaring og ansiennitet i selskapet, og at hen da ikke lar seg vippe så lett av pinnen. Samtidig la vedkommende til at dersom det er første gang en ansatt opplever en nedbemanning, så kan denne ansatte få et vanskeligere forhold til situasjonen og nærmeste leder. Ansatt 1 var direkte påvirket av nedbemanningen i form av å få nye arbeidsoppgaver, men grunnet hens lange erfaring i selskapet klarer vedkommende uproblematisk å finne frem til svar på hvordan disse løses. Ansatt 1 har slått seg til ro med endringen, tatt eierskap til den og dermed trådt ut av handlingsfasen uavhengig av relasjonen.

Tillitsvalgt i avdeling Oslo fortalte at det var vanskelig å svare på hvordan de gjenværende ansatte har blitt tatt vare på etter nedbemanningsprosessen på grunn av mye hjemmekontor. Dette medfører også at det er vanskelig å si om relasjonene har blitt opprettholdt. Tillitsvalgt fortalte at hen fikk flest henvendelser fra avdeling salg og marked i selskapet, og vedkommende oppfattet at det var noe misnøye med den nye lederen. Hva som ligger i misnøye er uklart, men hvis det forutsettes at tillitsvalgt viser til lite støtte er høykvalitetsrelasjonen noe svekket.

En forklaring på resultatet i endrede relasjoner ovenfor kan ligge i mellomledelsens håndtering av motstandsfasen. Det er i denne fasen mellomledelsen kunne benyttet anledningen til å gi støtte og i større grad hjelpe ansatte til å rette fokuset fremover, og på den måten kunne en hatt en raskere overgang til mulighets- og handlingsfasen. En ansatt fortalte at hen savnet en felles løfting etter nedbemanningsprosessen som kunne forkortet motstandsfasen og motivert de ansatte. «*Alle ventet vel på at når dette var over, at noen skulle si at; (...) 'vi skal greie dette her. Vi er sammen'. Det synes jeg uteble. Og den hadde vært lett*

å få til hvis man hadde villet det» (Ansatt 1, intervju, 12. april 2021). Det kan hende at et slikt budskap ville forbedret relasjonen til nærmeste leder da dette ville vært en form for støtte.

Bergen har ikke vært påvirket av nedbemanning, men gjennomførte tre omplasseringer. En prosjektsjef ble internt omplassert, og her virker det som om at høykvalitetsrelasjonen har blitt ivaretatt. I Trondheim var det behov for flere ansatte da utbygging var aktuelt, og det var mange prosjekter i sving. I Bergen hadde de en ansatt som sa seg villig til å flytte og ble dermed prosjektsjef i avdeling Trondheim. Basert på dette virket det som om at det var et godt samspill mellom medarbeiderne og avdelingsleder, og at relasjonen fortsatte å bære preg av høykvalitet i avdeling Bergen under nedbemanningsprosessen.

Ut fra drøftelsene over varierer det om det foreligger en endring i relasjon mellom medarbeider og leder etter nedbemanningsprosessen i selskapet. Endring i relasjoner til lederen vil avhenge av hver enkelt medarbeider, da behovet for informasjon og støtte er individuelt. *«Alle er ikke like og vi må på en måte se hver enkelt»* (Avdelingsleder Oslo, intervju, 24. mars 2021). Avdelingsleder i Oslo og HR-sjef har hatt intensjoner om å gi støtte og opparbeide tillit, men det varierer hvordan det er mottatt hos ansatte. Generelt tilsier funnene i intervju at relasjonene mellom gjenværende ansatte og nærmeste leder har blitt påvirket av nedbemanningsprosessen, spesielt tilfellet til Ansatt 2 der relasjonen tydelig har gått fra høykvalitet til lavkvalitet. Likevel sa vedkommende at *«[lederen] ble satt i en litt vanskelig situasjon så jeg har veldig forståelse med [hen]»*. Med bakgrunn i dette og intervjuer med andre ansatte er det tendenser til at noen av relasjonene har blitt påvirket ved å gå fra høy- til lavkvalitet. Mellommenneskelige relasjoner er endret, og i det følgende vil vi undersøke hvorvidt nedbemanningsprosessen også har påvirket relasjonen som gjenværende ansatte har til organisasjonen som arbeidsgiver.

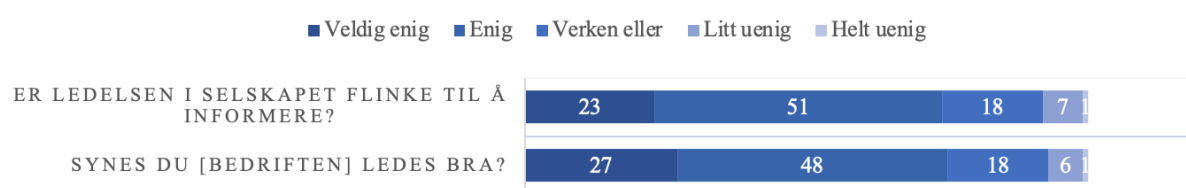
4.6 Psykologisk kontrakt

Nedbemanningsprosesser vil kunne påvirke ansattes relasjon til arbeidsgiver, altså den psykologiske kontrakten. Psykologiske kontrakter formes ut fra de forventninger og antakelser som finnes i relasjonen mellom arbeidstaker og leder eller organisasjon. I denne delen av analysen skal det undersøkes hvilke psykologiske kontrakter som finnes i organisasjonen, om de har endret seg underveis eller etter nedbemanningen, og hvilken

betydning dette har hatt for ansattes reaksjoner og vilje til å utøve ekstrarolleatferd i endringsprosessen.

4.6.1 Relasjonelle kontrakter i organisasjonen

Ansattes psykologiske kontrakter kan kategoriseres som transaksjonelle eller relasjonelle. Selskapets ansatte forteller at de i stor grad har mulighet til å påvirke sin egen arbeidshverdag, så lenge de forholder seg til selskapets rutiner. Tidligere medarbeiderundersøkelse, figur 15, viser at ansatte har en god relasjon til ledelsen (Undersøkelse, 2019).



Figur 15: Medarbeiderundersøkelse 6

Avdelingsleder i Bergen sa at «det er viktig å stole på hverandre, så klart det er frihet under ansvar». Dette viser til en åpen kontrakt, som er styrt av god tro fra arbeidsgiver. Flere ansatte trakk også frem at deres relasjon til arbeidsgiver under normale omstendigheter preges av rettferdighet og tillit. Mye tyder altså på at kontraktsforholdet bærer preg av en gjensidig relasjonell kontrakt. For å unngå langvarig fornektelsesfase hos ansatte er det ideelt for arbeidsgiver å arbeide spesifikt for å bevare den åpne, tillitsfulle og rettferdige kontrakten når ansatte blir introdusert for nedbemanningsprosessen.

Ansatte som har fått opprettholdt sin relasjonelle kontrakt underveis og etter nedbemanningsprosessen vil ha et eksternt fokus på fremtiden, og ønske å opprettholde forholdet over lang tid. Tillitsvalgte i Oslo og Bergen hadde ikke inntrykk av at ansatte er engstelig for framtidig jobbsikkerhet eller ytterligere nedbemanning i selskapet. HR-direktøren trodde «de fleste tenker at selskapet er en solid bedrift hvor de kan bli værende lenge, og at noen ganger så må vi gjøre sånne grep nettopp for å kunne fortsette å eksistere». Direktøren trakk også frem at det finnes variasjoner, og at noen gjerne føler seg utrygg grunnet endringenes omfang. Tillitsvalgt 1 forklarte at «... det er faktisk folk som er litt mer redde for jobben sin» i avdeling Oslo, men videre at det ikke gjaldt allmennheten. Dette viser til at enkelte ansatte fortsatt befinner seg i motstandsfasen, og sliter med å rette fokus bort fra

nedbemanningsprosessens konsekvenser. Derimot har de fleste beveget seg over i mulighets- og handlingsfasen med bakgrunn i framtidig jobbsikkerhet.

Selskapet oppfattes fortsatt som en trygg arbeidsplass av ansatte, men intervjuer viser likevel at ønsket om å opprettholde forholdet over tid har hos noen ansatte fått seg en knekk. På berørte avdelinger i Oslo har flere sluttet, og «*veldig mange følger med i markedet på andre jobber*» (Tillitsvalgt 3, intervju, 24. mars 2021). Funnet viser til at den relasjonelle kontrakten er svekket, og at flere har valgt å avslutte arbeidsforholdet i motstandsfasen. Ansatte og tillitsvalgte trodde ønsket om å slutte hang sammen med kritikkverdig gjennomføring av prosessen og svekket lojalitet. Ansatte mente det mest kritikkverdige med prosessen var at det tok for lang tid fra beskjeden om nedbemanning kom, til oppsigelsene ble iverksatt. Dette førte til utrygge tider i selskapet, og mange satt med spørsmål uten svar. Hovedeffekten av dette var at motstandsfasen har vart lengre enn optimalt, og at ansatte derav har fått svekket lojalitet til arbeidsgiver.

«... jeg tror ikke man har veldig mye lojalitet lenger fordi den har opplevdes å være ensidig. (...) man har jo sett i ettertid at flere har sluttet etter dette, (...) de som blir igjen de har mistet lojaliteten, så veien ut for de som er igjen er jo veldig mye kortere enn det den var» (Ansatt 2, intervju, 12. april 2021).

Vedkommende beskrev det som en «*langdryg seigpiningsprosess*», hvor alle i avdelingen måtte ta stilling til å kanskje måtte finne ny arbeidsgiver. Ledelsen burde risikovurdert faren ved at «*man skal dra alle over en kam. For jeg hadde jo ikke tenkt på å bytte jobb før det, nå begynte jo alle å tenke på ny jobb*» (Ansatt 2, intervju, 12. april 2021). Dersom prosessen hadde vært utført på en annen måte, hvor ledelsen kunne ha betrygget flere ansatte på et tidligere tidspunkt, kunne en ha unngått å sette en hel avdeling i en langvarig og usikker motstandsfasen. Den relasjonelle kontrakten som tidligere var preget av rettferdighet og tillit er således svekket grunnet gjennomførelse, og frafall blant berørte ansatte på arbeidsplassen er en direkte konsekvens. Misnøyen rundt gjennomførelse av prosessen har ikke hatt noen smitteeffekt over på avdelinger som ikke har vært direkte berørt av oppsigelser, og tillitsvalgt kan fortelle at forholdet til organisasjonen er uendret blant ansatte i avdeling Bergen.

«Så akkurat for alle i ansatte i Bergen så ble ikke vi påvirket av det der i det hele tatt. (...) Det der er ikke et tema engang den nedbemanningsprosessen. Det er en glemt sak

og det var ingen her som ble påvirket, så den situasjonen er egentlig helt lik»
(Tillitsvalgt 2, intervju, 23. mars 2021).

4.6.2 Ekstrarolleatferd

I følge kontraktsteori er ansatte som opplever relasjonelle kontrakter villig til å utøve ekstrarolleatferd uavhengig av betaling. Samtlige intervjusubjekter oppfattet at ansatte i selskapet ønsket å levere mer enn forventet ved behov, og at dette ikke var påvirket som følge av nedbemanningen. Avdelinger som ble sterkt berørt av nedbemanningsprosessen har derimot *«vært i en fase hvor de ikke ønsker å bidra like mye for selskapet lenger»* (HR-sjef, intervju, 23. mars 2021). Denne fasen blir beskrevet av salg- og markedsavdelingen som en periode hvor de i utgangspunktet hadde ekstra arbeid grunnet korona, og at det var belastende å i tillegg få vite at to skulle sies opp og resten ned i lønn. Viljen til å legge inn en ekstra arbeidsinnsats har likevel ikke vært endret på avdelingen, men motivet bak er påvirket. På spørsmål om ansatte fortsatt er villig til å legge ned en ekstra arbeidsinnsats i kjølvannet av nedbemanningsprosessen, svarte en ansatt følgende:

«Både ja og nei, for selskapet sånn generelt sett, nei. For prosjektet sitt, ja. Man er mye nærmere, altså man er villig til å gjøre det ekstra for de man er i prosjektet sammen med, men ikke for selskapet som selskap» (Ansatt 2, intervju, 12. april 2021).

Sitatet eksemplifiserer hvordan lojaliteten til selskapet er svekket, og at ekstrarolleatferd overfor individet dominerer. Dette tyder på at ansatte på den ene siden har et fremtidsrettet fokus, hvor de tar eget initiativ til handling og har godtatt endringen. På den andre siden har den langvarige motstandsfasen satt sine spor, og ført til svekket ekstrarolleatferd overfor selskapet. Redusert innsats for selskapets, bunner i svekkede relasjonelle kontrakter og det er derfor interessant å undersøke om de transaksjonelle kontrakter er blitt mer fremtredende.

4.6.3 Fremvoksende transaksjonelle kontrakter

Transaksjonell kontrakt er en motsetning til relasjonell. Hittil har det vært konstatert at arbeidstaker og arbeidsgiver normalt opplever gjensidig relasjonell kontrakt med lojalitet og respekt. Denne kontrakten har blitt svekket blant enkelte ansatte, spesielt på berørte avdelinger. Når en ansatt får svekket lojalitet til arbeidsgiver har vi av intervju fått inntrykket

av at kontrakten kan gli over til å bære preg av et transaksjonelt bytteforhold, der en kun bytter arbeid mot lønn og andre frynsegoder.

Den transaksjonelle kontrakten er spesielt fremtredende hos ett av subjektene. Vedkommende fortsatte i selskapet kun på grunn av ansattgoder, slik som sykeforsikring. Den ansatte påpekte at hen har trivdes i selskapet og jobbet der i lengre tid, men fortsetter nå kun for sin egen del. Uttalelsene viser til at den transaksjonelle kontrakten er blitt dominerende etter nedbemanningsprosessen.

Det transaksjonelle bytteforholdet spiller også en sentral rolle i selskapets begrunnelse for nedbemanning. Ettersom selve prosessen var økonomisk motivert kan det antas at den transaksjonelle kontrakten har spilt en rolle også for lederne i selve gjennomførelsen:

«Vi håndterte situasjonen, vi så at vi hadde for høye kostnader, vi tok tak i det, vi tok lederskap, vi tok et ansvar for å få ned kostnadene til der de er nå. Det må jo også være en trygghet for de ansatte å se at vi tross alt tar tak i det når det ikke går bra»
(Avdelingsleder Oslo, intervju, 24. mars 2021).

4.6.4 Har nedbemanningsprosessen ført til brudd eller oppfyllelse av psykologiske kontrakter?

Ansatte har fått endret deres psykologiske kontrakter, men dersom de også opplever brudd, kan det by på langvarig motstandsfasen og konsekvenser for organisasjonen. Vi vil her diskutere hvorvidt ansattes reaksjoner viser til brudd eller oppfyllelse av den psykologiske kontrakten, og videre poengtere hva arbeidsgiver kan gjøre for å unngå brudd over tid.

Brudd i den relasjonelle kontrakten kjennetegnes blant annet av nedgang i tillit, ekstrarolleatferd og prestasjoner. På den ene siden har det vist seg at ansattes tillit til selskapet er svekket, og at flere har vært lite tilfreds under nedbemanningsprosessen. Denne typen negative reaksjoner viser til underoppfyllelse av kontrakten, og kan ha bidratt til en lengre motstandsfasen. På den andre siden er det ikke tegn til at ansattes prestasjoner er endret, og samtlige intervjusubjekter er fortsatt villige til å utøve ekstrarolleatferd, spesielt for egne prosjekt. Dette er positiv atferd, og viser således til at deler av kontraktsforholdet er

oppretholdt og at flere ansatte har fått et eksternt fokus, godtatt prosessen og kommet ut i handlingsfasen.

Brudd i den psykologiske kontrakten vil typisk få langvarige konsekvenser. Både tillitsvalgte og ansatte har fortalt at det er få personer som fortsatt snakker om, og tenker på nedbemanningsprosessen. Ansatt 1 *«tror ikke mange har blitt så veldig preget av det. Man ser jo at det var mye fornuftig, at man var for mange»*. Dette viser til at den psykologiske kontrakten ikke nødvendigvis har fått store brudd hos selskapets majoritet.

Det fremkom av intervju at noen ansatte har opplevd større brudd i den psykologiske kontrakten. Fra intervjumaterialet er det spesielt ett subjekt, Tillitsvalgt 3, som nevneverdig har opplevd brudd angående gjensidig tillit og god tro fra arbeidsgiver. Vedkommendes rolle skulle fjernes, og det ble utarbeidet nye stillingskrav for ansatte på avdelingen. Den tillitsvalgte, som hadde lang ansiennitet i selskapet, stilte nå nederst på rangstigen når det gjaldt nye kompetansekrav. Personen følte seg sviktet og forteller om situasjonen at *«dette her begynner å lukte råttent»* (Tillitsvalgt 3, intervju, 24. mars 2021). Videre gjorde arbeidsgiver en kompetansekartlegging av hvor i selskapet den tillitsvalgte skulle plasseres. Vedkommende ble svært negativt overrasket over hvor arbeidsgiver ville plassere hen, og hadde forventet at arbeidsgiver kjente kompetansen og karriereønsket bedre. Det hele resulterte i at den ansatte fikk endret stillingsrolle, og ble plassert på en avdeling som hen tilbake i tid hadde uttrykt et ønske om å ikke være i. Om situasjonen fortalte vedkommende at *«det er veldig vanskelig å bli presset inn i en avdeling»* (Tillitsvalgt 3, intervju, 24. mars 2021).

Svekket lojalitet og jobbtilfredshet hos flere ansatte viser til brudd i den psykologiske kontrakten. Årsaken til brudd, kan være den lange motstandsfasen hvor ansatte ventet på ytterligere informasjon om nedbemanningsprosessen. Motstandsfasen har satt sine spor i den psykologiske kontrakten. Etersom ansatte fortsatt ønsker å prestere og viser ekstrarolleatferd er det med utgangspunkt i teorien nærliggende å anta at arbeidsgiver også har klart å oppfylle store deler av ansattes psykologiske kontrakter. Med bakgrunn i dette har flere klart å bevege seg over i mulighets- og handlingsfasen. Det er likevel viktig å påpeke at noen ansatte har vært sterkere berørt enn andre. Vi har gjennom intervju kommet i kontakt med spesielt én person som har følt store brudd i sitt forhold til organisasjonen. Brudd over tid kan få store konsekvenser for selskapet, og det er derfor viktig å gjenopprette de ansattes tillit. Dette kan

arbeidsgiver eksempelvis gjøre ved å kartlegge gjenværende ansattes formelle og uformelle forventninger til nåværende arbeidsforhold, og arbeide for å innfri disse.

4.7 Delkonklusjon

I den andre delen av analysen har vi sett på hvordan nedbemanningsprosessen har påvirket gjenværende ansattes relasjon til nærmeste leder og selskapet som arbeidsgiver. Før nedbemanningen var relasjonen preget av høykvalitet og relasjonell kontrakt. Dette kan ha spilt positivt inn for å dempe sjokket i fornektelsesfasen. For å hjelpe de ansatte gjennom fornektelsesfasen har ledelsen forklart de økonomiske årsakene for nedbemanningen nøye. Fornektelsesfasen kan likevel ha vært vanskelig å håndtere for ansatte som har oppfattet samtaler som lite personlige, og avdelingslederens mål om å ha trygge ledere er således noe utilfredsstillt.

Det varierer hvorvidt det foreligger en endring i relasjonen mellom gjenværende ansatte og nærmeste leder, men på direkte berørte avdelinger har relasjonene fått en brist. Lite oppfølging og informasjon til berørte ansatte har ført til svekket tillit, og ansatte savnet en felles oppløfting for å kunne rette blikket fremover. Dette har ført til en langtekkelig motstandsfasen. Mulighetsfasen bærer preg av at ansatte selv har orientert seg i den nye arbeidshverdagen, samtidig som enkelte sliter med å legge prosessen bak seg. Samtlige ansatte har til dels fått opprettholdt sin relasjonelle kontrakt da de fortsatt ønsker å utøve ekstrarolleatferd overfor sine kolleger i handlingsfasen, men relasjonene i denne fasen varierer. Én ansatt synes det er spennende å ta eierskap til nye arbeidsoppgaver, en annen har opplevd at relasjonen har gått fra høy- til lavkvalitet og noen ansattes kontrakter bærer preg av å være transaksjonelle. Dette viser hvordan nedbemanningsprosesser på ulike måter kan påvirke gjenværende ansattes relasjon til nærmeste leder og organisasjonen.

5.0 Konklusjon

I det siste kapittelet skal vi besvare oppgavens problemstilling basert på analysen av en enkelt nedbemanningsprosess, og konkludere med hva man kan lære av studien. Avslutningsvis skal vi komme med forslag til videre forskning, basert på de funnene vi har gjort i undersøkelsen og refleksjoner rundt oppgaven.

I 2020 gjennomførte fokusbedriften en nedbemanning da de hadde for høye kostnader i forhold til produksjonsnivå. Oppgaven har fokusert på å undersøke hvordan nedbemanningen har påvirket gjenværende ansatte i selskapet, fremfor de oppsagte. Når et selskap gir beskjed om at det skal foregå en nedbemanningsprosess kan ansatte reagere svært ulikt. Scott og Jaffe (1988) sin endringskurve har blitt benyttet for å forstå hvordan ansatte har ulike reaksjoner i forbindelse med nedbemanningsprosesser, og svare på oppgavens problemstilling:

«Hvordan påvirker nedbemanningsprosesser de gjenværende ansattes motivasjon og relasjon til nærmeste leder og organisasjonen?»

5.1 Svar på problemstilling

Nedbemanning er en belastende prosess, hvor det er fare for negativ påvirkning på gjenværende ansattes arbeidshverdag. Dersom ansatte er motivert, har høykvalitetsrelasjoner og relasjonell kontrakt til organisasjonen kan det bidra til å dempe nedbemanningens negative påvirkning. Disse kvalitetene sto sterkt i organisasjonen før nedbemanningsprosessen, og kom frem ved at de ansatte opplevde motivasjon i form av anerkjennelse, involvering og et godt arbeidsmiljø. Relasjonene var preget av høykvalitet i form av støtte og respekt, og relasjonell kontrakt med gjensidig tillit.

Ansatte har individuelle reaksjoner på nedbemanningsprosesser, og disse vil forandres i forhold til hvor i endringsprosessen de befinner seg. En trygg leder og tilfredsstilt behov for tilhørighet kan hjelpe ansatte med å takle sterke reaksjoner i *fornektelsesfasen*. Caset illustrerer hvordan manglende tilhørighet og trygghet i relasjonene svekker motivasjon og gjør fasen mindre håndterlig for ansatte. Å vite at organisasjonen skal gjennomføre en nedbemanningsprosess påvirker ansatte i form av usikkerhet og uro. Dersom ledelsen ikke gir tilfredsstillende informasjon eller ansatte opplever svekket autonomi og lite kontroll over

egen arbeidssituasjon kan en, som vist i caset, risikere å få en langvarig *motstandsfas*e. Manglende informasjon om prosessen har redusert de ansattes autonome motivasjon, og hatt negativt utslag på lojalitet og relasjon til nærmeste leder og organisasjonen.

Reduksjon i antall ansatte på en arbeidsplass endrer gjenværende ansattes arbeidshverdag og behovet for kompetanse i *mulighetsfas*en. Når kompetansebehovet tilfredsstilles vil ansatte kunne utøve ekstrarolleatferd, men en ser at svekket relasjon til nærmeste leder og brudd i lojalitet til selskapet vil påvirke motivet bak å gjøre en ekstra arbeidsinnsats. Tilhørighet på arbeidsplassen vil tilrettelegge for en god *handlingsfas*e og bevaring av relasjoner i arbeidshverdagen etter nedbemanningen.

5.1.1 Hva kan vi lære fra studien?

Funnene i studien viser en tydelig sammenheng mellom organisasjonens håndtering av nedbemanningsprosesser og hvordan de påvirker gjenværende ansatte i kjølvannet av endringen. Nedbemanningsprosesser kan utfordre autonomi og kompetanse hos de ansatte og påvirke sosiale forhold på arbeidsplassen, noe som kan resultere i redusert motivasjon og svekkede relasjoner til nærmeste leder og organisasjonen. For å opprettholde autonomi og kompetanse vil det være hensiktsmessig å sørge for at de ansatte opplever reell medvirkning i prosessen og veiledning for å redusere uro og usikkerhet. Nedbemanningsprosesser kan være sårbare for gjenværende ansatte og tilstrekkelig informasjon og kommunikasjon mellom leder og medarbeider er nødvendig for å opprettholde de ansattes tilhørighet og tilknytning til organisasjonen. Ved å studere casebedriften kommer det tydelig frem at det vil kunne være store avvik i intensjonen bak et tiltak og hvordan tiltaket oppfattes. Slike misoppfatninger illustrerer at god kommunikasjon mellom leder og medarbeider er viktig gjennom en nedbemanningsprosess. Gjensidig kommunikasjon gjennom prosessen kan videre bidra til at de ansatte føler seg bedre ivaretatt og kan dempe følelsen av en langtekkelig prosess. Denne gjensidige kommunikasjonen vil være kritisk for å imøtekomme og forstå de ansattes forventninger til organisasjonen som arbeidsplass. På denne måten kan man unngå at gjenværende ansattes lojalitet til organisasjonen svekkes. Det kan være konstruktivt for organisasjoner som har gått gjennom en nedbemanning å prioritere en felles oppløftning, for å hjelpe ansatte med å løfte blikket fremover. Avslutningsvis kan man ta med seg at alle vil ha sin egen oppfatning av virkeligheten, og det vil være individuelt hvordan en

nedbemanningsprosess påvirker de ansattes motivasjon og relasjon til nærmeste leder og organisasjonen.

5.2 Forslag til videre forskning

Undersøkelsens eksterne validitet og gyldighet svekkes av at det kun er gjort en casestudie av en enkelt nedbemanningsprosess som nevnt under punkt 3.6.1. Et forslag til videre forskning er å foreta ytterligere casestudier av andre bedrifter som har gjennomført nedbemanning under koronapandemien. Dette kan ta forskningsarbeidet til et nytt nivå.

Et viktig moment for videre forskning er hvordan ansattes reaksjoner endres over tid i forhold til hvor i nedbemanningsprosessen selskapet befinner seg. En utslagsgivende faktor for hvordan nedbemanning påvirker motivasjon og relasjoner, er tidspunktet for studien i forhold til avslutningen på nedbemanningsprosessen. Studiet sier, som presisert i kapittel 3.6.2, ikke noe om hvordan oppfatninger og refleksjoner endrer seg over tid i etterkant av endringen. Et senere forskningsarbeid kan kartlegge om prosessen har generert turnover og hvorvidt avstand til situasjonen har utslag på reaksjoner og oppfatninger.

6.0 Referanseliste

Arbeidsmiljøloven. (2005). *Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling*. Tilgjengelig fra https://arbeidsmiljolooven.com/paragraf/krav-til-tilrettelegging-medvirkning-og-utvikling/?fbclid=IwAR0a5l7nqb3lSglsbcOUoFDr0IEjGy6zjskK_a770FAcrDhSgnmlFruSQuM&r_done=1 (Hentet: 11.02.2021).

Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: Struktur, Hr, politikk og symboler* (6. utgave). Gyldendal.

Buch, R., Dysvik, A. & Kuvaas. B. (2016). *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. Cappelen Damm Akademisk.

Deci E.L., Olafsen A.H. & Ryan M. (2017) Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2017 (4), s. 19-43. Tilgjengelig fra: <https://www.annualreviews.org/doi/full/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108> (Hentet: 11.02.2021).

Egerdal, Å. (2017). *HR-boka*. Gyldendal.

Egerdal, Å. (2019). *HR-boka* (2. utgave). Gyldendal.

Einarsen, S.V., Martinsen, Ø.L. & Skogstad, A. (2017). *Organisasjon og Ledelse*. Gyldendal.

Expert Program Management. (u.å.). *Scott and Jaffe's Change Model*. Tilgjengelig fra: https://expertprogrammanagement.com/2018/05/scott-and-jaffe-change-model/?fbclid=IwAR0-nt0WqN0fwChg1E_LAh7Jw0x29_6oum1Zy0ycB3Oi2TNMOioNBdMuJSs (Hentet: 15.04.2021).

Furunes, T., Mykletun, R.J., Einarsen, S. & Glasø, L. (2015). Do Low-quality Leader-Member Relationships Matter for Subordinates? Evidence from Three Samples on the Validity of the Norwegian LMX scale. *Nordic journal of working life studies, Volume 5*, s. 71-87.

Gaard, I.E.S. & Gogstad, K.Z. (2016). *Psykologiske kontrakter og påfølgende leder-medarbeider-utveksling: En studie av sammenhengen mellom psykologiske kontrakter fra tidligere arbeidsforhold og påfølgende sosial og økonomisk leder-medarbeider-utveksling*. [Masteroppgave/Handelshøyskolen ved HiOA].

Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige Metoder* (2. utgave). Fagbokforlaget.

Guest, D. E. (1998). On Meaning, Metaphor and the Psychological Contract: A Response to Rousseau. *Journal of Organizational Behavior, Volume 19*, Special Issue: The Psychological Contract of Work, s. 673-677.

Heggholmen, K. (2014). *Fra drittdårlig til lærende lederskap*. Fagbokforlaget.

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utgave) Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Johannessen, A., Tufte, P.A og Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utgave). Oslo: abstrakt forlag.

Kalajdzic, P. & Solberg, E. L. (12.03.2020) *Varsler de mest inngripende tiltakene Norge har hatt i fredstid*. NRK. Tilgjengelig fra: <https://www.nrk.no/norge/varsler-de-mest-inngripende-tiltakene-norge-har-hatt-i-fredstid-1.14940376> (Hentet: 27.04.2021).

Kaufmann. G. & Kaufmann. A (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utgave) Fagforlaget.

Montes, S.D., Irving, P.G. & Zedeck, S. (2008). Disentangling the Effects of Promised and Delivered Inducements: Relational and Transactional Contract Elements and the Mediating Role of Trust. *Journal of Applied Psychology, Volume 93* (6), s. 1367-1381.

Olafsen A.H. (2018). Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. *Magma, 2018* (2), s. 54-61. Tilgjengelig fra: https://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2019/06/2018_Olafsen_MAGMA.pdf (Hentet: 11.02.2021).

Rousseau, M.D. & Parks, J.M. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior, Volum 15*, s. 1-43.

Sverdrup, T.E. (2016). Psykologisk kontrakt: Et nytt ledelsesperspektiv? *Magma, 0514*, s. 64-71. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/psykologisk-kontrakt2> (Hentet: 11.02.2021).

Undersøkelse (2019): Medarbeiderundersøkelse fra fokusbedriften.

7.0 Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Oppvarmingsspørsmål: Bakgrunnsinformasjon

- Stillingsfunksjon/rolle: Hvilken stilling / rolle har du i selskapet?
 - Ansiennitet: Hvor lenge har du vært ansatt i selskapet?
1. Kan du forklare kort hvordan du oppfatter at ivaretagelsen av de gjenværende ansatte i bedriften har vært under nedbemanningsprosessen?
 2. Hva opplever du motiverer de ansatte?
 3. På hvilken måte tror du nedbemanningsprosessen har påvirket motivasjonen hos deg selv eller de ansatte?
 4. Hvilke muligheter har de ansatte hatt til å påvirke sin arbeidssituasjon i forbindelse med nedbemanningen?
 5. På hvilke måter har de ansatte mulighet til å utvikle seg personlig og faglig hos dere?
 - Har nedbemanningsprosessen åpnet opp nye muligheter for utvikling hos de ansatte?
 6. På hvilken måte har nedbemanningsprosessen påvirket de sosiale forholdene på arbeidsplassen?
 7. Hvordan vil du beskrive relasjonen medarbeiderne har til sin nærmeste leder etter nedbemanningsprosessen? Er det evt. forskjeller fra før?
 8. Hva vil du si kjennetegner den ideelle relasjon mellom en leder og medarbeider, og hvordan jobbet du for å nå denne idealen under nedbemanningsprosessen?
 - Til tillitsvalgte/ verneombud: hvordan syns du nærmeste ledere lyktes i å oppnå dette under nedbemanningen?

9. Opplever du at de ansatte er villig til å legge inn ekstra arbeidsinnsats dersom det er behov for det, og har dette endret seg underveis og etter nedbemanningsprosessen?

10. Hvordan opplever du at gjenværende ansatte tenker i forhold til langsiktig jobbsikkerhet nå i kjølvannet av nedbemanningsprosessen?

Vedlegg 2: Godkjenning fra NSD



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Hvordan fungerte ivaretagelse av de ansattes motivasjon under og etter nedbemanningsprosessen?

Referansenummer

415876

Registrert

24.02.2021 av Ida Dreyer Thorsen - 579530@stud.hvl.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskulen på Vestlandet / Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for økonomi og administrasjon

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Tina Åsgård, tina.asgard@hvl.no, tlf: 91323250

Type prosjekt

Studentprosjekt, bachelorstudium

Kontaktinformasjon, student

Ida Dreyer Thorsen, thorsenida@yahoo.com, tlf: 47906320

Prosjektperiode

12.01.2021 - 30.06.2021

Status

19.03.2021 - Vurdert

Vurdering (1)

19.03.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet

med vedlegg den 19.03.2021 samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.06.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

“Hvordan fungerte ivaretagelse av de ansattes motivasjon underveis og etter nedbemanningsprosessen?”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å studere hvordan en kan ivareta gjenværende ansatte sin motivasjon underveis og i kjølvannet av en nedbemanningsprosess. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å gjøre en casestudie om motivasjon og nedbemanning i forbindelse med vår bacheloroppgave ved Høgskulen på Vestlandet. Problemstillingen vi skal jobbe ut fra er “*Hvordan fungerte ivaretagelsen av de ansattes motivasjon under og etter nedbemanningsprosessen?*”.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Ansvarlige for prosjektet er Amalie Carine Vatle, Charlotte Engkrog, Ida Thorsen og Thea Blom Bergenheim som alle er avgangsstudenter på bachelorprogrammet Økonomi og Administrasjon ved Høgskulen på Vestlandet. Veileder Tina Åsgård vil også få innsikt i det empiriske datamaterialet, og følge studiens forløp til innleveringsfrist. Forskningsdata vil kun bli benyttet i bacheloroppgaven til de fire studentene.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta i denne spørreundersøkelsen fordi vi ønsker å innhente informasjon til vår bacheloroppgave. Utvalget vil bestå av alle ansatte ved avdeling Oslo og Bergen utenom toppledelsen.

Du får spørsmål om å delta i dette dybdeintervjuet fordi vi ønsker å innhente informasjon om motivasjon i sammenheng med nedbemanningsprosess til vår bacheloroppgave. Vi har valgt å intervju tillitsvalgte, verneombud, HR-sjef og avdelingsleder.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dybdeintervju

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du må holde av ca. 1 time til intervju. Intervjuet vil foregå som et dybdeintervju enten fysisk eller over zoom. Det vil samles inn opplysninger om hvilken stilling du har, hvilken avdeling du jobber i og hvor lenge du har vært i selskapet. Videre vil intervjuet omhandle nedbemanningsprosessen som ble gjennomført og din oppfattelse av forhold tilknyttet denne. Opplysningene vil registreres ved elektroniske notater og lyd-/videopptak, og vil slettes innen prosjektets slutt, 30.06.2021.

Spørreskjema

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du må holde av ca. 10 minutter til å gjennomføre en digital spørreundersøkelse. Undersøkelsen vil samle inn informasjon om hvilken by du jobber i. Videre vil spørsmålene omhandle nedbemanningsprosessen og din oppfatning av denne.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Deltakelse i spørreundersøkelse eller intervju for vår bacheloroppgave vil ikke påvirke ditt forhold til din arbeidsplass/ arbeidsgiver.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Personer som vil ha tilgang til opplysningene som samles inn vil være studentene ved Høgskulen på Vestlandet som jobber med bacheloroppgaven; Amalie Carine Vatle, Charlotte

Engkrog, Ida Thorsen og Thea Blom Bergenheim. Veileder Tina Åsgård ved Høgskulen på Vestlandet vil også ha tilgang til denne informasjonen.

Som deltaker vil du ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen av eksterne da selskapet er anonymisert. Navn og kontaktopplysninger vil bli erstattet med stillingstittel/verv. Dette for å sikre at du ikke kan identifiseres av utenforstående. All innsamlet informasjon vil bli lagret på private enheter som er passord beskyttet.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene slettes når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 30.06.2021.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskulen på Vestlandet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

· Høgskulen på Vestlandet ved veileder Tina Åsgård kan nås på e-post tina.asgard@hvl.no.

· Personvernombud: Trine Anikken Larsen kan nås på e-post

Trine.Anikken.Larsen@hvl.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på e-post (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Tina Åsgård

(Forsker/veileder)

Ida Thorsen

(Student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “Hvordan fungerte ivaretagelse av de ansattes motivasjon underveis og etter nedbemanningsprosessen?”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

Å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)